

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

الأستاذ المشرف:

أ.د/خنشور جمال

إعداد الطالب:

أ.د/كعواش جمال الدين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د/خونني رابح
جامعة بسكرة	مقررا	أ.د/خنشور جمال
جامعة بسكرة	مناقشا	د/رايس مبروك
جامعة عنابة	مناقشا	أ.د/ماضي بلقاسم
جامعة قسنطينة	مناقشا	أ.د/بن ناصر موسى
جامعة جيجل	مناقشا	د/عيمر عبد الحفيظ

السنة الجامعية: 2017/2016

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

والدي الكريمين أطال الله عمرهما

إلى رفقاء الدروب إخوتي و أخواتي

إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل

شكر و عرفان

الحمد لله على كل نعمة منحني إياها، و الحمد له لتوفيقتي على إتمام

هذا البحث

أتقدم بجزيل الشكر الأستاذ المشرف - خنشور جمال - على توجيهاته
و ملاحظاته القيمة و على حرصه الدائم لإتمام هذا البحث، فقد كان نعم
المرشد... فجزاه الله كل خير

قائمة المحتويات	
الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر و عرفان
III	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
XV	الملخص باللغة العربية
XVII	الملخص باللغة الإنجليزية
أ-ن	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: مدخل إلى عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
2	تمهيد
3	1.1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ تاريخ بحث، و اهتمام علمي متزايد
3	1.1.1. التيارات المختلفة للبحث الخاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
15	2.1.1. الإهتمام العلمي و الأكاديمي بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
22	2.1. مقاربات تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
26	1.2.1. المقاربات النوعية لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
31	2.2.1. المقاربات الكمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
40	3.1. عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أسباب الفشل
40	1.3.1. عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
44	2.3.1. أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
48	4.1. الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مجالات نشاطها
48	1.4.1. الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
49	1.1.4.1. المؤسسات الفردية

50	2.1.4.1. شركات الأشخاص (الأفراد)
51	3.1.4.1. شركات الأموال
54	2.4.1. مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
56	5.1. حقائق متعددة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
56	1.5.1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مواجهة المؤسسات الكبيرة
59	2.5.1. العالم الغير متجانس للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
62	3.5.1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة... و المؤسسات العائلية
66	خلاصة
67	الفصل الثاني: المالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: المفهوم؛ الأصناف؛ و الخصائص
68	تمهيد
70	1.2. الريادي؛ المدير؛ و المالك-المسير...أوجه التشابه و الإختلاف
70	1.1.2. أوجه التشابه و الإختلاف بين الريادي و المدير
78	2.1.2. أوجه التشابه و الإختلاف بين المالك-المسير و الريادي
84	2.2. أصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
85	1.2.2. تصنيف Smith (1967)
86	2.2.2. تصنيف J. Laufer (1970)
87	3.2.2. تصنيف Miles et Snow (1978)
88	4.2.2. تصنيف M. Marchesnay (1988)
89	5.2.2. تصنيف Yorklovich (2000)
90	6.2.2. تصنيف L.J Filion (2000)
95	3.2. أصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
95	1.3.2. الدراسة الأولى لـ A. Gillet (2004)
98	2.3.2. الدراسة الثانية لـ Mohamed Madoui (2009)
99	3.3.2. الدراسة الثالثة لـ Mohamed Arabi (2013)
99	4.2. خصائص المالك-المسير

102	1.4.2. العوامل الديمغرافية (التاريخية)
114	2.4.2. الدوافع و الأهداف الأساسية للمالك-المسير
117	3.4.2. الرؤية
121	خلاصة
122	الفصل الثالث: طبيعة و خصوصية الممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
123	تمهيد
124	1.3. ماهية إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أدوار المالك-المسير
124	1.1.3. مفهوم الإدارة
128	2.1.3. حقيقة تميز إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
131	3.1.3. أدوار المالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
135	2.3. الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة... طبيعة وظائف المالك-المسير
138	1.2.3. التخطيط
150	2.2.3. التنظيم
157	3.2.3. التوجيه
165	4.2.3. الرقابة
168	3.3. نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و طبيعة الممارسات الإدارية
169	1.3.3. نموذج Churchill et Lewis
173	2.3.3. نموذج Greiner
178	4.3. خصائص المالك-المسير و علاقتها بطريقة إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
183	خلاصة
184	الفصل الرابع: الأداء و مؤشرات قياسه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
185	تمهيد
186	1.4. الأداء... مفهوم متعدد الأبعاد
186	1.1.4. تعريف الأداء
195	2.1.4. المقاربات الفكرية لأداء المؤسسة
197	3.1.4. أنواع الأداء
198	2.4. عملية قياس الأداء

199	1.2.4. تعريف قياس الأداء
201	2.2.4. الهدف من قياس الأداء
203	3.2.4. التطور التاريخي لقياس الأداء
208	4.2.4. مقاييس الأداء و أنواعها
217	3.4. الأداء و مؤشراتته في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
217	1.3.4. تحديات و خصائص قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
222	2.3.4. أبعاد و مؤشرات الأداء المستخدمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
230	3.3.4. العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
234	خلاصة
235	الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
236	تمهيد
237	1.5. الإطار المنهجي للدراسة
237	1.1.5. حدود الدراسة
239	2.1.5. عينة الدراسة
241	3.1.5. أداة الدراسة
242	4.1.5. شرح و تفعيل متغيرات الدراسة (قياس المتغيرات)
253	5.1.5. أدوات و أساليب معالجة و تحليل البيانات
258	2.5. اختبار أداة الدراسة
258	1.2.5. صدق أداة الدراسة
267	2.2.5. ثبات أداة الدراسة
269	3.5. عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
269	1.3.5. خصائص مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة
282	2.3.5. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة
286	3.3.5. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الممارسات الإدارية
316	4.3.5. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء
317	4.5. اختبار فرضيات الدراسة
317	1.4.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

325	2.4.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
340	خلاصة
341	الخاتمة العامة
351	قائمة المراجع
369	الملاحق

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	حدود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكلاسيكية و المشوهة	13
2.1	التطور التاريخي للبحث الخاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	15
3.1	المجلات المتخصصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادة	15
4.1	عدد المقالات التي موضوعها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المجلة	19
5.1	المواضيع التي شملتها المقالات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادة في المجلات الألمانية (1997-2006)	19
6.1	بعض الملتقيات العلمية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادة التي أجريت في الجزائر	20
7.1	المعايير النوعية لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب بعض الباحثين	30
8.1	تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	32
9.1	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان	33
10.1	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأسترالية	33
11.1	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة البرازيلية	34
12.1	معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية حسب (SBA)	35
13.1	تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	36
14.1	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية	38
15.1	تعريفات كمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الدول	38
16.1	أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	47
17.1	أهم الفروق بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة	58
18.1	بعض المؤسسات العائلية الكبيرة في العالم	63
19.1	نسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية في بعض البلدان الأوروبية	64
1.2	تعريف الريادي حسب مختلف المدارس الفكرية	73
2.2	أوجه الاختلاف بين الريادي و المدير	76
3.2	الفرق بين الريادة و المالك-المسير	82
4.2	أصناف الرياديين حسب دوافعهم و أهدافهم لـ J. Laufer	86

93	أصناف الرياديين حسب بعض الباحثين	5.2
96	أصناف مالكي-مسيرى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية حسب A.Gillet	6.2
120	بعض البحوث التي اهتمت بالعلاقة بين مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مؤسسته في بعض الدول	7.2
132	أدوار المدير حسب Mintzberg	1.3
135	وظائف الإدارة حسب بعض الباحثين	2.3
143	أهم الفروق بين التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي	3.3
173	خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال كل مرحلة من تطورها	4.3
177	ممارسات المؤسسة خلال مراحل النمو الخمسة	5.3
179	خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكلاسيكية و الرائدة	6.3
187	أبعاد الأداء التي تهتم أصحاب المصلحة بالمؤسسة	1.4
192	مقاربات الأداء حسب Cohen	2.4
195	تعريف الأداء حسب بعض الباحثين	3.4
207	تطور أساليب و نماذج قياس الأداء	4.4
208	ملخص لأهم التغيرات الحاصلة في العناصر المختلفة لقياس الأداء	5.4
210	مقارنة بين المقاييس التقليدية و غير التقليدية للأداء	6.4
223	أبعاد و مؤشرات الأداء و تردداتها، المستخدمة في مختلف المقالات خلال الفترة (1987-1993).	7.4
225	أبعاد و مؤشرات الأداء و تردداتها، المستخدمة في مختلف المقالات خلال الفترة (1997-2006).	8.4
228	مؤشرات الأداء المستعملة من قبل بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	9.4
240	الحصيلة العامة للإستبيان	1.5
260	معاملات الإرتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الأول (التخطيط الإستراتيجي) للبعد الأول بالدرجة الكلية للبعد الفرعي	2.5
261	معاملات الإرتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الثاني (التخطيط التشغيلي) للبعد الأول بالدرجة الكلية للبعد الفرعي	3.5
262	معاملات الإرتباط بيرسون لدرجة كل بعد فرعي (التخطيط التشغيلي و التخطيط التشغيلي) بدرجة البعد الذي تنتمي إليه (التخطيط).	4.5

262	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (التنظيم) بالدرجة الكلية للبعد	5.5
263	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الأول (القيادة) للبعد الثالث بالدرجة الكلية للبعد الفرعي	6.5
264	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الثاني (التحفيز) للبعد الثالث بالدرجة الكلية للبعد الفرعي	7.5
264	معامل الارتباط بيرسون لدرجة كل بعد فرعي (القيادة و التحفيز) بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (التوجيه)	8.5
265	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع (الرقابة) بالدرجة الكلية للبعد	9.5
266	معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من الأبعاد الأربعة و درجة جميع الأبعاد	10.5
267	معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الأداء و بين الدرجة الكلية له	11.5
268	معامل ألفا كرونباخ بين العبارات و أبعادها	12.5
268	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	13.5
269	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	14.5
270	إحصائيات الإناث الرياديات في ثلاث دول مغربية	15.5
270	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	16.5
271	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	17.5
272	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص	18.5
272	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	19.5
277	نتائج اختبار الجودة: اختبار Bartlett و مؤشر KMO	20.5
278	جودة التمثيل للمتغيرات ACP_1	21.5
279	جودة التمثيل للمتغيرات ACP_2	22.5
280	التصنيف غير الهرمي: عدد المفردات الإحصائية في كل مجموعة	23.5
281	تحليل التباين الأحادي ANOVA للتصنيف غير الهرمي	24.5
284	الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	25.5
286	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة حسب قطاع النشاط	26.5
287	معامل تضخم التباين و التباين المسموح	27.5
288	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التخطيط الإستراتيجي	28.5

294	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التخطيط التشغيلي	29.5
299	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التخطيط	30.5
300	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التنظيم	31.5
305	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التوجيه	32.5
310	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الرقابة	33.5
315	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور الممارسات الإدارية مرتبة تنازليا	34.5
316	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداء	35.5
318	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و عمر المالك-المسير	36.5
319	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و المستوى التعليمي للمالك-المسير	37.5
321	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و تخصص المالك-المسير	38.5
322	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و خبرة المالك-المسير	39.5
323	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و الأهداف الشخصية للمالك-المسير	40.5
325	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و صنف المالك-المسير	41.5
326	مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير	42.5
327	نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	43.5

329	نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر التخطيط التشغيلي على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	44.5
331	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر التخطيط على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	45.5
332	نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر التنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	46.5
334	نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر القيادة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	47.5
335	نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر التحفيز على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	48.5
436	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر التوجيه على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	49.5
337	نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر الرقابة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	50.5
338	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	51.5

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	سمات الخصوصية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب Bauer	1.1
18	تطور عدد المجالات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادة	2.1
44	عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	3.1
60	حصة المؤسسات حسب حجمها في دول أمريكا اللاتينية و بعض الدول الأوروبية	4.1
61	تطور نسبة الوظائف حسب نوع المؤسسة في الإتحاد الأوروبي (1988-2001)	5.1
83	المدير، المالك-المسير، و الريادي	1.2
127	عالمية الحاجة للإدارة	1.3
134	أهمية الأدوار الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الكبيرة	2.3
136	وظائف الإدارة	3.3
164	جوانب الرضا الوظيفي التي تعتبر "مهمة جدا" بالنسبة للعاملين	4.3
169	مراحل نمو المؤسسات الصغيرة حسب Churchill et Lewis	5.3
174	المراحل الخمسة لنمو المؤسسات حسب Greiner	6.3
182	نموذج مبسط لفهم و قراءة المالك-المسير	7.3
189	مثلث الأداء	1.4
193	مكونات الأداء الكلي للمؤسسة	2.4
230	مجالات البحث المستقبلية في موضوع الأداء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	3.4
273	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الهدف الرئيسي	1.5
274	توزيع أفراد العينة حسب مفهوم الإستراتيجية	2.5
275	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأفق الزمني للاستراتيجية	3.5
276	درجة رسمية و وضوح الإستراتيجية بالنسبة لأفراد العينة	4.5
283	عمر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	5.5
285	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة حسب عدد المستخدمين	6.5
293	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب امتلاكهم لخطة استراتيجية مكتوبة تغطي أكثر من سنة	7.5
299	توزيع أفراد العينة حسب امتلاكهم لخطة تشغيلية مكتوبة تغطي سنة واحدة	8.5

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
370	استبيان الدراسة	1
381	الصدق البنائي لأداة الدراسة	2
396	ثبات أداة الدراسة	3
408	الخصائص الشخصية لأفراد العينة	4
411	التحليل التصنيفي	5
418	خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	6
419	الفروق في الممارسات الإدارية التي تعزى إلى الخصائص الشخصية للمالك-المسير	7
421	اختبار أثر التخطيط على الأداء	8
423	اختبار أثر التنظيم على الأداء	9
424	اختبار أثر التوجيه على الأداء	10
426	اختبار أثر الرقابة على الأداء	11
427	اختبار أثر الممارسات الإدارية على الأداء	12

الملخص

الملخص

أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

كعواش جمال الدين

جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عدد من الخصائص الشخصية للمالك-المسير و ممارساته الإدارية، و قد تناولت الممارسات الإدارية من خلال: التخطيط (التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي)، التنظيم، التوجيه (القيادة و التحفيز)، و الرقابة، كما قاست الأداء من خلال خمسة مؤشرات ذاتية (مالية و غير مالية)، و قد تضمنت الخصائص الشخصية للمالك-المسير التي تم اختبارها: العمر، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة، و الهدف الرئيسي، بالإضافة إلى متغير آخر تم إضافته بعد إجراء التحليل التصنيفي، و المتمثل في أصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، و وزعت على عينة شملت 106 مالك-مسير، يمثلون 106 مؤسسة صغيرة و متوسطة جزائرية موزعة عبر عدة ولايات، و تم تنفيذها من خلال عدة طرق: إيصالها مباشرة إلى يد المالك-المسير، عن طريق البريد العادي، و عن طريق البريد الإلكتروني أو صفحة المؤسسة على الفايسبوك، و تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات و اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: الدرجة المرتفعة لإستعمال الممارسات الإدارية من قبل مسيري المؤسسات محل الدراسة، كما أن لهذه الممارسات علاقة ارتباط متوسطة (0.341) و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) مع أداء المؤسسات المدروسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لكل من التخطيط التشغيلي، التوجيه، و الرقابة على أداء المؤسسات محل الدراسة، من جهة أخرى كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية تعزى للمستوى التعليمي للمالك-المسير و تخصصه.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها قدم الباحث مجموعة توصيات لمسيرى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بهدف العمل على تحسين ممارسة الإدارة في هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: المالك-المسير، الممارسات الإدارية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأداء.

The Impact of Management Practices of the Owner-Manager on the Performance of SMEs: A Sample Case Study of Algerian Small and Medium Enterprises

Kaouache Djamel Eddine

Mohamed Khider University – Biskra, 2016

Abstract:

The study aimed to test the impact of the management practices of the owner-manager on the performance of SMEs. The study also sought to identify the nature of the relationship between the number of personal characteristics of the owner-manager and management practices, and it has dealt with management practices through: Planning (Strategic Planning and operational planning), organization, direction (leadership and motivation), and control. It also measured performance through five subjective indicators (financial and non-financial), and the personal characteristics of the owner-manager that have been tested were: age, educational level, specialty, experience, and the main goal. In addition, another variable was added after a cluster analysis, which is the type of owners-managers of SMEs.

A questionnaire was used as a tool to collect data on the variables of the study, and were distributed to a sample of 106 owner-manager, representing 106 Algerian small and medium enterprises distributed across several states, and it has been implemented in various ways: delivered directly into the hands of the owner-manager, by mail, e-mail and enterprise page on Facebook, and SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) was used to analyze the data and test the validity of hypotheses.

The study found a group of results including: high level of using management practices by the managers of enterprises under study, and these management practices have a moderate correlation (0.341) and statistically significant at ($\alpha = 0.05$) with the performance of the studied enterprises. The study also found a statistically significant effect at ($\alpha = 0.05$) for the operational planning, guidance, and supervision, on the performance of enterprises under study. On the other side, the study revealed the existence of significant differences in management practices attributed to the educational level of owner-manager and his specialization.

On the basis of the study's results, the researcher gave a set of recommendations for the managers of the Algerian small and medium enterprises in order to work on improving the practice of management in these enterprises.

Keywords: Owner-Manager, Management Practices, Small and Medium Enterprises, Performance.

المقدمة العامة

تعد مسألة التنمية الإقتصادية و المحافظة على نمو اقتصادي مستمر من أهم و أعقد القضايا التي تشغل الدول، المؤسسات، و الأفراد، على اعتبار أن النمو الإقتصادي يعتبر مقياس جوهري لحيوية المجتمع و قدرته على التفاعل مع احتياجاته من السلع و الخدمات في إطار القدرة على الإنتاج بحسب متطلبات السوق، و القدرة على المنافسة. تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا رائدا في الإقتصاد المعاصر، سواء كان ذلك في الدول الصناعية المتقدمة أو في الدول النامية، و يتجسد دور هذه المؤسسات في العديد من المؤشرات سواء كانت على مستوى التوظيف و المساهمة في حل مشاكل البطالة، أو في سد حاجات السوق و تلبية رغبات الزبائن في مجالات لا تدخلها المؤسسات الكبيرة، كذلك تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدرا مهما للإبداع التكنولوجي و الريادة في الأعمال و تطوير الحياة.

في الوقت نفسه يعد قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمثابة العمود الفقري لإقتصاد السوق الإجتماعي، حيث يمثل عامل التنوع في هذه الفئة من المؤسسات و المهارات المتفاوتة الظاهرة في خضم هذا التنوع، ضمانا لتحقيق الإستقرار و الأمان الإجتماعي من ناحية، لأنه من المستبعد أن يتزامن حدوث أخطاء من جميع المؤسسات، و بالتالي فإن الكثير منها يتمكن من تجاوز مراحل الخطر في فترات الأزمات، و من ناحية أخرى يعد ذلك أيضا دافعا يجبر أصحاب المؤسسات المنافسة فيما بينها على انتهاج سبل التجديد و التفكير الإبتكاري و تطبيق مبدأ المرونة في التعاملات حتى تتسنى استمرارية تحقيق النجاح على المدى البعيد.

لوقت طويل لم تحظ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالإهتمام الكاف من قبل واضعي السياسة الإقتصادية، و استند اقتصاد معظم الدول على المؤسسات الكبيرة، حيث دعمت النظريات الإقتصادية و السياسات الإقتصادية المؤسسات الكبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على اعتبار أن المؤسسات الكبيرة لديها قدرة كبيرة على توظيف عدد لا بأس به من الأفراد، و هو ما يدعم الكفاءة وفقا لنظرية اقتصاديات الحجم، إلا أن هذه الرؤية أصبحت تلاقي العديد من الإنتقادات، و هو ما فسح المجال لظهور و تنامي دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاديات معظم دول العالم.

في وقتنا الحالي أظهرت المؤسسات الكبيرة في الدول المتقدمة و الدول النامية أنها محدودة من عدة نواحي: أقل مرونة مع قدرة أقل على ضبط القدرة الإنتاجية وفق التغيرات المتسارعة في العرض و الطلب، كما أظهرت هذه

المؤسسات مدى محدوديتها في الدول النامية على اعتبار أنها لم تساهم في تحقيق القفزة الإقتصادية، و لا تشجع روح المبادرة الفردية.

لمواجهة هذه التحديات تحاول المؤسسات الكبيرة التعامل مع تقنيات الإنتاج الجديدة من خلال محاولة التعامل مع مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعمل معها كمورد أو كمقاولة من الباطن، و التي يمكن أن تكون مصدر مدخلات المؤسسات الكبيرة، أو مصب لمخرجاتها، و هو ما يجبر المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التحرك معا، ما يخلق درجة من التكامل و الأداء بحسب درجة اعتماد كل جهة على الأخرى.

بسبب مرونتها، و سرعتها على التكيف، و دورها في خلق فرص العمل، و مساهمتها في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، تلقى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اهتماما خاص في العديد من الدول، حتى أنها تعتبر في بعض المناطق المصدر الوحيد للعمالة، إعادة الهيكلة الصناعية، و تجديد الإقتصاد، كما أن معدل خلق الوظائف من طرف هذه المؤسسات يعادل و في كثير من الأحيان يفوق معدل خلق الوظائف من طرف المؤسسات الكبيرة، أكثر من ذلك تشير الدراسات أم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و على عكس المؤسسات الكبيرة أكثر مرونة في التغيرات غير المتوقعة للبيئة الإقتصادية، كما أن تكلفة خلق فرص عمل جديدة تكون أرخص بالنسبة للدول إذا ما تم ذلك من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تستطيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بفضل حجمها الذي تسهل الإحاطة به، أن تهيء و تكيف نفسها بسهولة و مرونة مع ما يستجد من مواقف، و هو ما يعد عامل قوة يوفر نقطة انطلاق مميزة لهذه المؤسسات حتى يتسنى لها مواجهة التحديات الراهنة بنجاح، مثل العولمة، ظروف التمويل الجديدة، عدم تنظيم الأسواق، كما تعد القرارات المتخذة هذه الأيام حاسمة بالنسبة لمستقبل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تتطلب قدرا كبيرا من القدرة على تفهم المشكلات و إدارة الأمور المعقدة، و بالتالي فمن المتوقع أن يلعب الإلتزام الذي يعتنقه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في المستقبل القريب، لأن شعار اليوم هو التغلب على التحديات الهامة، و لذلك سوف يحدد مستقبل الإقتصاد الجزائري بشكل حاسم الظروف الإطارية المتعلقة بسياسات التنظيم، و أيضا الطريقة و الكيفية التي يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتغلب من خلالها على هذه التحديات.

1. مشكلة الدراسة:

تحتل مسألة الإدارة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة كبيرة في الأدبيات المهتمة بهذا النوع من المؤسسات، خاصة مع تزايد أهمية و دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خطط التنمية الإقتصادية للدول المتقدمة و النامية على حد سواء.

لقد أثبتت التجارب و الدراسات أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل أهم محركات التنمية و أحد دعائمها الرئيسية لقيام النهضة الإقتصادية، بحيث أصبح من غير المتوقع إحداث إقلاع اقتصادي دون دعم و تحسين مكانة هذه المؤسسات، فقد أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع مطلع التسعينات من القرن الماضي البديل الأقوى أمام العديد من الإقتصاديات للتغلب على العديد من المشكلات الإقتصادية، مثل مسألة خلق العمالة، زيادة الصادرات، و تحقيق معدلات النمو الإقتصادي، و الذي يعود بالأساس إلى الخصائص الهيكلية التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مثل صغر الحجم، المرونة و الديناميكية... الخ.

إلا أن نمو و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و قيامها بالدور المنوط لها مرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة مواردها، و كفاءتها في التحكم في تقنيات و أساليب الإدارة المختلفة و زيادة الإيرادات بما يضمن لها القدرة على البقاء و المنافسة في الأسواق التي تشهد اشتدادا في المنافسة.

لقد أثبتت الممارسات الإدارية الناجحة بأنها تسمح للمدراء بمتابعة مسار الأعمال و الإستجابة لتعقيدات و ديناميكية المحيط، و ذلك من خلال الإستخدام الأمثل للموارد و استعمال العمليات الرقابية و التوجيهية لبلوغ وضعية جيدة و السير بالمؤسسة نحو بر الأمان.

فبالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحتل مسألة الإدارة مكانة مهمة باعتبارها تمثل أهم المحددات أمام تطورها و نموها و حتى بقائها في السوق، فبالنسبة لهذا النوع من المؤسسات يتولى المسير (المدير) معظم العمليات الإدارية و الفنية، و الذي يكون في الغالب هو المالك، حيث يقوم باتخاذ معظم القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة، و هي بنية هيكلية خاصة تمثل هذه المؤسسات، و هذه الخاصية توجد بشكل أساسي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من هنا تنبع سمة التفاهم الضمني الذي يتميز به قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لأنه في كثير من هذه المؤسسات يشغل مالك المؤسسة نفسه منصب مسير المؤسسة، و يعد من يشغل هذا المنصب مسؤولا عن اتخاذ جميع القرارات الهامة، و عادة ما تحول له شخصيا المسائل المتعلقة بنجاح مؤسسته و وضعها المالي، و من هذا المنطلق يتحمل مسيرو

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مسؤولية كبيرة اتجاه المؤسسة ذاتها و كذلك اتجاه العاملين بها.

يلعب المالك-المسير دورا حيويا في مدى نجاح أو فشل المؤسسة، فقد أثبتت الدراسات أن نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعود بشكل أساسي إلى الدور الذي يلعبه المالك-المسير، و إلى كفاءته في إدارة المؤسسة، كونه يوجد في مركز نظام التسيير، حيث تعتبر الخصائص الشخصية أو رأس ماله البشري (السن، الخبر في النشاط، المستوى العلمي... الخ) من بين الأسباب الرئيسية المؤثرة على أداء هذه المؤسسات، كما أبرزت العديد من الدراسات التجريبية وجود علاقة ارتباط بين قيمة رأس المال البشري للمالك-المسير و بين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. في نفس السياق أكدت العديد من الدراسات التي أجريت حول أسباب إفلاس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أن العديد من هذه الأسباب تعود إلى المالك-المسير، حيث يعتبر سوء التسيير و نقص الخبرة من الأسباب الشائعة وراء فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

بالإضافة إلى هذا تقف المكونات النفسية و الثقافية و الفكرية للمالك-المسير كعوامل مؤثرة في التوجهات و السياسة العامة للمؤسسة، حيث تعتبر قيم المالك-المسير في غالب الأحيان من العناصر الضرورية لتبرير سلوكيات و تطور المؤسسات، إذ تؤثر هذه القيم على الممارسات الإدارية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

فمثل جميع العمليات الإدارية المهمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمثل المسير العامل المحوري و المؤثر الأساسي في توجهات و رؤية هذه المؤسسات، حيث يدور الإشكال الأساسي حول فهم و قدرة المسير على استعمال الممارسات الإدارية المختلفة في المؤسسة، فعلى الرغم من أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهذه الأهمية لم تدرك بعد في جميع المؤسسات، حيث أكدت الأدبيات المتعلقة بهذا المجال أن العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تملك خطط واضحة، و أن المؤسسات التي لديها خطط تكون معظمها قصيرة الأجل، بالإضافة إلى هذا كثيرا ما تكون القرارات ارتجالية و لا تستند إلى وسائل و طرق علمية، حيث نادرا ما تستجيب هذه القرارات لإحتياجات المؤسسة، بالإضافة إلى هذا عادة ما تكون إدارة و تشغيل المؤسسة مرتبط بعلاقات القرابة و الصداقة، و نادرا ما تكون حسب استعدادات و قدرات المستخدمين.

أثبتت العديد من الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن الممارسات الإدارية للمسير (التخطيط، التنظيم، التوجيه... الخ) تعتبر محددات رئيسية لمدى نجاح أو فشل هذا النوع من المؤسسات، هذه الممارسات يكون لها أثر عميق على أداء هذه المؤسسات، و في هذا الشأن تقول Traverso مؤلفة كتاب "دليل مالكي الأعمال التجارية

الصغيرة لنوم هانئ": "لقد رأيت العديد من المؤسسات الصغيرة تأتي و تذهب خلال ما يقرب من اثني عشر عاما، كثيرون هم الذين أتيحت لهم فرصة طيبة للإستمرار و لكنهم فشلوا في النهاية بسبب سوء السياسات أو سوء الإشراف أو سوء الإدارة أو سوء التخطيط، بعبارة أخرى فشلوا في أوجه تعريف ماهية إدارة المؤسسة"⁽¹⁾.

في الجزائر و بالرغم من حداثة التحول الإقتصادي، فقد بدأ الشعور بالدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية الإقلاع الإقتصادي و ذلك أمام صعوبة تقويم القطاع العمومي الذي وصلت فيه العديد من المؤسسات إلى أقصى درجات التدهور.

لكن و رغم ما يمكن أن تضيفه هذه المؤسسات إلى الإقتصاد الوطني، و رغم الدعم المقدم لها، فإن الوضع الذي آلت إليه في الجزائر يوصف بالكارثي كما أكده المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و قد حصر سبب هذه النكسة في افتقار هذه المؤسسات إلى إستراتيجية و برامج عمل مضبوطة خصوصا من حيث "المنجمنت الإداري" الأمر الذي أدخلها في متاهات المديونية.

يمثل تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دوما الإنشغال الأهم بالنسبة لأصحاب هذه المؤسسات، فما يميز هذا النوع من المؤسسات في الجزائر هو ضعف الكفاءة و القدرة على اتخاذ القرارات، و ضعف القدرة على توظيف الموارد المالية و البشرية بشكل فعال داخل المؤسسة، هذه الممارسات تؤدي في النهاية إلى ضعف و تدهور أداء المؤسسة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى خروجها من السوق، حيث تشير الأرقام في الجزائر إلى زوال 30 ألف مؤسسة سنويا من المحيط الإقتصادي الوطني.

بالإضافة إلى هذا و نتيجة لإرتباط الملكية بالإدارة يجعل كثير من القرارات التي يتخذها المالك-المسير مرتبطة بالعائلة، و هذا يحد من سرعة و فعالية هذه القرارات، كما يتميز المسيرون في هذه المؤسسات بضعف القيادة و عدم المعرفة الكاملة بأساليب و تقنيات الإدارة، حيث يخلط المالك في كثير من الأحيان بين أعمال المؤسسة و الأعمال الخاصة، مما يؤدي إلى محدودية الأرباح المحتجزة بسبب خلط الذمة المالية للمؤسسة مع الذمة المالية الخاصة، ضف إلى هذا و نتيجة لإرتباط الملكية بالإدارة يعتقد المالك أنه يجب أن يكون على دراية بكل شيء يحدث داخل المؤسسة، و لا يقوم بتفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه، و من هنا تبرز مشكلة الإعتماد على شخص واحد يتولى كافة

¹ دبرا كوتنتر ترافيرسو؛ ترجمة: أسعد كامل الياس، دليل مالكي الأعمال التجارية الصغيرة لنوم هانئ، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص31.

نواحي الإدارة، إذ كثيرا ما يكون أصحاب هذه المؤسسات ذوي خبرة ضعيفة في مجال التسيير (مهندسين، أطباء... الخ)، أو قد لا يكون لهم مستوى تعليمي مرتفع، و بالتالي فهم يقدمون على إنشاء و إدارة مؤسساتهم دون إطلاع كافي على أساليب و تقنيات الإدارة، و قد يكون إدارة هذه المؤسسات دون استعمال الممارسات الإدارية التي يجب أن تكون في أي مؤسسة ناجحة، و هو ما قد يعقد وضعية المؤسسة أمام المنافسين، و قد يؤدي في نهاية المطاف إلى نتائج سيئة و إلى إفلاس المؤسسة في الأخير.

لقد أصبحت علوم الإدارة من الأدوات المهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد، كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، فقد أكدت نظرية المنظمات على أن الممارسات الإدارية بإمكانها التأثير على أداء المؤسسات.

و عالية و تبعا لما سبق، تبرز معالم المشكلة التي نعمل على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي:

1. ما المقصود بكل من: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المالك-المسير، الممارسات الإدارية، و الأداء؟
 2. ما هي أهم خصائص مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و ما هي أصنافهم، و ما علاقة الممارسات الإدارية بهذه الخصائص و الأصناف؟
 3. ما درجة استعمال الممارسات الادارية من طرف المالك-المسير في هذه المؤسسات؟
 4. كيف يؤثر كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية؟
- ### 2. فرضيات الدراسة:

اعتمد الدراسة مجموعة فرضيات تهدف إلى فحص طبيعة العلاقة بين كل من الخصائص الشخصية لمالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الممارسات الإدارية، إلى جانب فرضية تبحث في طبيعة العلاقة بين الممارسات الإدارية و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و فيما يلي توضيح لهذه الفرضيات بشكلها العددي:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية للمالك-المسير تعزى لخصائصه الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة، و الهدف الرئيسي، صنف المالك-المسير).

هذا و قد تفرع عن هذه الفرضية ستة فرضيات جسدت كل منها خاصية معينة من الخصائص الشخصية للمالك-المسير و هي (العمر، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة، الهدف الرئيسي)، بالإضافة إلى فرضية تبحث في العلاقة بين صنف المالك-المسير و الممارسات الادارية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير عمر المالك-المسير.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي للمالك-المسير.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير تخصص المالك-المسير.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير خبرة المالك-المسير.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير الهدف الرئيسي للمالك-المسير.

✓ الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير صنف المالك-المسير.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

هذا و قد تفرع عن هذه النظرية أربعة فرضيات تهدف إلى فحص طبيعة العلاقة بين الممارسات الإدارية الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة) و أداء المؤسسات محل الدراسة:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتخطيط على

أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة. و قد انبثق عنها الفرضيتين الثانويتين التاليتين.

• **الفرضية الثانوية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتخطيط

الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

• **الفرضية الثانوية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتخطيط

التشغيلي على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتنظيم على أداء

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتوجيه على أداء

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة. و قد انبثق عنها الفرضيتين الثانويتين التاليتين:

• **الفرضية الثانوية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للقيادة على

أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

• **الفرضية الثانوية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتحفيز على

أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للرقابة على أداء

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة في إطارها العام إلى تبيان أثر استعمال الممارسات الإدارية داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الجزائرية و التي تخضع إلى مقاربات و توجهات المالك-المسير على أداء هذه المؤسسات، أو بشكل آخر فإن الهدف

الأساسي لهذه الدراسة هو محاولة اختبار وجود علاقة ارتباط بين الخصائص الشخصية للمالك-المسير، و الممارسات

الإدارية من جهة، و بين الممارسات الإدارية و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من جهة أخرى، و يمكن

تقسيم الهدف الأساسي لهذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف الثانوية و المتمثلة في:

1. تطوير الإطار المفاهيمي لعدة متغيرات: المالك-المسير، الريادي، الممارسات الإدارية، الأداء.

2. التعرف على الخصائص الشخصية لعينة من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و تصنيفهم وفق مجموعة من الخصائص المتشابهة.
 3. تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية للمالك-المسير، أصنافه، و ممارساته الإدارية.
 4. التأكيد على أهمية دراسة الخصائص الشخصية للمالك-المسير، و أهميتها في التأثير على الممارسات الإدارية لهذا الأخير.
 5. المساهمة في زيادة الوعي الإداري لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بأهمية استعمال الممارسات الإدارية، و ممارسة الإدارة بطريقة علمية و منهجية صحيحة.
 6. تحديد درجة استعمال مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية للممارسات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة).
 7. اختبار أثر كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.
 8. الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على تحسين ادائها و تحقيق أهدافها.
- 4. أهمية الدراسة:**

أصبح موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موضوعا يتطلب مزيدا من البحث و الدراسة، خاصة بالنسبة للدول النامية، و ذلك لما تتمتع به هذه المؤسسات من خصوصيات مميزة، و كذلك بسبب أهمية و دور المالك-المسير في إدارة المؤسسة بفعالية و كفاءة، حيث أن هناك أهمية كبيرة للممارسات الإدارية و طريقة استعمالها في عالم الأعمال اليوم، هذه الممارسات و إن أثبتت نجاعتها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتقدمة، فهي لم تلقى الإهتمام الكاف في الدول النامية بشكل عام، و الجزائر بشكل خاص، سواء من قبل الممارسين (المالك-المسير)، أو من قبل الباحثين، و عليه يمكن إجمال أهمية دراستنا في النقاط التالية:

1. تسجل المكتبة الجزائرية نقص كبير في البحوث التي اهتمت بالدراسات الميدانية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على العموم، و كذلك ندرة الدراسات في هذا المجال التي ربطت بين متغيرات الدراسة نفسها، و التي اهتمت بالممارسات الإدارية لهذه المؤسسات حسب مقارنة المالك-المسير و الأداء، و بالتالي تعتبر هذه الدراسة محاولة لتقديم إضافة علمية جديدة تربط ما بين هذه المفاهيم.

2. المكانة التي تحتلها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إطار السياسات الإقتصادية سواء بالنسبة للدول المتقدمة أو الدول النامية على حد سواء، و بالتالي فهذه الدراسة تتماشى مع تطلعات الحكومة الجزائرية الراغبة في تطوير و تنمية هذه المؤسسات.

3. النظرة التي ما تزال سائدة في الجزائر حول إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التي تقلل من أهمية الممارسات الإدارية فيها، بالإضافة إلى عدم وجود نظرية إدارية تراعي خصوصية هذا النوع من المؤسسات مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، و بالتالي فإن هذه الدراسة تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة لمقرري السياسة الإقتصادية في الجزائر، و كذلك الباحثين في هذا المجال، و بدرجة أكبر مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذين يواجهون صعوبات و تحديات يومية في إدارة مؤسساتهم.

4. تحليل الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يمكننا من فهم الخصوصيات الإدارية في الممارسة اليومية للإدارة من قبل المالك-المسير، و ما يسمح كذلك بفهم لماذا هذه المؤسسات لديها مشاكل في الإدارة، و بالتالي إيجاد الوسائل المناسبة لمعالجة هذه الوضعية، مع مراعاة لخصوصية الإدارة و العقلية الجزائرية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع لعدة اعتبارات، و يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1. لاحظ الباحث أنه بالرغم من تزايد عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أهمية دورها في تطوير الإقتصاد و المجتمع الجزائري، إلا أن الدراسات عنها لا زالت محدودة، لا سيما في الجوانب المتعلقة بالممارسات الإدارية، حيث نجهل الكثير عن مواصفات المالك-المسير، و كيف يفهم و يمارس الإدارة.

2. الأهمية التي يحتلها هذا الموضوع من خلال الإهتمام المتزايد للسلطة العمومية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التحولات التي تشهدها العديد من الدول النامية و خاصة الجزائر.

3. كون هذا القطاع بدأ يعرف انتعاشا ملحوظا بالجزائر، ليس على مستوى النتائج التي أصبح يحققها فحسب، بل على مستوى الإهتمام و الإحاطة أيضا من قبل السلطات و الباحثين على حد سواء.

4. إن سبب اختيارنا لهذا الموضوع هو وضع الأمور في نصابها و تبيان الأهمية التي تكتسبها الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و فق مقارنة المالك-المسير.

5. و مما زاد من فضولنا لإنتقائه هو الصعوبات العديدة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر،

خاصة الصعوبات المتعلقة بالإدارة، و التي تعتبر السبب الرئيسي لفشل هذا النوع من المؤسسات.

6. منهج الدراسة:

إن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد أنسب المناهج العلمية لها، و كيفية توظيفها لتحقيق أهداف الدراسة، و كذا اختيار الأدوات المنهجية الأنسب لذلك، و تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الإيضاحية السببية و التي استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة المتمثلة في الممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و علاقتها بالأداء، و هذا المنهج يسمح بالتعبير عن هذه الظاهرة تعبيرا كفييا و كمييا، و يقرنا من الواقع و خاصة أن هذه الدراسة مرتبطة بالظواهر الإنسانية كالسلوك الإداري و الأداء، كما تم استخدام المنهج التحليلي لبيان الأثر الذي يتركه المتغير المستقل في المتغير التابع.

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال مصدرين رئيسيين:

✓ تمثل المصدر الأول في المصادر الثانوية و التي اشتملت على الكتب، الدوريات، الملتقيات العلمية، و المعلومات المتوفرة على المواقع المعتمدة على الانترنت و التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

✓ المصدر الثاني من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية المتمثلة في استبيان تم تطويره انطلاقا من الدراسات السابقة التي تناولت متغير أو أكثر من متغيرات الدراسة.

7. هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول أساسية:

شمل **الفصل الأول** مدخل عام إلى عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الهدف من هذا الفصل هو إلقاء الضوء على أهمية البحث في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أهم التيارات التي ميزت مراحل تطور البحث في هذا الموضوع و آفاقه المستقبلية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الأهمية التي أصبح يكتسبها موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من قبل الباحثين و المتخصصين في مجال علوم الإدارة، الإقتصاد... الخ، و على المستوى الأكاديمي، كما تم التطرف في هذا الفصل إلى مختلف المقاربات التي حاولت تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما تمت التطرق إلى أهم أسباب نجاح و فشل هذه المؤسسات، و كذلك الأشكال القانونية التي يمكن أن تتخذها و قطاعات النشاط التي يمكن أن تنشط ضمنها، و خصص المبحث الأخير من هذا الفصل لتوضيح بعض الحقائق المتعلقة بهذه المؤسسات و التي يجب مراعاتها عند البحث في هذا الموضوع.

خصص **الفصل الثاني** لدراسة و تحليل ذلك الشخص المسؤول عن إدارة و ملكية المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، و الهدف من هذا الفصل هو تحديد مفهوم واضح و دقيق لمصطلح المالك-المسير من خلال تحليل و تحديد أهم الفوارق الموجودة بين المالك-المسير و الريادي من جهة، و الريادي و المدير من جهة اخرى، للوصول إلى مفهوم واضح يتركز عليه في هذه الدراسة، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى أصناف المالك-المسير حسب مجموعة من الباحثين مع تحديد أهم الفروق الموجودة بين كل صنف، مع الإشارة إلى أهم تصنيفات مالكي- مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و تم التطرق في المبحث الأخير من هذا الفصل إلى خصائص المالك-المسير (الخصائص الشخصية) التي تم دراستها و تحليلها من قبل العديد من الباحثين (الخصائص الديمغرافية، الأهداف و الدوافع، و الرؤية الإستراتيجية)، و ذلك بهدف رسم صورة واضحة عن مكونات و خصائص المالك-المسير التي تساعد على تعريف هذا الشخص و وضع تصنيفات موضوعية له.

في **الفصل الثالث** من الدراسة تم التطرق إلى الممارسات الإدارية التي يستعملها المالك-المسير خلال إدارة المؤسسة، و عليه فقد خصص المبحث الأول من هذا الفصل للحديث عن ماهية الإدارة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك من خلال تحديد تعريف للإدارة و الفرق بين إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إدارة المؤسسات الكبيرة (تميز إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، بهدف إيضاح مدى أهمية ممارسة الإدارة بالنسبة لهذه المؤسسات، و أنها ليست عملية مقتصرة فقط على المؤسسات الكبيرة، مع الإشارة إلى الأدوار التي يؤديها المالك-المسير لوصف عملية الإدارة بشكل كاف، و درجة التباين في تأدية هذه الأدوار بين المدراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الممارسات الإدارية التي يؤديها أي مالك-مسير، بهدف تحديد و وصف دقيق لمكونات العملية الإدارية و الخصوصية التي تميزها على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما شمل هذا الفصل مراحل نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و طبيعة الممارسات التي يستخدمها المالك-المسير حسب كل مرحلة من مراحل النمو و الحياة لهذه المؤسسات، و في الأخير تمت الإشارة إلى علاقة الخصائص الشخصية للمالك-المسير بطريقة و طبيعة الممارسات الإدارية التي يستعملها هذا الأخير.

في **الفصل الرابع** و الذي خصص للأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كان الهدف هو محاولة تحديد مفهوم للأداء في ظل الأبعاد المتعددة التي يتكون منها هذا المفهوم، و المقاربات الإدارية المتعددة و الأنواع المختلفة له، كما شمل هذا الفصل على تحديد مفهوم قياس الأداء و المراحل التاريخية التي ميزت ظهور و تطور القياس على مستوى

المؤسسات، بدءاً بالمقاييس المالية و وصولاً إلى نماذج القياس المختلفة التي تضم العديد من المقاييس، و خصص المبحث الأخير لدراسة الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من حيث التحديات التي تواجه عملية قياس الأداء في هذه المؤسسات، و أهم المقاييس المستعملة من قبل الباحثين في دراساتهم و من قبل مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لقياس و تحديد الأداء في هذه المؤسسات، كما تمت الإشارة إلى العوامل المؤثرة على الأداء في هذه المؤسسات، و التي تعتبر محددًا لمدى نجاحها أو فشلها.

الفصل الخامس و الأخير خصص للدراسة الميدانية و التي أجريت على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المملوكة و المدارة من قبل نفس الشخص، و تضمن هذا الفصل دراسة المنهجية المتبعة في الدراسة و ذلك من خلال توضيح حدود الدراسة الزمانية، المكانية، البشرية، و الموضوعية، كما تم التطرق إلى عينة الدراسة و كيفية اختيارها، مع شرح لأداة الدراسة (الإستبيان) و تفعيل و شرح لمتغيرات الدراسة التي تضمنها الإستبيان، كما تم شرح و تقديم لمختلف الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الميدانية و التي كان الهدف منها عرض و تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الإستبيان و اختبار مدى صحة الفرضيات.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة كل من صدق و ثبات أداة الدراسة باعتبارهما المؤشران اللذان يتم من خلالهما الحكم على مدى جودة البيانات التي سيتم جمعها، و مدى مصداقية النتائج المتوصل إليها.

خصص المبحثين الأخيرين من الفصل التطبيقي لعرض و تحليل إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات الإستبيان، من خلال عرض الخصائص الشخصية لمسيري المؤسسات المدروسة، و الخصائص الهيكلية لهذه المؤسسات، بالإضافة إلى عرض و تحليل إجابات أفراد العينة على محوري الممارسات الإدارية و الأداء، بالإضافة إلى اختبار مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها، و تقديم تفسير مفصل للنتائج المتوصل إليها انطلاقاً من المعلومات المكتسبة من الجانب النظري.

في آخر الدراسة أدرجت خاتمة عامة لخص فيها أهم النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري و التطبيقي، كما تم تقديم مجموعة من الإقتراحات و التوصيات التي يعتقد أنها ستساهم في إعطاء رؤية واضحة عن الإدارة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أفضل الممارسات التي يمكن للمالك-المسير انتهاجها من أجل تحسين أداء مؤسسته.

الفصل الأول: مدخل إلى عالم المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة

تمهيد:

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا مهما على المستوى الإقتصادي و الإجتماعي، كما أنها تستحوذ على اهتمام كبير من قبل معظم الدول في محاولة لتطورها و ترقيتها، فقد بينت التحاليل و الدراسات التي أجريت حول هذه المؤسسات خلال السنوات العديدة الأخيرة الدور الرائد الذي تؤديه المؤسسات الصغيرة المتوسطة في خلق الثروة و إيجاد مناصب شغل، الأمر الذي أدى إلى زيادة الإهتمام بها باعتبارها واحد من أهم السياسات الكفيلة بدفع مسار التنمية، و هو ما جعلها محط أنظار العديد من الباحثين و المفكرين الذين أجمعوا على حيوية هذا القطاع و دوره الفعال في تحقيق التنمية الشاملة.

بالرغم من الأهمية التي تحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف دول العالم، إلا أنها لم تحض لحد الآن بتعريف موحد و متفق عليه عالمياً يحدد بدقة ماهيتها و محدداتها، و ذلك بسبب اختلاف المعايير التي تتحكم في هذا المفهوم، و ما نتج عن ذلك هو العدد الكبير من التعاريف التي تم وضعها للإشارة إلى نفس النوع من المؤسسات.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول تم فيه عرض أهم المراحل التاريخية التي مر بها البحث العلمي المتعلق بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مند السبعينات من القرن الماضي إلى وقتنا الحالي، مع الإشارة إلى مدى الإهتمام التي تحظى به هذه المؤسسات في الجانب العلمي و الأكاديمي.

أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لمختلف مقاربات تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مع إدراج بعض التعاريف في كل مقارنة لتوضيح مدى تعدد و تنوع التعاريف المقدمة لهذه المؤسسات.

المبحث الثالث تم التطرق فيه لأهم العوامل و الأسباب التي تؤدي لنجاح أو فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في محاولة للتأكيد على دور الإدارة و سوء الإدارة في تحديد مدى النجاح أو الفشل بالنسبة لهذه المؤسسات.

و قد خصص المبحث الرابع للإشارة إلى أهم الأشكال القانونية التي يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتخذها، كما تمت الإشارة إلى أهم المجالات التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

المبحث الخامس خصص للكشف عن بعض الحقائق المتعلقة بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التي يجب مراعاتها و أخذها بعين الاعتبار عند البحث في هذا الموضوع.

1.1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ تاريخ بحث، و اهتمام علمي متزايد: عرف البحث العلمي المتعلق

بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العديد من التطورات منذ بداية البحث في هذا الموضوع في السبعينات من القرن الماضي، و هو موضوع مازال يشهد العديد من التطورات و العديد من الإسهامات العلمية من قبل الباحثين، و هو شيء تؤكد كثره البحوث و الدراسات المتعلقة بهذا النوع من المؤسسات.

1.1.1. التيارات المختلفة للبحث الخاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: بالعودة إلى البدايات الأولى

للإهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نجد أن تاريخ هذا النوع من المؤسسات مرتبط في جزء منه بظهور الإقتصاد الصناعي، و مختلف الأزمات التي رافقت هذا النوع من الإقتصاد.

لقد كانت الوحدات الصغيرة للإنتاج هي المعروفة و المنتشرة قبل ظهور الثورة الصناعية، و هي الفترة التي عرفت انتشار الوحدات الحرفية و المنزلية... الخ، و التي يمكن اعتبارها الأشكال التقليدية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما يمكن أن نجد لها امتداد في وقتنا الحالي في شكل صناعات تقليدية أو أعمال تجارية صغيرة، إلا أن القوة التي رافقت الثورة الصناعية و ما بعدها دفعت بالأعمال الصغيرة إلى الظل، حيث شهدت هذه الفترة ظهور المؤسسات بشكلها الحديث، و هي الفترة التي كان الإهتمام الأكبر فيها متركزا حول المؤسسات الكبيرة ذات الإنتاج الواسع، التي تضم عدد كبير من العمال، و هي مؤسسات غالبيتها صناعية، حيث عرف القرن التاسع عشر بروز و تصاعد ما يعرف بعقلنة الإنتاج، و هذا نتيجة لسببين رئيسيين:⁽¹⁾

✓ التطور التقني الذي سمح بالتحول نحو الآلات ذات العمل القاعدي و الإنتاج بأعداد كبيرة، و زيادة نمطية و تجانس المنتجات.

✓ زيادة ونمو الطلب نتيجة وصول العديد من المنتجات ذات الأسعار المنخفضة المرتبطة بالآلات إلى الأسواق، بالإضافة إلى زيادة القوة الشرائية للقوة العاملة.

لقد أدت التطورات التي شهدتها الإقتصاد الصناعي إلى هيمنة المؤسسات الكبيرة في الإقتصاد على حساب الوحدات الصغيرة التقليدية (الصناعات التقليدية)، و قد تكرست هذه السيطرة بشكل واضح سنة 1913 في الولايات المتحدة الأمريكية بعد خروج نموذج " T " من مصنع فورد للسيارات⁽²⁾، و الذي يعتبر بمثابة إعلان انتصار الأسلوب الصناعي في الإنتاج، و الذي تجسده المصانع الكبيرة على حساب الصناعات التقليدية.

¹Duchéneaut Bertrand, **Enquête Sur Les PME Françaises: Contextes ; Chiffres ; Identités**, Edition Maxima, Paris, 1995, p22.

²Duchéneaut Bertrand, **op.cit**, p22.

رافق انتشار الوحدات الكبيرة ظهور مجموعة من المفكرين و الباحثين في مجال علوم الإدارة بداية من القرن العشرين، ف شخص مثل F. Taylor و الذي يعتبر مبتكر المنظمة العلمية للعمل، أصبح في أعوام 1910-1912 مرجع العالم الصناعي، كما شهدت البدايات الأولى للقرن العشرين ظهور باحثين و مفكرين على غرار Max Weber صاحب النظرية البيروقراطية، بالإضافة إلى Henri Fayol صاحب نظرية المبادئ الإدارية، و الذين تجسدت أفكارهم البيروقراطية و الصناعية في المنظمات الكبيرة.

حتى غداة الحرب العالمية الثانية، بقيت الوحدات الكبيرة الأكثر انتشارا و المسيطرة على الساحة الإقتصادية، و قد عزز ذلك الحاجة إلى إعادة البناء و التعمير، و تطوير البنى التحتية، من وسائل نقل و صناعة الطاقة... الخ، و هي الصناعات التي كانت مدعومة من قبل الدولة، الأمر الذي فسر انتشار الوحدات الكبيرة العمومية.

أكد J. Shumpter على البعد الكبير الذي تلعبه هذه الوحدات في نمو الإقتصاد، و بالتالي فقد اعتبر أن الحاجة إلى هذه الوحدات ليس أمرا محتما فقط، و إنما كذلك أمر ضروري و مفضل، حيث يقول في هذا السياق: "من الواجب علينا معرفة أن المؤسسة الكبيرة أصبحت في النهاية المحرك الأكثر قوة لهذا التطور، و خاصة التوسع طويل الأمد للإنتاج الكلي"⁽¹⁾.

• العودة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لم يكن بداية التوجه و الإهتمام بالوحدات الصغيرة إلا بداية من 1950، لتشهد سنوات السبعينات زيادة و تفجر في أعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة في الدول الأوروبية و الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة بعد أزمة النفط.

يمكن إرجاع سبب زيادة الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على حساب الوحدات الكبيرة إلى الأسباب التالية:

✓ نمو قطاع الخدمات: كان من أقوى سمات المجتمعات الصناعية في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية نمو العمالة في قطاع الخدمات، و كانت الزيادة في مهنة خدمات الموظفين الكتابيين^{*} بصفة خاصة ملحوظة في القطاعين العام و الخاص، و لما كان قطاع الخدمات تسيطر عليه المؤسسات الصغيرة أكثر من التصنيع، فإن هذا

¹Pascal Faber, **La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation**, Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, Institut D'administration des Entreprises, Université Lille1, 2000, p22.

التحول كان يؤدي إلى نمو العمالة في المؤسسات الصغيرة، فمثلا في فرنسا كانت المؤسسات التي تشغل أقل من 20 شخصا في قطاع الخدمات تشكل 41.8% من كل المستخدمين في هذا القطاع سنة 1986⁽¹⁾.

✓ **نمو الدخل و تغير السوق:** من أسباب التوجه نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أيضا حدوث تغيرات في الأسواق و النمو الإجمالي في الدخل الممكن التصرف فيه، و هذا أدى إلى تحول في أنماط الطلب بعيدا عن الإنتاج الكبير للسلع الموحدة القياس، و نحو سلع متنوعة أو تصنع حسب طلب العميل، هذه الوضعية تستطيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المرنة و المتخصصة التفوق فيها على حساب المؤسسات الكبيرة، و لذلك فقد ازدادت أهميتها⁽²⁾.

✓ **تأثيرات أزمة النفط (1974) و انتشار البطالة:** أصبح خلق المؤسسات من الأساليب المفضلة من أجل القضاء على البطالة، و التي سعت الحكومات إلى دعمها في سياساتها الإقتصادية، و الذي خلق هذا الشعور هو نشر دراستين أمريكيتين عامي 1979 و 1984، حيث أكدتا على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر المؤسسات استقطابا للعمالة^{(#)(3)}.

ظاهرة العودة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تأكدت أيضا في فرنسا من خلال المخطط العشري سنة 1983: "وحدها الوحدات الصغيرة بإمكانها التكيف بشكل سريع مع تغيرات السوق و التكنولوجيا، و تلبية الحاجات المتجددة، و هي التي بإمكانها أن تكون الداعم للإقتصاد، على عكس الوحدات الكبيرة"⁽⁴⁾

✓ **التغير التقني:** إن ثورة الإلكترونيات الدقيقة، و تطورات أخرى في تكنولوجيات الإنتاج قللت حواجز الدخول في بعض التخصصات و الصناعات بتمكين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من هذه التطورات، فهذه التغيرات التقنية سهلت نمو هذه المؤسسات بتحسين قدرتها على التكيف في كل القطاعات التي يكون فيها الابتكار التكنولوجي ميزة هامة في المنافسة⁽⁵⁾.

* يقصد بالموظفين الكتابيين الموظفين الذين يؤدون الأعمال المكتبية و أعمال السكرتارية.

¹ برجيت بيرجر؛ ترجمة: محمد مصطفى غنيم، ثقافة تنظيم العمل، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص 204.

² المرجع نفسه.

[#] في سنة 1979 خلص الاقتصادي الأمريكي "دافيد بيرش" في تقريره: من بين 6 ملايين منشأة، 82% من الخلق الصافي للوظائف التي تم إنشاؤها بين 1969 و 1979 كان بفعل المؤسسات التي تشغل أقل من 100 مستخدم، و في دراسة أمريكية أخرى أجريت بين 1974-1981 أكدت على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تشغل أقل من 500 أجير استطاعت خلق $\frac{3}{5}$ من مجموع 20 مليون وظيفة تم إنشاؤها خلال 10 سنوات، في حين أنه 500 من أكبر المؤسسات قامت بشطب 1.6 مليون وظيفة خلال نفس الفترة.

³Pascal Faber, *op.cit*, p23.

⁴Ibid.

⁵ برجيت بيرجر؛ ترجمة: محمد مصطفى غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 207.

✓ **التغيرات الاجتماعية و الحاجة إلى مزيد من الإستقلالية:** نتيجة نمو الشعور العام لدى الأفراد بالحاجة إلى مزيد من الحرية في العمل، و تنامي الإحساس أكثر بممارسة الديمقراطية، و الحاجة إلى الإنجاز، بدأ التوجه نحو إثبات الذات عن طريق ممارسة أنشطة خاصة و بشكل مستقل.

أدت هذه التطورات و التغيرات الجوهرية في الحياة الإقتصادية و الاجتماعية في النهاية إلى زيادة الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من قبل واضعي السياسات الإقتصادية، الأمر الذي جعلها المحرك الرئيسي للإقتصاد، و قد كانت لهذه التغيرات الأثر البارز على مختلف الأبحاث و الدراسات التي بدأت تلقي الضوء على هذا النوع من المؤسسات، حيث برزت في علوم التسيير الفكرة التي مؤداها أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر مؤسسات ذات خصوصية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، و أنها ليست نموذج مصغر لها، و لعدة سنوات قادت هذه الفكرة و الأفكار المعاكسة لها الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات حول هذا النوع من المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من التيارات و التيارات المناقضة لها، و التي غدت البحوث حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ سبعينات القرن الماضي.

يعود ظهور أول معالم البحث على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى البحوث و الدراسات التي لم تكن موجهة في الأساس للبحث في هذه المؤسسات، و الأغرب من ذلك أن أولى الدراسات التي أجريت على الحجم و الخصائص التنظيمية توصلت إلى أن الحجم لا يعتبر عاملا مهما في تحديد شكل البناء التنظيمي، حيث شكلت دراسة Woodward واحدة من أوائل الدراسات الشاملة، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أنه ليس للحجم أي تأثير هام على الصفات التنظيمية، و أن نظم الإنتاج (التقنية) التي استخدمتها المؤسسة كانت أكثر ارتباطا بالصفات التنظيمية المميزة⁽¹⁾، و هي النتائج التي توصلت لها العديد من الدراسات الأخرى، على غرار دراسة Zwerman، حيث قام بإعادة دراسة Woodward في الولايات المتحدة الأمريكية، و أكدت نتائجه بشدة استنتاجات Woodward مع وجود بعض النقاط التي عارضها في تلك الإستنتاجات⁽²⁾.

جاء القول بأن حجم المنظمة يعتبر محدد رئيسي لهيكلها متأخرا نوعا ما، و من بين أوائل الدراسات الأكثر تأثيرا و التي حاولت معرفة تأثير عامل الحجم على هيكل المنظمة دراسة Aston و ذلك في ستينات القرن الماضي، و لأن هذه الدراسة تضمنت عددا من المتغيرات في إطار موقف المنظمة، فقد كان لقولهم أن حجم المنظمة هو العامل الأكثر أهمية في التأثير على هيكلها الأثر الكبير على الدراسات و البحوث المستقبلية.

¹ جون. ه. جاكسون و آخرون؛ ترجمة: حسن زروق، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص 341.

² المرجع نفسه، ص 342.

كانت لنتائج دراسة Aston الدور الكبير في توجيه الباحثين نحو الاهتمام أكثر بالعلاقة بين الحجم و الأبعاد الهيكلية الأخرى، و دفعت بالبحوث في علوم التسيير إلى مجال لم يتم البحث فيه بعمق حتى ذلك الوقت، أو لم يتم إعطائه الأهمية الكافية، و بالتالي أصبحت البحوث المتعلقة بحجم المؤسسة من أكثر المواضيع التي تلقى اهتماما من قبل الباحثين، و من المواضيع التي أثارت الكثير من النقاش و الجدل بداية من أواخر الستينات من القرن الماضي.

من الدراسات التي سارت في نفس الإتجاه دراسة Blau et al من جامعة "شيكاغو" و الذي يعتبر المتزعم لفكرة أهمية الحجم كمحدد للهيكل التنظيمي، حيث اهتمت دراسة Blau et al بالأساس بالحجم التنظيمي و التمايز، و توضح نتائج هذه الدراسة أن زيادة الحجم يرتبط بزيادة التمايز، إلا أن معدل التمايز يتناقص كلما زاد الحجم⁽¹⁾.

في نفس الإتجاه توصل March في دراسة أجريت على المصانع اليابانية إلى أن الحجم كان وسيلة جيدة للتنبؤ بالتميز و إضفاء الصبغة الرسمية⁽²⁾.

لقد أعقبت دراسة Aston و Blau العديد من الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الحجم و الهيكل على غرار دراسة Hickson، Reman، Miller et Conaty، و التي دعمت في معظمها أهمية الحجم و علاقته بالهيكل التنظيمي.

رغم دور و أهمية عامل الحجم في تحديد العوامل الهيكلية للمؤسسة، فإن النقاش الذي رافق هذا الإعتراف دار حول ما إذا كان للحجم نفس التأثير على جميع المؤسسات رغم اختلافها، سواء كانت هذه المؤسسات متجانسة أو لا، و في هذا الإطار ميز Kimberly بين تيارين متعارضين هما: مقارنة Intertypique و مقارنة Intratypique.

فالتيار الأول و الذي اعتبر خلال سنوات السبعينات من القرن العشرين أن تأثير الحجم يكون شامل و يتجاوز الاختلافات بين المؤسسات، و بالتالي فلا يهم إذا كانت العينة المشكلة للدراسة متجانسة أو لا، و هو ما يجعل العينات قد تكون مزيج من مؤسسات مختلفة (نقابة، مدرسة، محطة تلفزيون...) ⁽³⁾.

¹ ريتشارد.ه.هال؛ ترجمة: سعيد بن حمد الهاجرين، المنظمات: هياكلها؛ عملياتها و مخرجاتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص205.

² جون. ه. جاكسون و آخرون؛ ترجمة: حسن زروق، مرجع سبق ذكره، ص347.

³ Hall H; Haas J E et N J Johnson , **Organizational Size; Complexity; and Formalization**, American Sociological Review, Vol 32, N°6, 1985, pp 902 912.

في الجانب المقابل يرى أنصار التيار الثاني أن تأثير الحجم لا يمكن تقديرها و إسقاطه على جميع أنواع المؤسسات، و بالتالي يجب أن تكون عينة الدراسة مشكلة من مؤسسات تنتمي إلى نفس النوع (إما مستشفيات، أو مؤسسات تجارية، أو مدارس...)، حيث يطرح أنصار هذا التيار الحجة القائلة بأن نظرية المنظمات بنيت على أساس التحليل التجريبي على نوع معين من المؤسسات⁽¹⁾.

حتى هذا الوقت لا يوجد إجماع أو تقارب بين هذين التيارين، حيث أن مكتب دراسات يضم 30 فرد يعتبر كمؤسسة متوسطة الحجم في قطاع الخدمات، في حين أن ملبنة تضم 30 عامل تعتبر مؤسسة صغيرة في قطاع الصناعات الغذائية.

الإختلافات بين هذين التيارين قاد إلى البحث في التساؤلات التالية: كيف يمكن تحديد نوع المؤسسة؟ و كيف يمكن التأكد من أن وحدات العينة متجانسة؟ حيث و منذ مطلع السبعينات من القرن الماضي اتجهت معظم البحوث إلى الإهتمام بأثر النمو، أي تغير الحجم، و هو الأمر الذي قاد الباحثين إلى محاولة تحديد العتبات (المحددات) التي يمكن من خلالها تصنيف المؤسسات، و من أجل الإجابة على الأسئلة السابقة، كان لزاما النظر إلى الحجم ليس باعتباره عاملا إحصائيا، لكن باعتباره متغير ديناميكي⁽²⁾، و عليه فقد نظر العديد من الباحثين إلى الآثار المترتبة على الحجم على أنها عملية تتسم بالتغيرات المفاجئة و المتقطعة في الهياكل و الشروط التي تعمل فيها، حيث يرى Mentzberg أن هناك عناصر كثيرة تقود إلى جعل المؤسسات تكبر و تمر بفترات تحول هيكلية، حيث أن التغيرات في الطبيعة تسبق التغيرات في الدرجة⁽³⁾.

قادت هذه التطورات الباحثين إلى توجيه دراساتهم لمحاولة معرفة المحددات التي يمكن من خلالها تحديد نوع المؤسسة خلال مختلف مراحل نموها، و بالطبع فقد توصل العديد منهم إلى نتائج مختلفة فيما يخص المحددات التي يمكن من خلالها تحديد نوع المؤسسة، و بالتالي فقد تم الإقرار بأنه لا يوجد نموذج واحد لنمو المؤسسات، و أن هناك العديد من نماذج النمو المصممة لحالات محددة، و هي نتائج تتعارض مع أصحاب المنهج الشمولي الذين يرون أن هناك نموذج واحد صالح لجميع المؤسسات.

دار الكثير من النقاش حتى بداية الثمانينات حول ما إذا كان نمو المؤسسات الصغيرة يخضع لنموذج واحد، كما يؤكد أصحاب المنهج الشمولي، أو إذا كان نمو هذه المؤسسات يخضع للعديد من النماذج، حسب حالة كل مؤسسة، و هو ما يؤكد أصحاب المنهج التوافقي.

¹Olivier Torres , **Pour Une Approche Contingente de la Spécificité de la PME** , Revue International PME, Québec, Vol 10, N° 2, 1997, p14.

²Olivier Torres , **Les PME**, Edition Flammarion, paris, 1999, p18.

³Olivier Torres , **Pour Une Approche Contingente de la Spécificité de la PME**, op.cit, p16.

أدى الجدال بين هذين التيارين المتعارضين إلى ظهور مرحلة أخرى من البحث الخاص بهذا النوع من المؤسسات، حيث أنه و انطلاقا من منتصف السبعينات ظهر هناك تيارين متعارضين متخصصين في الدراسة و البحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هما في الحقيقة امتدادين لكل من المنهج الشمولي و المنهج التوافقي.

التيار الأول هو تيار الخصوصية (le courant de la spécificité) و الذي سعى إلى وضع السمات المميزة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و اقترح نظرية خاصة بهذه المؤسسات، و بالتالي فقد اعتبر هذا التيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها موضوع بحث، أما التيار الثاني فهو تيار التنوع (le courant de la diversité) ، حيث سعى إلى إنشاء نماذج لترتيب و تصنيف عدم التجانس في عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و في هذه الحالة فقد اعتبرت هذه المؤسسات على أنها مجال بحث⁽¹⁾، كل الباحثين في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تموقعوا حسب علاقتهم بهذين التيارين، و ذلك كون إشكاليات البحث لم تكن نفسها، فالمقاربة الشمولية لتيار الخصوصية، في مقابل المقاربة التوافقية لتيار التنوع⁽²⁾.

منذ أواخر السبعينات عرف البحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انطلاقة جديدة، حيث اعتبر العديد من الباحثين أن هذه المؤسسات أكثر من مجرد كونها نموذج مصغر للمؤسسات الكبيرة، و في الواقع فإن موضوع خصوصية المؤسسات الصغيرة غدتها مقارنة الاختلافات مع المؤسسات الكبيرة، بعبارة أخرى، فإن البحوث لم تكن متعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بإثبات خصوصيتها، و إنما تعلق الأمر بإثبات خصوصية المؤسسات الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة⁽³⁾.

اعتبرت أطروحة الخصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كتلة متجانسة أمام المؤسسات الكبيرة، و عليه فإن أنصار هذا التيار و رغم عدم تجانس عالم هذه المؤسسات يرون أنه يجب أن يكون هناك تعريف واحد و شامل لهذه المؤسسات، حيث أن البحث في هذا الموضوع يجب أن يركز على معالم و مبادئ واضحة، و قد اعترف بعض الباحثين أن البحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يمكنه أن يتطور إلا إذا حصل إجماع بين أغلب الباحثين على تعريف واحد و شامل لهذه المؤسسات.

إذن فقد حاول تيار الخصوصية إيجاد عالم خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يمثل هذا التيار نقطة الإنطلاق للبحث في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و بالتالي فقد سعى إلى إيجاد و تحديد أهم

¹Olivier Torres , Pour Une Approche Contingente de la Spécificité de la PME, op.cit, p19

²Ibid, p20.

³Ibid, p21.

الخصائص التي تميز هذه المؤسسات عن المؤسسات الكبيرة، في محاولة لوضع نظرية خاصة بهذا النوع من المؤسسات، مع مراعاة لخصوصيتها و حجمها، و من أجل مقارنة أكثر دقة مع المؤسسات الكبيرة، و لذلك يجب النظر إليها على أنها تتمتع جميعا بنفس الخصائص.

من جهة أخرى، و رغم سعي أطروحة الخصوصية إلى عمل نوع من المقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة، في محاولة لإثبات هذه الخصوصية، إلا أنها تميزت بدرجة كبيرة من العمومية، و ذلك نظرا لإعتمادها على الرؤية التقليدية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل اقتراح قواعد نظرية جديدة لمستقبل البحوث و الدراسات على هذه المؤسسات⁽¹⁾.

يرى March أن أي محاولة لوصف اتجاهات الإدارة حتى و إن كانت مقبولة بشكل عام، فإنها لا يمكن أن تصف بشكل كاف أي وضعية للإدارة بصورة شاملة⁽²⁾، و عليه إذا كانت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بنوع من الخصوصية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فإنها تظل تتميز بدرجة كبيرة من التنوع و الاختلاف فيما بينها، و هو ما حاول تأكيده أنصار تيار التنوع، حيث يرى أنصار هذه المقاربة أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن النظر إليها على أنها مجموعة غير متجانسة لتقدم نفسها للتعميم، و عليه فإن الإشكالية التي يمكن طرحها و التي حملتها أطروحة التنوع هي الصعوبة الكبيرة في الحصول و استخراج معطيات توافقية من مؤسسات تعتبر مختلفة، حيث أن كل مؤسسة صغيرة و متوسطة لديها صفات كثيرة و متنوعة، و ضمن هذه الشروط لا يمكن اعتبار هذه المؤسسات بأنها كتلة متجانسة، و بالتالي فإنه من الصعب التحدث عن نظرية خاصة بهذه المؤسسات، و عليه فتطبيق نظرية واحدة على كل هذه المؤسسات يعد أمرا صعبا، و في ظل هذه الشروط و حسب أفكار المدخل التوافقي هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أن درجة تأثير هذه العوامل تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و هذا ما يولد ذلك التنوع في عالم هذه المؤسسات.

يرى O.Torres أن تيار التنوع يقدم الخصائص المعاكسة لتيار الخصوصية:⁽³⁾

✓ لأن هذا التيار لم يحاول القيام بمزيد من المقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة، و لكن بتقييم و بشكل حاسم التنوع الحاصل في عالم هذه المؤسسات.

✓ رغم تعدد المقاربات، إلا أنها لم تسمح بعمل إطار عام لهذه المؤسسات، و بالتالي فإن النتائج المتوصل إليها من الصعب تقديمها للتعميم.

¹Olivier Torres et al, **PME : des Nouvelles Approches**, Edition Economica, Paris, 1998, p17.

²James G. March, **Tout Essai de Description des Tendances de la Gestion ne Décrit de Façon Adéquate aucune Situation de Gestion Particulière**, Revue Française de Gestion, N°100, 1994, p 23.

³Olivier Torres et al, **op.cit**, p18.

إذن فنتيجة اختلاف أساليب الإدارة، الإستراتيجيات الخاصة بهذه المؤسسات، و شكل الملكية، فإنه لا يمكن اعتبار هذه المؤسسات كتلة متجانسة.

من أجل تجاوز هذه الإختلافات بين تيار الخصوصية الشمولي و تيار التنوع التوافقي في التنظير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ظهر هناك اتجاهين جديدين للبحث في هذه المؤسسات ابتداء من منتصف الثمانينات، حيث حاول الإتجاه الأول عمل نوع من الدمج و التركيب بين التيارين السابقين (الخصوصية و التنوع)، و بذلك فقد سمي هذا التيار بالتيار التركيبي (le courant de la synthase) ، أما الإتجاه الآخر فقد سعى إلى وضع إطار يمكن من خلاله التوفيق بين الخصوصية التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بين طابعها التوافقي، و أطلق عليه اسم التيار التشويهي (le courant de la dénaturation).

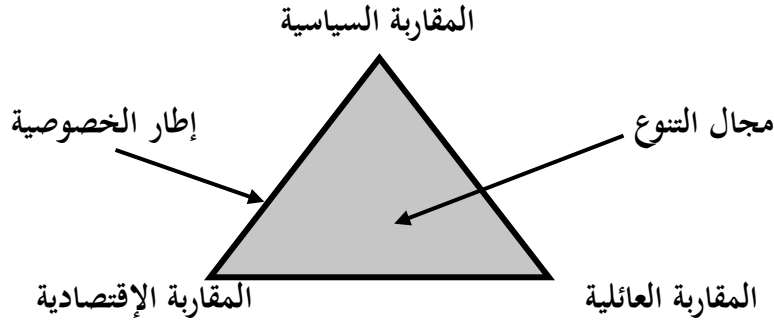
حاول أنصار التيار التركيبي منذ أواخر الثمانينات الجمع بين الطابع الشمولي و بين التنوع الذي تتميز به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في محاولة لتقديم مقاربة أكثر توافقا مع هذه المؤسسات في ظل الخصوصية التي تتميز بها، لكن بشكل أكثر مرونة.

بتعبير آخر فإن التنوع الذي تتميز به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يمكن أبدا أن يتجاوز حدود الخصوصية، و هذا لا يشمل التغيير في الدرجة الذي يمكن أن يقود إلى التغيير في الطبيعة⁽¹⁾.

قام Bauer بعمل تركيب بين خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنوعها، حيث أنه و حسب هذا الباحث، فإن حدود الخصوصية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تشكل حدود المثلث التي تتحدد رؤوسها انطلاقا من الخصائص و التوجهات العامة للمالك، و الذي يعتبر العامل المهم في التأثير على الخصائص العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الحجم النسبي لكل من الرؤوس الثلاث، فحدود هذا المثلث تمثل حدود الخصوصية لهذه المؤسسات، أما مساحته فتمثل المجال الذي يمكن لهذه المؤسسات أن تختلف و تنوع فيه، كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹Olivier Torres et al, **op.cit**, p25.

شكل رقم (1.1): سمات الخصوصية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب Bauer



Source : M. Bauer, *PME : Un Patronat aux Trois Visages*, Revue Sciences Humaines, N°48, Lyon, 1995, p36.

لقد أظهرت التحاليل أنه من غير الممكن حصر البحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار من الخصوصية الشمولية فقط، و إنما حتى في ظل هذه الخصوصية هناك تنوع داخل هذه المؤسسات، مع مراعاة لسلوكاتها، و بالتالي لم يعد ينظر إلى هذه المؤسسات على أنها كتلة متجانسة، بعبارة أخرى، هناك حدود شاملة يسمح فيها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تختلف فيما بينها، لكن ضمن حدود شاملة.

بداية من منتصف التسعينات من القرن الماضي ظهر تيار جديد للبحث في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يرى أنصار هذا التيار أن خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يمكن النظر إليها على أنها نظرية، و لكن يجب النظر إليها على أنها فرضية يمكن رفضها و دحضها، و بالتالي توجهت البحوث للبحث في أي شروط يمكن أن تقبل هذه الخصوصية، و ابتداء من أي نقطة لا يمكن اعتبار هذا المفهوم مقبولاً.

في ظل التنوع الذي يعرفه عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يمكن أن نجد بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتجه نحو إقصاء النماذج التقليدية، فمثلاً لم يعد يشكل موضوع الإستقلالية لهذه المؤسسات أحد المحددات التي لا يمكن المساس بها، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإنه يبدو أن إثبات الخصائص التقليدية (الخصوصية) لهذه المؤسسات ضعيفة أمام مصادر و طرق التمويل المستحدثة، ك رأس مال المخاطر، أو الدخول للبورصة، و بالتالي فهي تميل إلى تقليص خصوصية هذه المؤسسات، بل تميل إلى تحديدها أيضاً من خلال التحالف بين مؤسسة و مؤسسة أخرى صغيرة أو متوسطة⁽¹⁾.

¹Olivier Torres, *Pour Une Approche Contingente de la Spécificité de la PME*, op.cit, p35.

الفصل الأول: مدخل إلى عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بين الإستقلالية المالية الكلية حيث المالك هو الذي يمول استثماراته ذاتيا، و الإستقلالية المالية حيث تكون المؤسسة فرع لإحدى المؤسسات و بالتالي تستثنى من عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يمكن تحديد نوعين من المحددات من وجهة نظر بعض الباحثين:⁽¹⁾

✓ وجهة النظر المقيدة، و التي اعتبرت نموذج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو نموذج الإستقلالية المالية، و عليه فقد تم اعتبار جميع الوضعيات الأخرى عبارة عن تشويه لطبيعة هذه المؤسسات.

✓ وجهة النظر الثانية هي التي اعتبرت نموذج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو نموذج عدم التبعية المالية، و في ظل هذه الشروط وحدها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة لمجمع أو مؤسسة أخرى تكون مستبعدة، و بالتالي يمكن لهذه المؤسسات أن تتجه نحو مؤسسات رأس مال المخاطر، أو السوق المالية، دون أن تخرج عن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أشار O.Torres إلى وجود بعض التطورات الهيكلية و المحيطية التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و بالتالي فهي تميل نحو تطوير مجالاتها السوقية و مجالاتها العملية، و عليه تتجه طرق الإدارة لهذه المؤسسات لتكون أقرب أكثر من طرق إدارة المؤسسات الكبيرة، و هو ما يعني إقصاء حدود الخصوصية التي وضعها Julien و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(1.1): حدود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكلاسيكية و المشوهة

مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المشوهة (ضد الطبيعة) حسب Torres (1997)	مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكلاسيكية حسب Julien (1994)
صغيرة الحجم	صغيرة الحجم
لا مركزية التسيير	مركزية التسيير
قوة تخصص المهام	ضعف تخصص المهام
أنظمة رسمية و معقدة	أنظمة معلومات غير رسمية و بسيطة
إستراتيجية صريحة، طويلة الأجل	إستراتيجية الحدس، قصيرة الأجل
سوق عالمي	سوق قريب

Source : Olivier Torres, **Le Management Stratégique en PME :Entre Spécificité et Dénaturation**, 6^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Québec, 25-27 juin, 1997.

¹Olivier Torres, **Pour Une Approche Contingente de la Spécificité de la PME**, op.cit, p36.

إذن فقد أكدت الدراسات التي اهتمت بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذه الفترة على وجود شكل جديد لهذه المؤسسات يتميز بخصائص مختلفة عن تلك التي حددها Julien، حيث تعددت الأسماء التي أطلقت على هذا النوع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي يمكن حصرها في أربعة مصطلحات هي: مضاد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (ANTI-PME)، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المشوهة (PME dénaturer)، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإدارية (PME managériale)، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الطبيعة الجديدة (PME d'une nouvelle nature)⁽¹⁾.

لم ينظر التيار التشويهي إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها ذات خصوصية لا يمكن المساس بها، بل إنه أوجد مجالات أوسع يمكن لهذه المؤسسات أن تتفاعل من خلالها مع التطورات الحاصلة دون أن تخرج عن مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

اعتبر مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال سنوات السبعينات و الثمانينات بأنه محدد و شامل، في حين أصبح ينظر إلى موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال التسعينات على أنه يتميز بالكثير من الضبابية، و أن النظرة إلى الخصوصية المطلقة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبحت تتميز بالكثير من التعارض، في ظل توجه نحو العولمة، و نحو المزيد من التحالفات بين مختلف المؤسسات، من خلال اندماجها و ترابطها.

يوضح الجدول التالي تنوع و تسلسل تيارات البحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة طوال الثلاثين سنة الماضية، فكل تيار يساعد على توفير العناصر الأساسية المشتركة للتيار الذي يليه من أجل المساعدة على المضي قدما في إثراء المعرفة المتعلقة بهذا النوع من المؤسسات:

¹M. Gerald Enrico, **La Dénaturation de la PME Contextualisée au Régime de Concurrence**, Thèse pour L'obtention du Titre de Doctor of Business Administration, Ecole de Management, Grenoble, 2010, p54.

جدول رقم(2.1): التطور التاريخي للبحث الخاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مرحلة الاختبار التجريبي	مستوى البحث	مرحلة التعميم النظري
90/70 تأثير الحجم/نموذج توافقي	البدايات	70/60 تأثير الحجم/نموذج شامل
أواسط 70 تيار التنوع	الأسس	أواسط 70 تيار الخصوصية
أواسط التسعينات التيار التشويهي	التحديات	أوائل التسعينات التيار التركيبي

Source : Olivier Torres, Pour Une Approche Contingente de La Spécificité de la PME, op.cit, p38.

2.1.1. الإهتمام العلمي و الأكاديمي بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: شهدت الفترة التي تلت أزمة النفط في سبعينيات القرن الماضي زيادة في الإهتمام بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ليس فقط على المستوى الإقتصادي و السياسي، و لكن أيضا من قبل الباحثين و المتخصصين في مجال علوم التسيير و الإقتصاد، و على المستوى الأكاديمي، و التي ترجمت من خلال زيادة عدد البحوث الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما ظهرت العديد من المجالات المتخصصة في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادة، و التي تعكس مدى الإهتمام الذي أصبح يحظى به هذا الموضوع.

جدول رقم(3.1): المجالات المتخصصة في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادة.

لغة النشر	مكان النشر	سنة الإنشاء	المجلات
الألمانية	Saint Gall (Suisse) Munich (Allemagne)	1952	Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship Ancien titre: Internationales Gewerbearchiv. Zeitschrift für Klein und Mittelunternehmen
الانجليزية	États-Unis	1963	Journal of Small Business Management
الانجليزية	Washington (États-Unis)	1973	Small Business Economic Trends

الفصل الأول: مدخل إلى عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

	Baylor University (États-Unis) Oxford (Royaume-Uni)	1976	Entrepreneurship, Theory and Practice Ancien titre : American Journal of Small Business
الانجليزية	Royaume-Uni	1981	Technovation (International Journal of Technical Innovation & Entrepreneurship)
الانجليزية	Kingston University (Royaume-Uni)	1982	International Small Business Journal
الانجليزية الفرنسية	Toronto (Canada)	1983	Journal of Small Business & Entrepreneurship Ancien titre : Journal of Small Business Canada
الانجليزية	États-Unis	1985	Journal of Business Venturing
الانجليزية	Family Firm Institute, Boston (États-Unis)	1988	Family Business Review
الاطالية الفرنسية الانجليزية	Milan et Urbino (Italie)	1988	Piccola Impresa/Small Business
الفرنسية	Trois-Rivières (Canada)	1988	Revue internationale PME
الانجليزية	Dublin (Irlande) Caroline du Sud (États- Unis)	1989	Entrepreneurship and Regional Development
الانجليزية	New Mexico State University (États-Unis)	1989	Journal of Business and Entrepreneurship
الانجليزية	Berlin (Allemagne) Babson (États-Unis)	1989	Small Business Economics
الانجليزية		1990	International Journal of Small Enterprise Development
الانجليزية	Pennsylvania (États- Unis)	1990	Journal of Small Business Strategy
الانجليزية	Londres (Royaume-Uni)	1990	Small Enterprise Development
الانجليزية	États-Unis	1991	Journal of Entrepreneurial Finance and Business Ventures Ancien titre : Journal of Small Business
السويدية	Suède	1991	Småföretag och regional utveckling
الانجليزية	-	1992	Entrepreneurship, Innovation & Change
الانجليزية	Entrepreneurship Development Institute of India, Inde	1992	Journal of Entrepreneurship
الانجليزية	World Scientific (Singapour)	1993	Journal of Enterprising Culture
الانجليزية	-	1993	Journal of Small Business & Enterprise Development Ancien titre : Small Business and Enterprise Development
الانجليزية	Newcastle (Australie)	1994	Small Enterprise Research

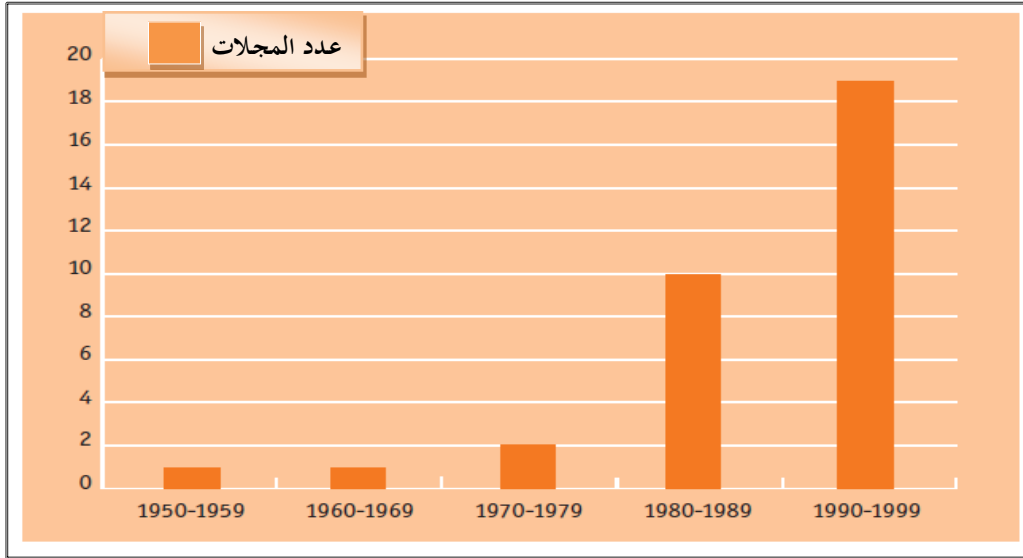
الانجليزية	États-Unis	1995	Academy of Entrepreneurship Journal
الانجليزية	Academy of Entrepreneurship (États-Unis)	1995	Entrepreneurial Exécutive
الانجليزية	États-Unis	1995	International Journal of Entrepreneurship
الانجليزية	Royaume-Uni	1995	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research
الانجليزية	Nova Southeastern University Floride (États-Unis)	1996	Journal of Applied Management & Entrepreneurship
الانجليزية	Norfolk State University Syracuse University (États-Unis)	1996	Journal of Developmental Entrepreneurship
الانجليزية	-	1998	Journal of Entrepreneurship Education
الانجليزية	Sacred Heart University, Fairfield (États-Unis)	1998	New England Journal of Entrepreneurship
الانجليزية	Eastern Washington University (États-Unis)	1999	Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship
الانجليزية	Royaume-Uni	2000	International Journal of Entrepreneurship and Innovation
الانجليزية	Royaume-Uni	2001	International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management
الفرنسية	France	2001	Revue de l'entrepreneuriat
الانجليزية	Irlande	2002	International Journal of Entrepreneurship Education
الانجليزية	Glasgow (Royaume-Uni)	2003	Journal of International Entrepreneurship
الانجليزية	Royaume-Uni	2004	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
الانجليزية	Royaume-Uni	2004	International Journal of Globalisation and Small Business

Source: Observatoire des PME, **La Recherche Académique Française en PME**, Regards sur les PME N° 14, Edition OSEO, Paris, Juin 2007, pp 46 47

من الملاحظ أن التطور في عدد المجالات المنشأة كان منذ الثمانينات من القرن الماضي، و هي الفترة التي شهدت تطور المجال التجاري و القطاع الخدمي، و الانتقال إلى فترة ما بعد الصناعة حيث الوحدات المستقلة الصغيرة الحجم، هذه التحولات رافقها تفاعل و اهتمام من قبل المحيط الأكاديمي و العلمي من خلال المجالات التي تم إنشائها، و رغم أن الفترة بين 2000-2004 شهدت إنشاء سبعة مجالات جديدة، و هو ما يعني أن

إنشاء مجلات جديدة متعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة شهد نوع من الإستقرار، إلا أن هذه النسبة تبقى مقارنة لمستوى إنشاء هذه المجالات مقارنة مع فترة التسعينات⁽¹⁾.

شكل رقم(2.1): تطور عدد المجالات المتخصصة بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادة.



Source : Observatoire des PME, **La Recherche Académique Française en PME**, op.cit, p48.

رافق إنشاء المزيد من المجالات العلمية المتخصصة في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادة إجراء و عقد العديد من المؤتمرات العلمية التي كان موضوعها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مثل المؤتمر الفرانكفوني الدولي حول الريادة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (CIFEPME) ، مؤتمر التعليم العالي و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤتمر الأوروبي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وكذلك المؤتمر الدولي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

كما تم نشر العديد من المقالات العلمية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف المجالات العلمية، سواء المجالات المتخصصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أو المجالات العلمية الأخرى، ففي الفترة الممتدة بين 1995 إلى 2004 تم نشر 32 مقال حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجلات علمية فرنسية ليس موضوعها هذه المؤسسات⁽²⁾.

¹Observatoire des PME, **La Recherche Académique Française en PME**, op.cit, p48.

²Ibid, p44.

جدول رقم(4.1): عدد المقالات التي موضوعها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المجلة

عدد المقالات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 1995-2004	المجلات
0	Revue française d'économie
1	Revue d'économie politique
2	Revue économique
2	Revue d'économie industrielle
27	Revue française de gestion

Source : Observatoire des PME, **La Recherche Académique Française en PME**, op.cit, p44.

بالإضافة إلى ذلك فقد تم نشر 180 مقال متعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادة في المجلات التي تصدر باللغة الألمانية* خلال الفترة الممتدة بين 1997 و 2006⁽¹⁾، و هي مقالات تنوعت بين الإدارة، الإقتصاد، الموارد البشرية، الإستراتيجية... الخ، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (5.1): المواضيع التي شملتها المقالات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادة في المجلات الألمانية (1997-2006)

عدد المقالات	موضوع المقال
	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:
32	إدارة الأعمال
28	الإقتصاد
14	السلوك التنظيمي
14	إدارة الموارد البشرية
13	الإستراتيجية
08	التمويل
02	الإنتاج/نظام المعلومات

* هذه المجلات هي: 'Zeitschrift für Betriebswirtschaft'، 'Zeitschrift für Klein und Mittelunternehmen'، Schmalenbachs

Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung.

¹Thierry Voléry et Katherine Gundolf, **Développement récent de la Recherche Germanophone en Entrepreneuriat et PME : Une Analyse des Articles Parus de 1997 à 2006**, Revue International PME, Vol21, N° 3-4, 2008, p31.

01	التسويق
	ريادة الأعمال:
42	الإقتصاد
11	إدارة الأعمال
07	التمويل
07	الإستراتيجية

Source: Thierry Voléry et Katherine Gundolf, *op.cit*, p37.

في الجزائر يبدو أن الحراك العلمي و الأكاديمي قد تأخر عن مواكبة هذه التطورات الحاصلة، حيث بدأ الإهتمام الفعلي بهذا النوع من المؤسسات على المستوى الأكاديمي مع السنوات الأولى لبداية هذه الألفية، و خاصة بعد صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث شهد البحث العلمي الأكاديمي المتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نوع من الحركية تمثل في إجراء العديد من الملتقيات العلمية و كذلك نشر العديد من المقالات العلمية المتعلقة بهذا الموضوع في مختلف المجالات العلمية.

جدول رقم (6.1): بعض الملتقيات العلمية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادة التي

أجريت في الجزائر

السنة	مكان الإجراء	عنوان الملتقى
أفريل 2002	جامعة الأغواط	الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية
ماي 2003	جامعة سطيف	الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية
أفريل 2004	جامعة بسكرة	تقوية فعالية التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الإبداع، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و التكوين)
أفريل 2006	جامعة الشلف	متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية
أفريل 2007	جامعة ورقلة	الروح المقاولاتية و التنمية المستدامة
أفريل 2008	جامعة سكيكدة	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كرهان جديد للتنمية الاقتصادية في الجزائر
مارس 2009	المعهد الدولي للمانجمانت	المقاول و المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في مواجهة تحديات العولمة من خلال التجارب الدولية
2010	وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	الملتقى المغاربي الخامس للصناعات الصغيرة و المتوسطة

الفصل الأول: مدخل إلى عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أفريل 2010	جامعة بسكرة	المقاولتية : التكوين و فرص الأعمال
جوان 2010	بورصة المناولة و الشراكة للجنوب (الاعواط)	التصدير و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
مارس 2011	جامعة سكيكدة	علاقات العمل في ظل اقتصاد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و العوالة
أفريل 2011	جامعة بومرداس	تقييم أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم و مدى مساهمتها في تنمية الناتج المحلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2010/2000
أفريل 2012	المركز الجامعي الوادي	واقع تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
أفريل 2012	جامعة ورقلة	استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
ماي 2013	جامعة قالملة	دور التجمعات و العناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
ماي 2013	جامعة الوادي	واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المصدر: من إعداد الباحث.

لقد شهد البحث في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطورا ملحوظا منذ منتصف السبعينات، بعدما أصبح ينظر إلى هذه المؤسسات على أنها نموذج مستقل عن المؤسسات الكبيرة و ليس نموذج مصغر لها، يرى Torres أن هناك ثلاث مبررات رئيسية جعلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موضوع يحظى بالإهتمام العلمي و الأكاديمي من قبل الباحثين و المتخصصين⁽¹⁾:

أ- المبرر التجريبي: حيث تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيزا كبيرا في اقتصاديات معظم الدول، فهي تمثل 99.8% من مجموع المؤسسات في فرنسا، و تشغل 60% من مجموع اليد العاملة، و تساهم بـ 55% من القيمة المضافة، و بالتالي فهي تعتبر أداة فعالة للقضاء على البطالة، و كذلك نظرا لقدرتها على التكيف مع مختلف الأوضاع الاقتصادية و قدرتها على مواجهة الأزمات.

ب- المبرر النظري: خلال سنوات الثمانينات من القرن الماضي احتل موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة مهمة في البحوث العلمية، حسب Julien فإن أسباب هذا التوجه تعود إلى النظريات العديدة التي بررت حضور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كموضوع بحث، من خلال زيادة دور ريادة الأعمال،

¹Observatoire des PME, La Recherche Académique Française en PME, op.cit, pp17 18.

نظرية الفجوات، كما أن الحاجة إلى أن تتسم المؤسسة بالمرونة و التغيير في أنظمة الإنتاج تعتبر أيضا من المبررات التي تعزز فكرة تجديد أو تحديث النظرية الاقتصادية على أساس من عدم الإستقرار بدلا من البحث عن الثبات.

ج- المبرر المنهجي: نظرا لصغر حجمها، فغالبا ما تم النظر إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارها وحدة إنتاجية تملك معطيات و ظواهر يمكن قراءتها بسهولة، فحسب Marchesnay فإن البحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح بعرض هذه الظواهر بشكل: "محدد، واضح في نظر الملاحظ، عرض لما هو مخفي، و هي الظواهر التي يصعب فهمها و تفسيرها في المؤسسات الكبيرة الحجم".

2.1. مقاربات تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من بلد إلى آخر و من باحث إلى آخر، بل أن التعاريف تتعدد حتى داخل البلد الواحد، حيث توصلت إحدى الدراسات التي أجريت في "Québec" إلى أن هناك أكثر من 50 تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽¹⁾.

لا يوجد هناك تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى دول العالم، حيث تتعدد المعايير التي يعتمد عليها في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك تبعا لموقع و خلفية الجهة التي تعتمد هذه المعايير في وضع تعريف لهذه المؤسسات، كما أنه من الصعوبة بمكان أن نجد حدا فاصلا تميز عنده المؤسسات الصغيرة عن المتوسطة، و المؤسسات المتوسطة عن المؤسسات الكبيرة⁽²⁾.

إن التفاوت في درجة التطور يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية و البلدان النامية، و ينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة، و أيضا في وزن الهياكل الاقتصادية، و يترجم ذلك في اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات و الهياكل من بلد إلى آخر⁽³⁾.

فاختلاف درجة التطور من بلد إلى آخر يغير من المعايير المستعملة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لأن الموارد المتاحة لهذه المؤسسات تختلف حسب البلد، و هذا ما يؤثر بشكل كبير على إدارة و سلوك هذه المؤسسات، فمثلا في كندا الوصول و الحصول على الموارد يكون بشكل مختلف عن الموارد المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أو أي بلد نامي آخر، بالإضافة إلى ذلك فإن ما يعتبر كبير و ضخيم في الجزائر، ينظر إليه على أنه صغير في بلد مثل الولايات المتحدة أو كندا، فمؤسسة متوسطة تشغل 700

¹Louis Jacque Filion et al, **Management des PME de la Création a la Croissance**, Pearson Édition, Québec, 2007, p04.

²أحمد عارف عساف و آخرون، الأصول العلمية و العملية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص18.

³خلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص04.

مستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية، تعتبر مؤسسة كبيرة في الجزائر أو تونس، كما نجد أن مؤسسة صغيرة بها 100 مستخدم في كندا تعتبر مؤسسة كبيرة في البرازيل، فاختلاف درجة النمو و التطور الإقتصادي بين الدول، يفسر تعدد و تنوع و اختلاف تعاريف هذه المؤسسات من دولة إلى أخرى.

في نفس السياق يعتبر اختلاف النشاط الإقتصادي من الأسباب المؤدية إلى تعدد تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فعند المقارنة بين مؤسسات تنتمي لقطاعات مختلفة، نجد أن بعض الأنشطة الإقتصادية تتميز بكثافة رأسمالية أقل من أنشطة أو قطاعات أخرى، فمؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشط في قطاع الخدمات تملك أصول أقل من مؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشط في القطاع الصناعي، و من الأمثلة على ذلك أن مؤسسة كبيرة لتقديم الإستشارات الإدارية، و نقصد بكلمة كبيرة هنا أن عدد المستخدمين هو 200 مستخدم، تعتبر مؤسسة صغيرة للغاية بالنسبة لمؤسسة صناعة السيارات، و مع ذلك فإن العاملين بهذه المؤسسة يشعرون بأنهم في مؤسسة كبيرة، و تحتاج إلى البنية التنظيمية، و التوجهات، و السلوكيات التي توجد لدى إدارة المؤسسات الكبيرة⁽¹⁾.

و بالتالي فإن اعتماد معيار حجم العمالة يعتبر غير كاف من أجل تصنيف المؤسسات، خاصة المؤسسات التي تنتمي إلى قطاعات مختلفة، و هو أيضا ما يفسر تعدد التعاريف حتى داخل نفس البلد.

و حتى في نفس النشاط أو القطاع هناك تنوع، فالنشاط التجاري ينقسم إلى تجارة الجملة و تجارة التجزئة، و أيضا على مستوى الإمتداد ينقسم إلى تجارة خارجية و تجارة داخلية، و النشاط الصناعي بدوره ينقسم إلى فروع عدة، منها الصناعات الإستخراجية، الغذائية، التحويلية، التعدينية... الخ، و تختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو أحد فروعها، و ذلك بسبب تعداد اليد العاملة، و رأس المال الموجه للإستثمار، فالمؤسسة التي تعتبر صغيرة أو متوسطة في مجال الصناعات التعدينية قد ينظر إليها على أنها مؤسسة كبيرة في مجال الصناعات الغذائية، ففي وحدة صناعية تنتمي إلى قطاع النسيج تشغل مثلا 500 عامل تعتبر مؤسسة كبيرة، بينما تعتبر صغيرة في صناعة السيارات⁽²⁾.

من الأسباب الأخرى لصعوبة توحيد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، هي درجة التكامل و الإندماج، فكلما كانت عملية الإنتاج متمركزة في مصنع واحد (أي يتم إنتاج كل ما تحتاج إليه المؤسسة داخلها)، كلما أدى ذلك إلى كبر حجم المؤسسات و زيادة عدد العاملين، في حين أنه عندما تكون العملية الإنتاجية مقسمة و موزعة

¹ بيتر اف دراكر، ممارسة الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، 2013، ص267.

² كمال دمدوم، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في تنميين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بإعادة هيكلة، مجلة دراسات اقتصادية، سطيف، العدد الثاني، 2000، ص185.

على عدد كبير من المؤسسات، يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة أو متوسطة⁽¹⁾، فالمؤسسات التي تستعمل بشكل كبير الأتمتة (très automatisée) و المقاوله من الباطن (sous-traitante) يمكن اعتبارها بأنها مؤسسات صغيرة و متوسطة لأنها تشغل أقل من 250 مستخدم، مع أنها تكون ذات تنافسية عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها و التي تكون ذات أتمتة أقل، و لا تستعمل المقاوله من الباطن، و تشغل 5000 مستخدم⁽²⁾.

كما يمكن إرجاع تعدد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى درجة اهتمام الدولة بهذه المؤسسات، و مكانتها في التنمية الشاملة، و أيضا من خلال القوانين و التشريعات المتعلقة بهذا النوع من المؤسسات، و التي تصدرها مختلف الهيئات التشريعية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية و نتيجة لظروف خاصة، قام الكونغرس الأمريكي بإصدار تشريع يسمح بتصنيف ضمن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسة ذات الأبعاد الكبيرة (مؤسسة كبيرة جدا)، و استعمل في ذلك معيار الحصة السوقية، فمثلا و أثناء حرب الفيتنام، تم اعتبار American Motors و التي تشغل 10000 مستخدم، و التي تحتل المرتبة الرابعة في صناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية بعد جنرال موتورز، و فورد و كرايزلر، ضمن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك انطلاقا من معيار أنها ليست الرائدة في سوق السيارات⁽³⁾.

حسب أعمال Julien et Morel فإن صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعود إلى عدم التجانس الذي يتميز به هذا المصطلح، على الرغم من أنه يطلق على المؤسسات التي لا تعتبر مؤسسات كبيرة، حيث يرى هذين الباحثين أن هناك ثلاث مستويات من عدم التجانس⁽⁴⁾:

✓ **على مستوى الأبعاد:** حيث يضم مصطلح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مؤسسات ذات أحجام شديدة الاختلاف.

✓ **على مستوى السوق و الإنتاج:** حيث يضم هذا المصطلح مؤسسات الصناعات التقليدية، التي تنشط في سوق محلي، و مؤسسات ذات أنشطة تمتد إلى المستوى الدولي.

✓ **على مستوى الحالة القانونية:** فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد تكون مؤسسة فردية، أو مؤسسة تضامن، أو... الخ.

¹ كمال دمدوم، مرجع سبق ذكره، ص 185.

² Louis Jacque Filoion et al, **op.cit**, p04.

³ Ibid, p05.

⁴ Emmanuel Hounkou et al, **Pratique de Gestion et Performances des PME Béninoises : Analyses et Perspectives**, Conseil d'analyses économique, Cotonou, 2010, p09.

نتيجة لهذه الصعوبات في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من أجل جعل الأمور أكثر بساطة (رغم صعوبتها) عند وضع تعريف لهذه المؤسسات، يتم ذلك عادة انطلاقا من المقارنة مع المؤسسات الكبيرة، و بالتالي عادة ما يتم استخدام مصطلح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ككتلة واحدة مقارنة مع مصطلح المؤسسات الكبيرة، رغم أن مصطلح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يضم في طياته مجموعة مؤسسات على درجة كبيرة من عدم التجانس.

هناك سؤالين مهمين يجب الإجابة عنهما:

✓ لماذا يجب وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

✓ ما هو المقصود بالحجم؟

يرى Wtterwulge أن الإجابة على السؤال الأول لا تخلو من الفائدة العملية و المتمثلة في أن وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة شرط من أجل إعداد السياسة الإقتصادية المراعية لهذا النوع من المؤسسات⁽¹⁾.

كما أن وجود تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يساهم في توجيه المسير في عملية التخطيط و الرؤية و إعداد الإستراتيجيات التنافسية.

بشكل عام يمكن إجمال أهم أسباب وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النقاط التالية:

✓ تبني فهم أفضل لدور و أثر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النمو الإقتصادي؛

✓ التعرف على المجموعات المستهدفة بشكل ملائم، بغرض وضع آليات استشارية كمدخل لعملية تنمية السياسات و مساعدة القطاعات الفرعية؛

✓ تيسير تنمية و توضيح السياسات الإقتصادية التي تشجع النمو بصفة عامة، و نمو قطاع المؤسسات بصفة خاصة؛

✓ تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن من رقابة و تقييم أثر الإصلاح التنظيمي و الإجراءات التمويلية و غير التمويلية، و هو بذلك يحدد المؤسسات التي تحتاج إلى الدعم أو القروض، كما أن التعريف الجيد لهذه المؤسسات يساهم في تسهيل تطبيق التشريعات الحكومية (كالتشريعات الضريبية، الضمان الإجتماعي، و السلامة الصناعية)؛

¹Robert Wtterwulge, **La PME : Une Entreprise Humaine**, Edition De Beock, Bruxelles, 1998, p14.

✓ كما أن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يفيد قطاع البحث العلمي و الباحثين في إجراء البحوث و الدراسات حول هذه المؤسسات.

أما الإجابة على السؤال الثاني فتضعنا أمام مشكل تعريف الحجم، فمن أول نظرة يبدو أن الحجم متغيرا بسيطا-عدد الناس في أي مؤسسة- لكن على أي حال موضوع الحجم أكبر من ذلك بكثير⁽¹⁾، و يمكن إرجاع معظم الغموض إلى حقيقة أن الحجم مفهوم متعدد الأبعاد، بدلا من أن يكون مفهوما كليا⁽²⁾.

المعيار الأكثر شيوعا لتحديد حجم المؤسسة هو عدد المستخدمين بها، فعندما تنمو المؤسسة من مؤسسة يعمل بها ثلاثون موظفا إلى مؤسسة يعمل بها ثلاثمائة موظف، فإنها تخضع لتغيير في بنيتها و سلوكها، و عادة ما يحدث تغير نوعي آخر عندما تنمو المؤسسة من ثلاثمائة موظف إلى ثلاثين ألف موظف، و رغم أهميته، فإن عدد الموظفين بالمؤسسة ليس عاملا حاسما في حد ذاته⁽³⁾.

يرى Kemberly أن عناصر الحجم يمكن أن تكون متداخلة مع بعضها البعض في بعض الأحيان، و هي في الحقيقة كذلك، لكن التفريق المفاهيمي بينها كبير جدا، لدرجة أنه يمكن أن يعالج كل عنصر على حدى⁽⁴⁾.

حسب Witterwulghe فإن هناك مقاربتين لتحديد و تصنيف المؤسسات، حسب المعايير التي يتم استخدامها، فهناك من جهة التعاريف التي تستخدم المعايير النوعية (المعايير النظرية، التحليلية، أو السوسولوجية)، و من جهة أخرى هناك تعاريف تستخدم المعايير الكمية.

1.2.1. المقاربات النوعية لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: على الرغم من أن استخدام الطرق و الوسائل الحسابية التي تعتمد على البعد الكمي يفيد بصورة كبيرة في فهم ماذا يقصد بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أن هذه الأداة الإقتصادية لا يستثني تعريفها العلمي الإستعانة بمجرد دلالات رقمية فقط، و إنما لا بد من وجود معايير نوعية تجعل من هذا التعريف أكثر دقة⁽⁵⁾، فالمقاربات النوعية تهتم بتصنيف المؤسسات بصورة موضوعية استنادا إلى عناصر التشغيل الرئيسية مثل: المعيار التنظيمي، الإستقلالية، الحصة في السوق، التقنية المستخدمة... الخ.

¹ ريتشارد. ه. هال، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجرين، مرجع سبق ذكره، ص202.

² المرجع نفسه.

³ بيتر اف دراكر، مرجع سبق ذكره، ص266.

⁴ ريتشارد. ه. هال، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجرين، مرجع سبق ذكره، ص204.

⁵ مالكوم شاوف، إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2009، ص13.

يوجد العديد من الباحثين الذين استعملوا معايير نوعية في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، معتبرين أن هذه المعايير هي العامل الحقيقي في الحكم على حجم المؤسسة، رغم اعترافهم بأن عدد المستخدمين هو المعيار الأكثر استخداما، حسب Drucker فإن بنية الإدارة، و خاصة الإدارة العليا، هي المعيار الموثوق الوحيد لحجم المؤسسة، فالبنية الإدارية هي ما يحدد حجمها⁽¹⁾.

كما يوجد العديد من الباحثين الذين جمعوا بين عدة معايير النوعية، على غرار الإمتداد الجغرافي للعمليات، درجة الإستقلالية، و طبيعة الإدارة، حيث ينظر العديد منهم إلى طبيعة الملكية و المهام التي يقوم بها المالك-المسير كمعيار حاسم للفصل بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة.

بشكل عام تعتبر المعايير النوعية ذات أبعاد سوسيواقتصادية، تتضمن معايير إنسانية، و تنظيمية، و جغرافية... الخ، و أنه من خلال الجمع بين هذه المعايير المختلفة، يمكن الحكم على حجم المؤسسة.

• **تقرير J.E.Bolton (1971):** في بريطانيا و نتيجة لإنخفاض شعبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الستينات من القرن الماضي، و هجرة البريطانيين لهذه المؤسسات، قامت السلطات بإنشاء لجنة يترأسها البروفيسور Bolton لتحليل إشكالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بريطانيا، و قد جاء تقرير Bolton متضمنا تعريف لهذه المؤسسات، و الذي اعتمد على ثلاثة معايير:⁽²⁾

✓ يتم تسيير المؤسسة من قبل مالكيها بصفة شخصية.

✓ تملك حصة ضعيفة في السوق.

✓ استقلالية المؤسسة.

من خلال هذا التعريف يمكن الخروج بمجموعة من الإستنتاجات:

- يقوم مالك المؤسسة بإدارتها بصفة شخصية و مباشرة، و ليس عن طريق هيكل إدارة كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة، و هو ما يخول له السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات، كما تتميز هذه المؤسسات بهيكل تنظيمي مسطح تتداخل فيه أدوار المالك بين الإدارة و العملية الإنتاجية.

- أشار تعريف Bolton أن هذه المؤسسات عبارة عن وحدة اقتصادية ذات حصة سوقية صغيرة، تنشط في سوق يتميز بكثرة عدد المنافسين، فمعظم هذه المؤسسات لا تملك حصة كافية في سوقها تسمح لها بالتأثير في

¹ بيتر اف دراكر، مرجع سبق ذكره، ص269.

²Robert Wtterwulghe, op.cit, pp16 17.

أسعار بيع منتجاتها، و بالتالي الكمية التي تقوم بإنتاجها، حيث لا تتمكنها هذه الوضعية من أن تكون في وضع احتكاري.

- خاصية الإستقلالية تسمح باستثناء فروع المؤسسات الكبيرة، و المؤسسات الحكومية، و كذلك الفرانشيز^{*} الأعضاء في مجموعة كبيرة الحجم.

• **تعريف M.Woitrin (1966):** حسب الدراسة التي قام بها هذا الباحث في بعض الدول الأوروبية، توصل إلى أن الخاصية الأساسية المميزة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتمثل في الدور الذي يلعبه الريادي (Entrepreneur)، و في الجانب الإنساني أيضا، و قام Woitrin بوضع مجموعة من الخصائص النوعية الأخرى لتعريف هذه المؤسسات، و المتمثلة في:⁽¹⁾

- ✓ مدير ضعيف التخصص؛
- ✓ ضعف القدرة التفاوضية أمام المشتريين و البائعين؛
- ✓ اتصالات شخصية ضيقة بين الإدارة، العمال، الزبائن، الموردين... الخ؛
- ✓ صعوبة حصول هذه المؤسسات على رأس مال من السوق النقدي و صعوبة الحصول على قروض حتى و لو كانت قصيرة الأجل، و عليه من أجل الحصول على التمويل و القيام بالاستثمار، عادة ما يلجأ مسيرو هذه المؤسسات إلى التمويل الذاتي؛
- ✓ ضعف الحصة السوقية.

العديد من المعايير التي تضمنها تعريف Woitrin لهذه المؤسسات تتميز بالضعف عند إسقاطها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و عليه فإن هذا التعريف ركز بشكل أساسي على المؤسسات الصغيرة.

• **تعريف Hirigoyen (1984):** اقترح ثلاث معايير لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي:⁽²⁾

أ- الملكية: يتميز هذا النوع من المؤسسات بالإستقلالية، و هو ما ينجر عنه أن تكون معظمها عبارة عن مؤسسات عائلية، حيث يملك المالك-المسير الحصة الأكبر من رأس المال، و هو غير مستعد لتقاسم الملكية أو التسيير أو الأرباح مع شخص آخر، و بالتالي هذا التعريف يستثني المؤسسات الصغيرة المملوكة من قبل مؤسسة أخرى.

^{*} الفرانشيز يقصد به شراء حقوق تشغيل و استخدام اسم مؤسسات أخرى في أماكن غير دولتها الأم.

¹Robert Wtterwulge, **op.cit**, pp17 18.

²Olivier Colot , **La Transmission des PME Familial non Cotées : Approche de La Transmission en Wallonie et Impact sur La Performance des Entreprises**, Thèse Présentée en Vue D'obtention du Titre de Docteur en Sciences de Gestion, Faculté Warocque, Université de Mons-Hainaut, 2007, p14.

ب-المسؤولية: المسير يكون هو المسؤول على المؤسسة، هذه الخاصية تتوافق مع تعريف الإتحادية العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرنسا التي عرفتها بأنها: "المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هي وحدة إنتاج أو توزيع، وحدة إدارة و تسيير، المسير هو المسؤول كلياً على المؤسسة، و الذي يكون في الغالب هو المالك، و يكون مرتبط مباشرة بحياة المؤسسة".

ت-الهدف الخاص بالمرودودية: حسب Hirigoyen فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة تكون في البداية مركز تكاليف قبل أن تصبح مركز ربح، أي أن هذه المؤسسات لا يكون هدفها الأولي هو تحقيق مردودية جيدة بقدر ما تهتم بتفادي الخسائر و تجنب تكاليف إضافية.

• **تعريف Wtterwulghe (1998):** عرف هذا الباحث المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بأنها: "مؤسسة تعمل في المجال الإقتصادي، يرتبط تحقيقها لنتائج جيدة أو سيئة بطريقة تسيير المالك، الذي يملك الإستقلالية في اتخاذ القرارات"⁽¹⁾.

يمكن جمع بعض التعاريف النوعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبعض الباحثين في الجدول الموالي:

¹Robert Wtterwulghe ,op.cit, p24.

جدول رقم(7.1):المعايير النوعية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الباحثين

المعايير	التعريف	الباحثين
الرقابة من قبل المالك و شخصية المسير	يعتبر أهم المعايير النوعية لأن تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الرقابة عليها يكون بشكل كبير من طرف المالك مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.	Baumback (1983) Bauer(1983) Miller et Toulouse(1986) Julien(1997)
هيكل قليل البيروقراطية	الإعتماد على هذا المعيار يرجع إلى قلة عدد المستخدمين في هذه المؤسسات، و كذلك إلى الموارد المحدودة.	Starbuck(1965) Julien(1997) Marchesnay(1997)
ندرة الموارد	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليس بإمكانها الحصول بسهولة على الموارد من المحيط، فطبيعة العمليات و الإستراتيجيات المختارة من طرف هذه المؤسسات تتأثر في الغالب بهذا القيد.	Neilsen(1974) Schunan et Seeger(1986) Anderson et Atkins(2001)
التبعية الشديدة اتجاه المحيط	هذا المعيار يؤخذ خاصة عند دراسة النشاط الإستراتيجي للمؤسسات، لأن علاقة هذه المؤسسات بمحيطها يكون له تأثير مباشر على ضعفها.	Starbuck(1965) Marchesnay(1997) Timdsay et Rue(1980) Borciu(2000) Andderson et Atkins(2001)

Source : Maria Elisa Brandão Bernardes, **La Construction Sociale de la Stratégie en Contexte de PME :Une Analyse en Profondeur de Quatre Cas de Diversification**, Thèse Présenter en Vue de L'obtention de Grade de Philosophie Docteur en Administration, Faculté des Etudes Supérieure, Université de Montréal, 2008, p08.

تكمن أهمية التعاريف النوعية في إلقاء الضوء على تنوع مقارنة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كذلك في توضيح مدى تعدد أوجه ظاهرة هذه المؤسسات و كذلك مدى ديناميكيته⁽¹⁾.

ما يمكن قوله عن التعاريف النوعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يلخص في قول P.A.Julien: "لا يوجد حد واضح و محدد بين المؤسسات الصغيرة و الكبيرة، لأن بين هذين الطرفين يوجد عدد كبير من المؤسسات التي لها صفات مختلفة، أيضا خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة لا تكون بالضرورة في مجملها متعارضة"⁽²⁾.

¹Robert Wtterwulge, **op.cit**, p22.

²Olivier Colot, **op.cit** .p18.

2.2.1. المقاربات الكمية لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: في مقابل التعاريف النوعية

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نجد العديد من الباحثين و الدول و المنظمات التي أخذت بالمعايير الكمية في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و اعتبرت الأساس من أجل تحديد نوع المؤسسة، و من أكثر المعايير استخداما في التعاريف الكمية هو معيار عدد المستخدمين، نظرا لبساطته و سهولة استعماله، إلا أنه يبقى غير كاف إذا ما استعمل لوحده، فهناك العديد من التعاريف التي بالإضافة إلى استخدامها لمعيار عدد المستخدمين، تضيف إلى هذا المعيار معيار آخر أو معيارين، خاصة معيار رقم الأعمال السنوي، و الذي يعتبر مؤهلا أكثر كمقياس أكثر حيادية من معيار عدد المستخدمين⁽¹⁾، كما قد يتم استخدام معيار الحصيلة السنوية إضافة إلى المعيارين السابقين في تصنيف المؤسسات، و بشكل عام فإن أهم المعايير الكمية المستخدمة في تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتمثل في:

✓ عدد المستخدمين؛

✓ رقم الأعمال السنوي؛

✓ حجم الموجودات الثابتة؛

✓ رأس المال المستثمر؛

✓ القيمة المضافة... الخ.

• تعريف منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي (OECD): اعتمدت على معيار حجم العمالة في تحديد

حجم المؤسسة، و قامت بتصنيف المؤسسات كالتالي:⁽²⁾

- المؤسسة الماكروية (Micro): تتمثل في المؤسسات الفردية التي تكون عادة بدون مستخدمين، أو تشغل أربعة مستخدمين على الأكثر.

- المؤسسات الصغيرة جدا: هي تلك المؤسسات التي تضم من 5 إلى 19 مستخدم.

- المؤسسات الصغيرة: تضم من 20 إلى 99 مستخدم.

- المؤسسات المتوسطة: تضم من 100 إلى 499 مستخدم، و أحيانا تكون مقسمة إلى صنفين، يضم الأول من 50 إلى 199 مستخدم، و الصنف الثاني من 200 إلى 499 مستخدم.

¹Gerald D'Amboise, *La PME Canadienne: Situation et Défis*, L'institut de Recherches Politiques, Québec, 1989, p16.

²عبد الرحمن الهيتي نوزاد، الصناعات الصغيرة و المتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي: الوضع القائم و التحديات المستقبلية، مجلة الجندول، قطر، العدد30، 2006، ص76.

- **المؤسسات الكبيرة:** تضم أكثر من 500 مستخدم، و أحيانا تضم المؤسسات الكبيرة جدا أكثر من 1000 مستخدم.

• **تعريف البنك الدولي:** التعريف المستخدم من قبل البنك الدولي يقدم توضيحا لمعايير مماثلة للكثير من المعايير المستخدمة في مختلف أنحاء العالم، حيث يعتمد في تصنيفه لهذا النوع من المؤسسات على معايير عدد المستخدمين، الأصول، و المبيعات السنوية، و حسب تصنيف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإنه يجب عليها أن تستوفي اثنين من الثلاث شروط أو المعايير التي يستخدمها في تعريف هذه المؤسسات. و لأغراض متعلقة بتقارير العملاء، تستخدم إدارة الأسواق المالية العالمية بمؤسسة التمويل الدولية حجم القروض كمؤشر، لأن بعض البنوك غير قادرة على رفع تقارير طبقا لحجم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

جدول رقم (8.1): تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

حجم المؤسسة	عدد العاملين	الأصول	المبيعات السنوية
صغرى	أقل من 10	أقل من 100 ألف دولار	أقل من 100 ألف دولار
صغيرة	أقل من 50	أقل من 3 ملايين دولار	أقل من 3 ملايين دولار
متوسطة	أقل من 300	أقل من 15 مليون دولار	
المؤشرات البديلة لحجم القروض			
صغرى		أقل من 10 آلاف دولار	
صغيرة		أقل من 100 ألف دولار	
متوسطة	أقل من 1 مليون دولار	(أقل من مليوني دولار في بعض البلدان المتقدمة)	

المصدر: مؤسسة التمويل الدولية، دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2009، ص 10.

• **تعريف اليابان:** في سنة 1963 تم إصدار القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 154، لتحقيق الاستقرار و الحماية لهذه المؤسسات، و هدف هذا القانون إلى تشجيع نمو و تطور هذه المؤسسات، بالإضافة إلى تحسين الوضع الإقتصادي و الإجتماعي للعاملين، و أول ما تضمنه هذا القانون هو تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽¹⁾.

و قد عرف القانون الذي عدل في الثالث من ديسمبر من عام 1999 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - و هو التعريف الذي تأخذ به وزارة الاقتصاد و التجارة و الصناعة اليابانية (METI) - كما يوضح الجدول الموالي:

¹ هالة محمد لبيب عنه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 216.

جدول رقم (9.1): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان.

نوع النشاط	رأس المال (مليون ين)	عدد المستخدمين
الصناعة و القطاعات الأخرى	300 أو أقل	300 أو أقل
مبيعات الجملة	100 أو أقل	100 أو أقل
مبيعات التجزئة	50 أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	50 أو أقل	100 أو أقل

Source: Economist Intelligence Unit, *SMEs in Japan : A New Growth Driver?*, Economist Intelligence Unit report sponsored by Microsoft, 2010, p07.

اعتمد التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معيارين كميين هما عدد المستخدمين، و رأس المال، مع مراعاة القطاع أو النشاط الذي تمارسه المؤسسة، و هذا على عكس العديد من الدول التي أخذت بمعيار واحد فقط.

• **تعريف أستراليا:** هناك العديد من التعاريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في استراليا، معظم هذه التعاريف تعتمد على معيار عدد المستخدمين أو العائد السنوي، أو المعيارين معا. فمكتب الإحصاء الأسترالي (ABS) يعرف هذه الأخيرة على أنها المؤسسات التي تشغل من 01 إلى 199 مستخدم، في حين منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي (OCDE) تعرف هذه المؤسسات بأنها المؤسسات التي تشغل من 01 إلى 499 مستخدم.

جدول رقم (10.1): تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأسترالية

مؤسسة صغيرة و متوسطة PME	متوسطة Moyen	صغيرة Petit	ميكرو Micro	
199-01	199-20	19-05	04-01	تعريف مكتب الإحصاء الاسترالي (ABS)
499-01	499-50	49-10	09-01	تعريف OECD

Source: Neil Colin Temperly et al, *SMEs in Australia's High Technology Sector: Challenges and Opportunities*, Cahier de Recherche, CSIRO/AEEMA, 2004, p74.

• **تعريف البرازيل:** اعتمد هذا التعريف على معيارين كميين رئيسيين هما: عدد المستخدمين، و نمو الدخل السنوي، حيث عرفت التعاونية البرازيلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (SEBRAE) هذه المؤسسات

حسب القانون 9.841/1999 و الذي عدل في 13 مارس 2004 بالقانون 5.028/2004 كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (11.1): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة البرازيلية.

عدد المستخدمين	نمو الدخل السنوي (بالدولار الأمريكي)	حجم المؤسسة
الصناعة و البناء: أقل من 19 مستخدمين التجارة و الخدمات: أقل من 09 مستخدمين	أقل من 188 ألف دولار أمريكي	صغيرة جدا
الصناعة و البناء: من 20 إلى 99 مستخدم التجارة و الخدمات: بين 10 و 49 مستخدم	بين 188 ألف دولار و مليون دولار	صغيرة
الصناعة و البناء: من 100 إلى 499 مستخدم التجارة و الخدمات: من 50 إلى 99 مستخدم	بين مليون دولار و 30 مليون دولار	متوسطة

Source : Ana Carolina Machado Arroio, **The Role of SME National Innovation Systems of Brazil**, Federal University of Rio de Janeiro, Brazil, 2009, p03.

• تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: لا يوجد هناك تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية ، فحسب منظمة إدارة الأعمال الصغيرة (Small Business Administration) يعتمد تعريف هذا النوع من المؤسسات على معايير كمية مثل عدد المستخدمين، و رقم الأعمال، و ذلك حسب القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، و عليه فقد عرفت هذه المنظمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفق المعايير التالية:

جدول رقم (12.1): معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية

حسب (SBA)

نوع النشاط	المعيار المعتمد	مجال التعريف
تجارة الجملة	عدد المستخدمين	أقل من 100
تجارة التجزئة	المداحيل السنوية	من 5 إلى 20 مليون دولار أمريكي
البناء	المداحيل السنوية	من 7 إلى 17 مليون دولار أمريكي
الصناعة	عدد العمال	بين 500 و 1500
النقل	المداحيل السنوية	بين 1 و 25 مليون دولار أمريكي
المقاع	عدد العمال أو المداحيل السنوية	أقل من 500 عامل أو أقل من 5 مليون دولار أمريكي
الزراعة	المداحيل السنوية	بين 0.5 و 9 مليون دولار أمريكي
الخدمات	عدد المستخدمين أو المداحيل السنوية	بين 500 و 1500 مستخدم أو بين 3.5 و 21.5 مليون دولار

Source: Robert Wtterwulge, op.cit, p26.

• تعريف الإتحاد الأوروبي: نتيجة الاختلافات في المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول الإتحاد الأوروبي، لجأت هذه الدول سنة 1992 لتشكيل مجمع خاص بهذه المؤسسات، و توصل في النهاية إلى الإعتراف بعدم قدرتها على وضع تعريف موحد لجميع الدول الأعضاء. أول تعريف وضعته المفوضية الأوروبية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو الذي حددها بالمؤسسات التي تشغل أقل من 500 مستخدم، حيث تم الإعتماد على معيار عدد المستخدمين فقط، و هو المعيار الذي يعتبر غير كاف إذا ما أخذ بمفرده.

هذا الأمر دفع المفوضية الأوروبية بتاريخ 03 أبريل 1996 إلى إعادة إعطاء تعريف جديد لهذه المؤسسات، حيث عرفتها كالتالي: "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي المؤسسات التي تشغل أقل من 250 مستخدم، و التي لا يزيد رقم أعمالها السنوي عن 40 مليون أورو، و لا تزيد النتيجة النهائية عن 27 مليون أورو، و هي التي تحترم شروط الإستقلالية، أي أنه لا تتجاوز نسبة التحكم في رأسمالها من قبل مؤسسة أو العديد من المؤسسات 25%"⁽¹⁾.

¹Olivier Colot ,op.cit, p17.

إلا أنه و مع التطورات التي حصلت منذ سنة 1996، قامت المفوضية الأوروبية يوم 03 ماي 2003 بتعديل في المحددات الخاصة بتحديد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و قامت بوضع تعريف جديد لها، حيث دخل هذا التعديل النشاط بتاريخ 01 جانفي 2005، و تم تعريف هذه المؤسسات على النحو التالي: " المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هي المؤسسة التي تشغل أقل من 250 مستخدم، و التي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 20 مليون أورو، أو التي لا تتعدى ميزانيتها النهائية 43 مليون أورو"⁽¹⁾، و قد تم الإبقاء على معيار عدد المستخدمين دون تغيير، في حين تم الرفع من المحددات المالية (الميزانية النهائية، و رقم الأعمال السنوي)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (13.1): تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نوع المؤسسة	عدد الأفراد	رقم الأعمال السنوي	الميزانية الكلية السنوية
متوسطة	$250 >$	$50 \geq$ مليون يورو (40 مليون يورو سنة 1996)	$43 \geq$ مليون يورو (27 مليون يورو سنة 1996)
صغيرة	$50 >$	$10 \geq$ مليون يورو (07 مليون يورو سنة 1996)	$10 \geq$ مليون يورو (05 مليون يورو سنة 1996)
صغيرة جدا	$10 >$	$2 \geq$ مليون يورو (لم يكن محدد من قبل)	$2 \geq$ مليون يورو (لم يكن محدد من قبل)

Source : Commission Européenne, **op.cit**, p14.

● **تعريف الجزائر:** نتيجة السياسة المتبعة في الجزائر منذ الإستقلال، كان هناك إهمال شبه كلي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في وقت كان التركيز منصبا على المؤسسات العمومية الكبيرة، و عليه فلم تكن هناك أي محاولة لتعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حتى منتصف السبعينات، و ذلك خلال المخطط الرباعي الثاني(1974-1977) عند وضع التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة و المتوسطة لوزارة الصناعة و الطاقة.

شهدت فترة التسعينات تطورات كبيرة فيما يتعلق بهذه المؤسسات من خلال زيادة الدعم المقدم لها، حيث تم سنة 1994 و لأول مرة إنشاء وزارة خاصة بها سميت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لتضاف لها سنة 2002 الصناعات التقليدية، ليتم إدماجها فيما بعد مع وزارة الصناعة و ترقية الإستثمار.

¹Commission Européenne, **La Nouvelle Définition des PME; Guide de L'Utilisateur et Modèle de Déclaration**, 2006, p05.

نتيجة للتطورات السابقة، و تماشيا مع التحولات التي عرفتها الجزائر، كان لزاما وجود تعريف واضح يتم الإعتماد عليه من أجل وضع برامج لدعم و ترقية هذه المؤسسات، و تماشيا مع التطورات الحاصلة على الصعيد المحلي و الدولي، جاء القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 والذي يعد مرجعا لكل برامج المساعدة و الدعم لصالح هذا النوع من المؤسسات، حيث عرفت المادة الرابعة من هذا القانون المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كما يلي: "تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، تشغل من 01 إلى 250 شخصا، و أن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2مليار دج، و تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، و تستوفي معايير الاستقلالية، حيث لا يملك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى"⁽¹⁾.

على هذا الأساس فقد تم تقسيم هذه المؤسسات حسب المواد 05، 06، 07 كالاتي:

- ✓ المؤسسة المصغرة: تضم ما بين 01 إلى 09 أفراد، و تحقق رقم أعمال لا يقل عن 20 مليون دج، أو مجموع حصيلتها السنوية لا تتعدى 10 مليون دج.
 - ✓ المؤسسة الصغيرة: تشغل ما بين 10 إلى 49 فرد، و رقم أعمالها السنوي لا يتعدى 200 مليون دج، أو مجموع حصيلتها السنوية لا تتعدى 100 مليون دج.
 - ✓ المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة تالي تشغل بين 50 إلى 250 فرد، و رقم أعمالها السنوي يتراوح بين 200 مليون دج و 2 مليار دج، أو مجموع الحصيلة السنوية تتراوح بين 100 و 500 مليون دج.
- و حفاظا على تصنيف المؤسسة، فقد حددت المادة 08 من نفس القانون (18/01)، أن هذه الأخيرة إذا سجلت فوارق بالنسبة للمحددات المعلنة في المواد (07،06،05)، فإن هذه الفوارق لا تفقدها تصنيفها إلا إذا سجلت خلال سنتين متتاليتين، و يمكن توضيح تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في الجدول التالي:

¹ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، ديسمبر 2001، ص 06.

جدول رقم (14.1): تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

نوع المؤسسة		عدد المستخدمين		رقم الأعمال (مليون دج)		مجموع الحصيلة السنوية (مليون دج)	
حدود دنيا	حدود قصوى	حدود دنيا	حدود قصوى	حدود دنيا	حدود قصوى	حدود دنيا	حدود قصوى
01	09	01	20	01	20	01	10
10	49	20	200	10	200	10	100
50	250	200	2مليار دج	100	2مليار دج	100	500

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12،
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، ديسمبر 2001، ص 06.

تعددت التعاريف التي أخذت بالمعايير الكمية بسبب سهولة و بساطة استخدام هذه المعايير، خاصة معيار عدد المستخدمين، و من خلال عرض بعض التعاريف الكمية يلاحظ أن معيار عدد المستخدمين يعتبر المرجع الأساسي في تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما يمكن تبيان ذلك من خلال الجدول التالي الذي يضم بعض التعاريف الكمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض البلدان التي لم يتم ذكرها حتى الآن و ذلك بشكل مختصر:

جدول رقم (15.1): تعريفات كمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الدول

الدولة	التعريف
ألمانيا	لا يزيد عدد المستخدمين في الصناعات الصغيرة و المتوسطة عن 49 مستخدم
الهند	التي لا تتجاوز تكاليفها الاستثمارية 750 ألف دولار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و 65 ألف دينار للمؤسسات الصغيرة
مصر	المؤسسات التي لا تزيد أصولها الثابتة عن 500 ألف جنيه مصري و يتراوح عدد المستخدمين ما بين 10 و 100 شخص
اندونيسيا	أقل من 100 مستخدم
كوريا	في الصناعة اقل من 300 مستخدم في الخدمات أقل من 20 مستخدم

سنغافورة	في الصناعة أصولها الثابتة أقل من 12 مليون دولار سنغافوري و في الخدمات اقل من 100 مستخدم
المكسيك	أقل من 500 مستخدم في الصناعات التحويلية و في الخدمات اقل من 50 مستخدم
جنوب إفريقيا	ما يتراوح بين 10-20 إلى 100 إلى 200 مستخدم حسب الصناعة و ما بين 200-300 ألف راند إلى 4-50 مليون راند جنوب إفريقي حسب الصناعة
تركيا	10 إلى 250 مستخدم
تايلاند	أقل من 200 مستخدم في الصناعات الكثيفة العمالة و أقل من 100 مستخدم في الصناعات الكثيفة الاستخدام لراس المال

المصدر: أحمد عارف العساف و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 635 636.

مؤسسة التمويل الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 68.

يظهر عرض مختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدى التنوع الذي يميز هذه المؤسسات، فهناك تعاريف متعددة و متنوعة تستعملها الدول، أو المنظمات الدولية، أو الباحثين لنوع واحد من المؤسسات، و مع ذلك فقد اتفقت هذه الأطراف على أنه لا يوجد تعريف واحد صالح لجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و لجميع الدول، لخص Weber هذه الحالة بقوله: "المؤسسات تختلف في الحجم و الوظائف، في طبيعة رأس المال (أفراد العائلة، أجنب...)، و كذلك في درجة الإستقلالية (شركة مستقلة، فرع، مقاوله من الباطن...)"، و في الخصائص الإجتماعية للمسير و رأسماله الثقافي، و علاقاته و هويته الثقافية"⁽¹⁾.

في نفس السياق يشرح Bucaille et Beauregard الأمر بقولهما: "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مختلفة في سوقها و في سلوكاتها، في أفرادها، في تطورها، في التكنولوجيا التي تستخدمها، و في المخاطر التي تحيط بها، فلا توجد أي مؤسسة صغيرة و متوسطة تشابه تماما مؤسسة أخرى"⁽²⁾.

تسمح التعاريف النوعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتوضيح تنوع هذه المؤسسات، و ذلك لأنها تلقي الضوء على حقيقتها و على مميزاتها النوعية، كما تظهر التأثيرات الإقتصادية لتطبيق هذه المعايير في توصيف

¹Colot Olivier, **op.cit**, p19.

²Ibid, p20.

المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في أسلوب التمويل، و السياسة الإنتاجية، و الإستعداد لتطبيق أساليب اقتصاد المؤسسات و غيرها كما يتضح ذلك بصورة خاصة في النشاط الإبتكاري⁽¹⁾.

في الجانب المقابل، التعريفات الكمية أوضحت بشكل دقيق كيفية الفصل بين الأنواع المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و كيفية التفريق بين هذه المؤسسات و المؤسسات الكبيرة، و عليه و نتيجة كون المعايير النوعية السالفة الذكر لا يمكن حصرها إحصائيا بسهولة، فقد أصبح من المعتاد في واقع الممارسة العملية أن يتم الإعتماد على المعيار الكمي الذي كان في الأساس مجرد معيار مساعد، اعتمادا أساسيا لتحديد حجم المؤسسة⁽²⁾.

3.1. عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أسباب الفشل: تعتبر مسألة نجاح و فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المواضيع التي تؤرق المالكين و الباحثين و الجهات المسؤولة عن دعم و ترقية هذا النوع من المؤسسات، إذ يعتبر نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استمراريتها مقياسا لمدى نجاح المالك أو صاحب المؤسسة، كما يعتبر مقياس مدى نجاح البرامج و الخطط الموضوعة لدعم و تنمية هذا النوع من المؤسسات، في حين يعبر الفشل عن فشل المالك و البرامج الموضوعة في الوصول بهذه المؤسسات إلى بر الأمان.

1.3.1. عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: هناك مجموعة من العوامل التي تجعل مؤسسات تنجح و تستمر في المنافسة و في السوق، و هي عوامل تميزها على المؤسسات الفاشلة، فما الذي تستطيع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة فعله من أجل تحقيق النجاح؟

يرى Drucker أن الأسباب الرئيسية لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبطة بعامل الإدارة، حيث يرى أن الإدارة الجيدة لهذا النوع من المؤسسات هي التي تجعلها تنجح و تستمر في السوق، و من أجل ذلك لابد من توافر ثلاث عوامل لتحقيق هذا النجاح:⁽³⁾

✓ يتمثل العامل الأول في ضرورة إدخال وجهة نظر خارجية على مجالس الإدارة لتوسيع رؤيتها؛

¹ مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² المرجع نفسه.

³ بيتر دراكر، مرجع سبق ذكره، ص 277.

✓ أما العامل الثاني فيتمثل في إتباع قواعد ملزمة بالألا يمنح أي فرد من العائلة المالكة (في المؤسسات العائلية) منصبا إداريا لا يستحقه، حيث يرى Drucker أن التعيين و الترقية يجب أن يتم على أساس الأكفأ و ليس على أساس أنه فرد من العائلة؛

✓ أما العامل الثالث، و هو العامل الأهم حسب Drucker، و يتمثل في عدم التقليل من أهمية التفكير و التحليل بسبب ضغوط قرارات العمل، و القيام بعملية التخطيط و المراجعة.

في نفس السياق يرى طاهر محسن منصور الغالي أنه لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أن تتوفر فيها العناصر التالية:⁽¹⁾

أ- **المالك أو المالكون لديهم أهداف محددة:** حيث على المالك أن يجيب على أسئلة محددة من قبيل ما هي الأهداف العامة للمؤسسة؟ لماذا وجدت المؤسسة؟ و ماذا نخدم؟ ما هي الأهداف قصيرة الأجل؟

ب- **المعرفة الممتازة بالسوق:** حيث يرى العديد من الباحثين أن العلاقة الحميمة بين المؤسسات الصغيرة و الزبائن هي السر وراء نجاح هذه المؤسسات، حيث يسمح هذا النمط من العلاقات للمؤسسات الصغيرة بتقديم خدمات متخصصة تفرديّة، و هذا نتيجة قربها الكبير من الزبائن و أسواقها، و التي تعد فرصة لهذه المؤسسات من أجل إشباع و إرضاء الزبائن الخاصين بهذه المؤسسات.

ت- **القدرة على تقديم شيء متميز:** حيث يمكن لهذه المؤسسات النجاح حتى في ظل سوق يتميز بالازدحام و كثرة المنافسين، من خلال تميزها بالمنتج، و استخدامها للتكنولوجيات الجديدة، و باستخدام خاص و متفرد لطرق التوزيع المعروفة.

ث- **آليات إدارة متكيفة مع التطور:** حيث أن نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبط بوجود قابليات استيعاب و فهم جيد للتطور، مرتبط بالجوانب التنظيمية و الإدارية، من خلال الحصول على الأموال اللازمة و كيفية إنفاقها، و هو ما يتطلب من المالك أن يكون مبدع و صاحب رؤية، كما أن نجاح هذه المؤسسات -خاصة بعد استمرار تطورها و نموها- يتطلب من المالك أو المسير مهارات متعددة و متنوعة نتيجة لقيامه بدور قيادي للإدارة العليا، إضافة إلى العمل وفق مستوى الإدارة الوسطى و كذلك المستويات الدنيا، حيث يرتبط نجاح هذه المؤسسات بوجود إدارة و مديرين تم بناء الشخصية القيادية لديهم في ضوء الخبرة الجيدة، و المعلومات و المعرفة العامة، إضافة إلى المعارف التخصصية.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 37 38.

ج- الحصول على عاملين أكفاء: حيث يمثل العاملين أهم موارد المؤسسة، و لأن معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتحجج بأنه ليس لديها الوقت و لا المال من أجل عمليات الإختيار المعقدة، و من أجل تدريبهم، فإن الأمر يتطلب منها أن تعير هذه الجوانب الأهمية البالغة لكون نجاح العمل مرتبط بحسن اختيار الأكفأ من العاملين، و حسن التدريب و التوجيه و التحفيز، من أجل الإستفادة قدر الإمكان من قدراتهم و مهاراتهم. كما يرى بعض الباحثين على غرار M.Steiner، H.Hand، H.Wichman أنه لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا بد من توفر مجموعة من العوامل أهمها:⁽¹⁾

أ- العوامل الشخصية (المرتبطة بالمالك-المسير): من أجل تحقيق النجاح و الريح الذي يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسات الخاصة، يتوجب على المالك-المسير أن يتصف بما يلي:

- ✓ الحرص على فصل الظروف الأسرية عن بيئة العمل؛
- ✓ توفر السمات القيادية في شخصية المالك-المسير، كتحمل المخاطر، و حب الإنجاز، و حب اكتشاف المجهول، و الإبداع و الابتكار... الخ؛
- ✓ الحرص على اكتساب الحد الأدنى من الخبرة قبل تأسيس المؤسسة؛
- ✓ توفر المهارات الإدارية التي تساعد المالك-المسير على الإدارة بنجاح، كفن التفاوض، تنظيم الوقت، التعامل مع الآخرين، و غيرها من مهارات حل المشاكل.

ب- العوامل المتعلقة بالمؤسسة: يمكن تقسيم عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المرتبطة بالمؤسسة إلى عوامل يجب توافرها قبل إنشاء المؤسسة، و عوامل أخرى يجب أن تتوفر عند نشاطها:

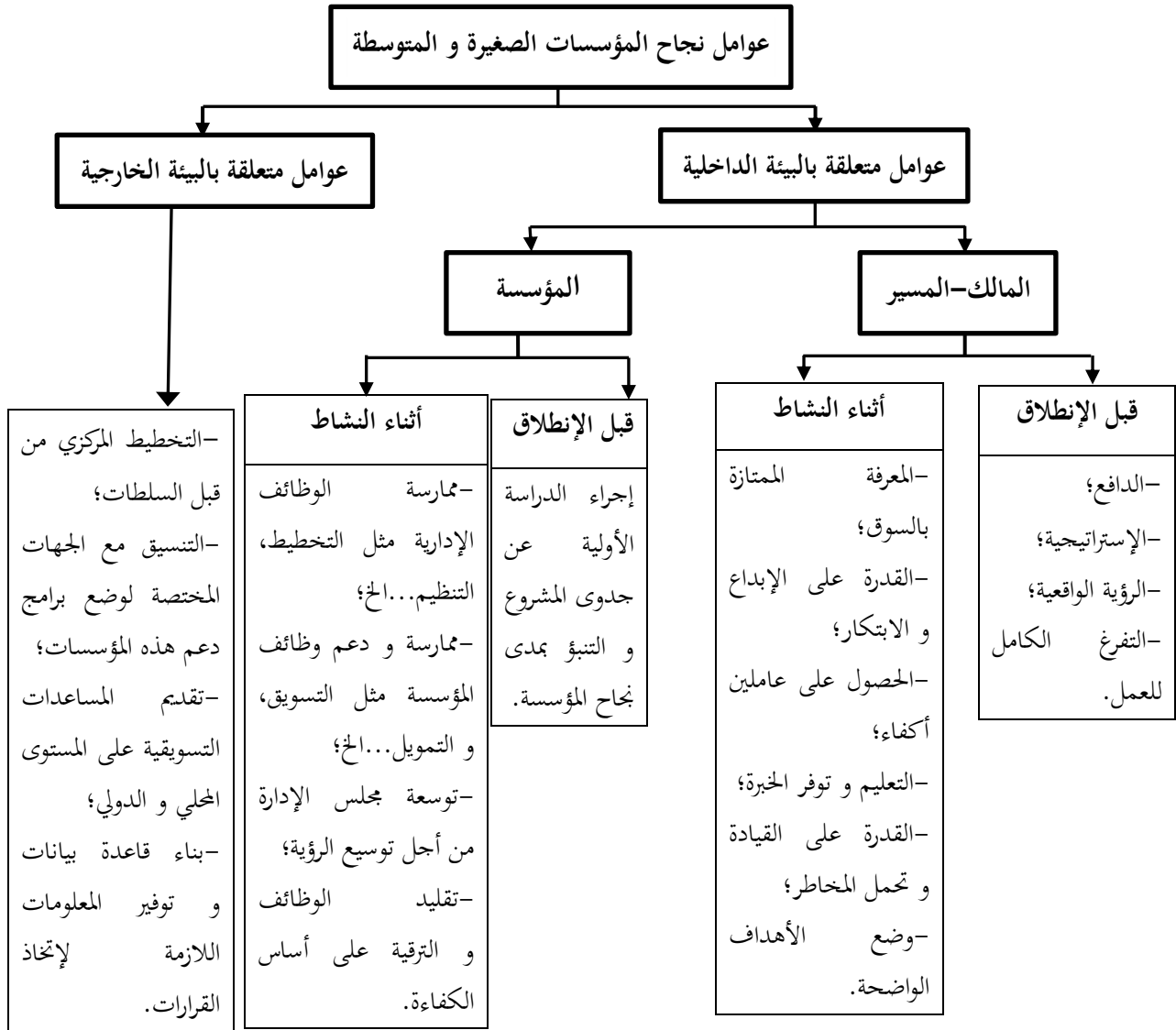
- ✓ **عوامل النجاح قبل الإنطلاق:** تتمثل في إجراء الدراسة الأولية عن جدوى المشروع، و التي على ضوءها يمكن وضع خطة للمؤسسة، حيث تفيد هذه الدراسة في توضيح الرؤية في مدى احتمال نجاح المؤسسة؛
- ✓ **عوامل النجاح عند النشاط:** و هي عوامل متعلقة بضرورة توفير و تطبيق الأساليب الإدارية من تخطيط و توجيه و رقابة و... الخ، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز و دعم وظائف المؤسسة المتمثلة أساسا في وظيفة التسويق، و وظيفة التمويل و المحاسبة، الأمر الذي يضمن الاستغلال الأمثل و الكفاء للموارد المتاحة.

ج- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: حيث أنه هناك عوامل من اللازم توافرها في البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكي تساهم بشكل فعال في تمهيد الطريق للنجاح، منها:

¹ هالة محمد لبيب عنبه، مرجع سبق ذكره، ص25.

- ✓ التخطيط المركزي من قبل السلطات من أجل دعم و ترقية هذه المؤسسات، كالتموليل و الإستشارة؛
 - ✓ المساعدة في بناء قاعدة بيانات تتلاءم مع احتياجات هذه المؤسسات و تساعدها في توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات؛
 - ✓ التنسيق مع الجهات المختصة و الجهات التمويلية المختلفة لوضع برامج تمويلية متنوعة و داعمة لهذه المؤسسات؛
 - ✓ تقديم المساعدات التسويقية على المستويين المحلي و الدولي، حيث يمكن الإستفادة من الغرف التجارية و الصناعية.
- يتضح من خلال عرض عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مدى الإرتباط الوثيق بين الأساليب و الممارسات الإدارية التي ينتهجها المالك-المسير من جهة، و مدى قدرة هذه المؤسسات على البقاء و الإستمرارية و المنافسة من جهة ثانية، فتوافر عوامل النجاح يمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من التطور و التقدم بشكل يؤهلها لأداء وظيفتها بشكل فعال في الإقتصاد و بالتالي مساهمتها في التنمية و التطور، و يمكن إيجاز أهم عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الشكل التالي:

شكل رقم (3.1): عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر: من إعداد الباحث

2.3.1. أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: يعاني أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كثيرا

في سبيل الوصول إلى النجاح، فكثيرا ما تفشل هذه المؤسسات خلال الثلاث سنوات الأولى من عمرها، رغم تفاوت نسبة الفشل من قطاع إلى آخر.

أشارت إحصاءات مؤسسة Dun and Brandstreet إلى أن أكبر نسبة فشل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية توجد في قطاع النقل و المواصلات، يليه قطاع التشييد و البناء، و أن أقل نسبة للفشل هي في القطاع المالي و التأمين و القطاع الزراعي و الغابات و الصيد⁽¹⁾.

في نفس السياق، و في تقرير أعدته إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية SBA تحت عنوان "الصعوبات المالية للمؤسسات الصغيرة و أسباب فشلها" أكدت على أن عملية إفلاس المؤسسات غالباً ما تكون في المؤسسات الصغيرة⁽²⁾.

يشير معهد Bonn لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ألمانيا (IFM) إلى أن معدل التذبذب^(*) قد وصل سنة 2004 إلى حوالي 28% في ظل وجود 3.3 مليون مؤسسة قائمة بالفعل، في حين كان سنة 1990 حوالي 29%، و يرجع الجزء الأكبر في هذا التذبذب إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽³⁾.

في الجزائر تشير الإحصائيات التي تعدها وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى أن عدد المؤسسات التي توقفت عن النشاط سنة 2011 بلغ 9545 مؤسسة، في حين بلغ هذا العدد 8482 مؤسسة سنة 2012، و 9585 مؤسسة سنة 2014، و 8646 مؤسسة سنة 2015.

تعدد أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ففي دراسة قامت بها منظمة Sebrae سنة 1998 على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في البرازيل، توصلت الدراسة إلى أن ضعف استعمال الإعلام الآلي و قلة استعمال تقنيات التسويق و نقص تكوين الموارد البشرية من أهم العوامل المؤدية إلى عدم قدرة هذه المؤسسات على الإستمرار، و حسب نفس الدراسة، فإن ما يقرب من 36% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة البرازيلية تتوقف عن النشاط قبل انتهاء السنة الأولى من وجودها، و 47% قبل نهاية السنة الثانية من حياتها⁽⁴⁾.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² دبرا كونتز ترافيسو؛ ترجمة: أسعد كامل الياس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

* معدل التذبذب هو ناتج طرح المؤسسات الجديدة التي دخلت إلى السوق من المؤسسات القديمة التي خرجت منه مقسوماً على إجماليها.

³ مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ Pedro Carlos Oprime, *op.cit*, p18.

يرى Drucker أن هناك بعض المشاكل الخطيرة جدا التي تؤدي إلى فشل المؤسسات إذا لم يتم تداركها أو التعامل معها:⁽¹⁾

✓ يرى Drucker أنه نتيجة لصغر حجم المؤسسات فإنها لا تستطيع معها تحمل الإدارة التي تحتاج إليها، من حيث توفر الأشخاص المدربين فنيا، و التشغيليين الجيدين، كما لا تعتبر هذه المؤسسات مغرية بالنسبة للمديرين بما يكفي، حيث يرى Drucker أن المشكلة المزمنة في هذه المؤسسات هي في الفجوة بين متطلبات الإدارة و كفاءة الإدارة.

✓ في نفس السياق يرى Drucker أن أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تحدد في نهاية المطاف مدى قدرتها على البقاء، هو مدى إدراك حاجتها إلى التخطيط و التفكير، حيث قد تمارس هذه المؤسسات الإدارة بشكل اعتباطي و ارتجالي، في الوقت الذي يعتمد وجودها على التحليل الواعي و الحريص، وهذا راجع إلى ضيق الأفق و التخلف من حيث المعرفة و الكفاءة.

✓ أما السبب الثالث الذي يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات حسب Drucker هي الملكية العائلية لهذه المؤسسات و ما قد ينجر عن ذلك من مشاكل إذا ما تم منح الوظائف الإدارية لأفراد من العائلة ليست لديهم كفاءة القيام بها.

في نفس السياق يصنف طاهر محسن منصور الغالي أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى مجموعتين: الإدارة غير المناسبة، و التمويل غير المناسب:⁽²⁾

أ- الإدارة غير المناسبة: و تعني أن المالك أو المالكين ليس لديهم المهارات و المعارف الإدارية اللازمة، و كذلك نقص الخبرة و التجربة اللازمة لإدارة المؤسسة؛

ب- التمويل غير المناسب: و يرتبط هذا الأمر برقابة إدارية و مالية غير ملائمة، و كذلك نقص رؤوس الأموال اللازمة للمؤسسة، أو غير ذلك مثل التوسع غير المدروس في الحصول على القروض، زيادة الإستثمار في الأصول الثابتة بدون مبرر،... الخ.

هناك من الباحثين من يقسم أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى أسباب داخلية و أخرى خارجية، كما يوضحه الجدول التالي:

¹ بيتر دراكر، مرجع سبق ذكره، ص 275 276.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

جدول رقم (16.1): أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أسباب خارجية	أسباب داخلية
✓ ارتفاع معدلات الفائدة؛	✓ ضعف القدرة الإدارية؛
✓ التضخم و البطالة؛	✓ عدم صلاحية و كفاءة الإدارة؛
✓ الضرائب؛	✓ عدم توازن الخبرة؛
✓ المنافسة؛	✓ عدم توافر الخبرة في مجال العمل؛
✓ القواعد الحكومية.	✓ الإهمال؛
	✓ الكوارث.

المصدر: هالة محمد لبيب عنه، مرجع سبق ذكره، ص 27.

يعتبر سوء الإدارة سببا قويا و محوريا في فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالمالك-المسير هو مفتاح نجاح أو فشل المؤسسة، و فشلها راجع بشكل كبير إلى إدارته الغير كفؤة، و في هذا السياق تقول D. K. Traverso مؤلفة كتاب " دليل مالكي الأعمال التجارية الصغيرة لنوم هانئ" : "لقد رأيت العديد من المؤسسات الصغيرة تأتي و تذهب خلال ما يقرب من اثني عشر عاما، كثيرون هم الذين أتحت لهم فرصة طيبة للإستمرار و لكنهم فشلوا في النهاية بسبب سوء السياسات أو سوء الإشراف أو سوء الإدارة أو سوء التخطيط، بعبارة أخرى فشلوا في أوجه تعريف ماهية إدارة المؤسسة"⁽¹⁾.

يقول L. Smith رئيس معهد إدارة الأزمات في ولاية كنتاكي الأمريكية: "إن الأبحاث التي أجريناها توحى بأن الغالبية العظمى من الأزمات سببها أعمال -أو عدم القيام بأعمال- قام بها مديرون و ليس مستخدمون أو أناس خارج المؤسسة، حيث أن 75% من أزمات المؤسسات تعزى بصورة مباشرة إلى أو غير مباشرة إلى إدارة المؤسسة"⁽²⁾.

إن أسباب فشل أو نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها وجه رئيسي واحد و هو مدى كفاءة أو سوء الإدارة، بعبارة أخرى مدى كفاءة أو سوء المسير أو المالك في إدارة المؤسسة.

¹ دبرا كونتر ترافيرسو؛ ترجمة: أسعد كامل الياس، مرجع سبق ذكره، ص 111.

² المرجع نفسه، ص 149.

4.1. الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مجالات نشاطها:

1.4.1. الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: يعتبر اختيار الشكل القانوني و نوع الملكية القرار الإستراتيجي الأول الذي يتطلب من المالك أو الملاك (الرياديين) للمؤسسة الإجابة عليه بوضوح و رؤية و تصور شمولي⁽¹⁾، فهناك العديد من الأشكال القانونية التي على المالك-المسير الإختيار بينها، و التي على أساسها يتم تحديد العلاقات القائمة بين المؤسسة و المالك، من خلال الحقوق و الواجبات التي ترافق تكوين هذه المؤسسة، و كذلك خصائص المؤسسة و أساليب عملها، فاختيار الشكل القانوني يعني اختيار الشكل المناسب للملكية، و بالتالي فهو يحدد وضعية المالك و مسؤولياته المترتبة عليه، خاصة من الناحية المالية.

على هذا الأساس، فاختيار الشكل القانوني له أثر مهم على مختلف المؤسسات، سواء كانت هذه المؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، فمن المعلوم أن طريقة عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيمها تتأثر بالشكل القانوني الذي تم اختياره، و ذلك من الجوانب التالية:⁽²⁾

✓ الهوية القانونية و الإعتبار المعنوي و تحديد شخصية المؤسسة قبالة شخصية المالك أو المالكين أو المساهمين، بعبارة أخرى، فالشكل القانوني يوضح مدى الإرتباط و الانفصال بين مسؤولية المالك و مسؤولية المؤسسة؛

✓ تتأثر آليات و أساليب و إجراءات التأسيس بالشكل القانوني الذي تم اختياره، حيث تكون هذه الإجراءات أسهل في الشركات الفردية، و أكثر تعقيد و كلفة في حالة الشركات المساهمة؛

✓ يؤثر الشكل القانوني على مدى التزام المؤسسة في الإفصاح و التعريف بالوضع المالي و المحاسبي لها وفق إجراءات و قيود معينة يتم مراقبتها من الجهات المسؤولة؛

✓ تتأثر الممارسات الإدارية، التنظيمية، و مدى تحديد و تقييد هذه الممارسات و المسؤوليات بالشكل القانوني، فيفرض بذلك تعليمات و إجراءات معينة و شكل أو أشكال محددة لصيغ تنظيمية و وفق الأشكال القانونية المعتمدة من قبل هذه المؤسسات، و من الطبيعي أن تختلف صيغ الإدارة و عمليات تطوير القرار وفق نوع المؤسسة و شكلها القانوني و اتساع أو ضيق نطاق عملها، باعتبار أن التأثيرات و الرقابة الخارجية هي أكبر على شركات الأموال منها على المنظمات الفردية في عملية صناعة القرارات؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² المرجع نفسه، ص ص 136 137.

✓ مدى الإلتزام و المسؤولية المالية و القانونية التي يتحملها المالك أو المالكون، فالمسؤوليات المالية تتحدد وفق الصيغة أو الشكل القانونين ففي الشركات المساهمة تكون محددة بالأموال المستثمرة في هذه الشركات، في حين أن المسؤولية تعود حتى للممتلكات الشخصية إذا تعرضت المؤسسة الفردية لخسائر.

يتدخل القانون في تنظيم عمل المؤسسة عند مزاوله نشاطها، إذ يفرض عليها اتخاذ شكل من الأشكال القانونية حسب موضوع تأسيسها، و الغرض الذي أنشأت من أجله و المحدد في عقد تأسيسه، حيث تنص المادة 544 من القانون التجاري الجزائري على: "يحدد الطابع التجاري للشركة إما بشكلها أو موضوعها".

يجسد القانون التجاري الجزائري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الواقع، و يمنح لها تأشيرة للعبور من الواقع الإقتصادي إلى الوجود القانوني، إذ اعتبرها وحدة اقتصادية، مما يجعلها صالحة لإكتساب الحقوق و تحمل المسؤوليات⁽¹⁾.

قسم القانون التجاري الجزائري الشركات إلى قسمين:

- شركات أشخاص: تضم شركة التضامن SNC، شركة توصية SCS، و شركة بالمساهمة SP.
- شركات أموال: تضم شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL/EURL، شركة توصية بالأسهم SCA، شركة ذات أسهم SPA.

بالإضافة إلى أن هناك نوع آخر من المؤسسات يقع خارج نطاق هذا التصنيف، يطلق عليه اسم المؤسسات الفردية، ولا يدخل تحت حيز الشركات طبقا للمشرع الجزائري الذي يعرف الشركة في المادة 416 من القانون المدني بأنها: "الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بمشروع مالي، بتقديم حصة من مال أو عمل، على أن يقتسموا ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة".

1.1.4.1. المؤسسات الفردية: هي مؤسسة مملوكة من طرف شخص واحد، يشرف على جميع الجوانب الإدارية و الفنية، ففي المؤسسة الفردية يكون المالك مسؤول بشكل مطلق عن الديون و يتحمل كامل المخاطر و الإلتزامات، و يحصل لوحده على الأرباح، كما تتسم ببساطة الإنشاء، و التأقلم مع كل المتغيرات، و تحمل هذه المؤسسة في العادة اسم المالك أو أي اسم آخر يتم اختياره، من أمثلتها: المعامل الحرفية، ورشات الصيانة، المتاجر... الخ، من مميزات هذه المؤسسات أنها تملك الحرية النسبية للفعل و الرقابة، فالرقابة تكون فقط بفرض

¹ إقلولي ولد رابح صافية، تكريس القانون الجزائري لمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الإقتصادية و السياسية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، العدد 01، 2009، ص 130.

الضريبة على الأرباح، كما أنها سهلة الإدارة و التنظيم و التوجيه، إلا أنها تملك بعض المساوئ و هي أن رأسمالها محدود و بالتالي تجد صعوبة في الحصول على الائتمان، كما أنه عادة ما تكون الإدارة غير مناسبة، و مهارات العاملين تكون محدودة، و أن حياتها محدودة بسبب ارتباط المؤسسة بالمالك، فهما واحد من الناحية القانونية.

رغم ذلك تبقى المؤسسات الفردية من الأشكال القانونية المفضلة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نتيجة للمزايا التي ترتبط بها.

2.1.4.1. شركات الأشخاص (الأفراد): هي المؤسسات التي يمتلكها الأشخاص، أي تقوم على أساس الإعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة، تعتبر أقدم الأشكال القانونية، فقد كان الشكل السائد قبل الثورة الصناعية، و من خصائص شركات الأشخاص:⁽¹⁾

- ✓ ارتباط شخصية الشركة بشخصية المالك أو المالكين، حيث لا يوجد انفصال للشركة خارج الإطار المادي و المعنوي للمالك أو المالكين؛
 - ✓ المسؤولية الكاملة للمالك أو المالكين عن الالتزامات اتجاه مختلف الأطراف الأخرى، كما أنهم يحصلون على كامل الأرباح؛
 - ✓ إجراءات تأسيس في الغالب بسيطة، فلا وجود لإجراءات معقدة.
- و تأخذ شركات الأشخاص الأشكال القانونية التالية:

أ- **شركة التضامن SNC:** تعد من أهم أنواع شركات الأشخاص، و سميت بشركة التضامن بسبب تضامن الشركاء و مسؤوليتهم غير المحدودة عن ديون الشركة، و تكون على اعتبارات شخصية لما تجمع بين شركائها علاقات عائلية (علاقة قرابة أو نسبة، أو صداقة أو مصاهرة)⁽²⁾، و تقوم هذه الشركة من خلال عقد بين شخصين أو أكثر (شريك على الأقل)، يتحملون فيما بينهم مسؤولية تضامنية و غير محدودة عن النشاطات و الأعمال التي تمارس داخل حدود المؤسسة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² أكوموم عبد الحليم، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، قصر الكتاب، البلدة، 2006، ص 156.

لم يحدد المشرع الجزائري الحد الأدنى من رأسمال التأسيس للشركة، بل نص على أن الحصص قد تكون عينية أو نقدية، و بهذا لا تصلح شركات التضامن كإطار قانوني إلا للمؤسسات الإقتصادية ذات الحجم الصغير، لأنها لا تفي بمتطلبات المؤسسات الإقتصادية الكبيرة⁽¹⁾، و لذلك فهي أكثر ملائمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

من المزايا التي يوفرها هذا النوع من الشركات أنها تكون سهلة الإنشاء، و المسؤوليات تكون مقسمة بين الشركاء، و هو ما يوفر رؤوس أموال أكبر، إلا أن هذا الشكل القانوني للشركات يحمل بعض العيوب، حيث أن حياة شركة التضامن عادة ما تكون محدودة، فموت أحد أي شريك ينهي التضامن و وجود الشركة، كما أنه غالبا ما تحصل خلافات و صراعات بين الشركاء نتيجة تداخل المسؤوليات، حيث أن كل شريك يكون مسؤول عن أفعال الشركاء الآخرين.

ب- شركة التوصية البسيطة SCS: تعتبر من الشركات التي تقوم على الإعتبار الشخصي، و هي تشبه شركة التضامن، مع وجود نوعين من الشركاء من حيث المسؤولية، شريك أو شركاء بمسؤولية كاملة غير محدودة، و هم الشركاء المتضامنون، و النوع الثاني هم الشركاء الموصون، هؤلاء تتحدد مسؤولياتهم بقدر مساهماتهم المالية، و لا تجمعهم المسؤولية و لا الإدارة، و بالتالي فالشركاء المتضامنون هم من يدير أعمال الشركة و يتحمل المسؤولية الكاملة، لكن الشريك الموصي يتحصل على حصته من الأرباح بنسبة ثابتة حتى و إن لم تحقق المؤسسة أرباحا.

ج- شركة المحاصة (بالمساهمة) SP: هي من شركات الأشخاص، و ينشأ هذا النوع من الشركات باتفاق شفوي بين شريكين أو أكثر أو بعقد مكتوب يحدد الواجبات و الإلتزامات⁽²⁾، و هي شركة مؤقتة تنشأ للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة، و ينتهي بنهاية النشاط الإقتصادي الذي أقيمت لأجله، و لا يملك هذا النوع من الشركات شخصية معنوية و ليس لديها رأسمال، حيث أن نشاطها يتم بصفة شخصية، و المسؤولية فردية لكل شريك على حدى، و هي كذلك غير مشهورة قانونا، و بالتالي فهي تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق و لا يوجد عليها التزامات.

3.1.4.1. شركات الأموال: هي الشركات التي تكون الحصص فيها مقسمة إلى أسهم، و هي ثلاثة أنواع:

¹أكوموم عبد الخليم، مرجع سبق ذكره، ص159.

²طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص143.

أ- شركة التوصية بالأسهم SCA: هذا النوع من الشركات يشابه شركات التوصية البسيطة، إلا أن حصص الشركاء تكون مقسمة إلى أسهم صغيرة القيمة و ليس مبالغ مقطوعة، و يمكن تداولها و التنازل عنها بدون موافقة بقية الشركاء، و هذا ما يمنح الفرصة للشركة للمواصلة إذا أراد أحد الشركاء الإنسحاب.

ب- الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL: تعتبر هذه الشركة نوع خاص من المؤسسات، كونها تجمع خصائص شركات الأشخاص و كذلك شركات المساهمة، فالشركة ذات المسؤولية المحدودة تعد إطارا قانونيا يضم عددا محدودا من الشركاء لا يكتسبون صفة التاجر و لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود ما قدموه من حصص في رأسمالها⁽¹⁾.

تميز هذه المؤسسات بعدة خصائص تجعلها أكثر ملائمة لتلبية حاجيات صغار المستثمرين الذين هم في غنى عن الإجراءات المعقدة لتأسيس شركة المساهمة، و كذلك للتخلص من عيوب شركات التضامن، فهذه الشركات لا تحتاج إلى رأسمال ضخيم، و مسؤولية الشركاء محددة كذلك بقيمة أسهمهم، أضف إلى ذلك سهولة تأسيسها و تسييرها، إذ أن إدارة الشركة يتولاها احد الشركاء أو يستعينون بإدارة متخصصة⁽²⁾.

حسب المادة 564 فقرة 01 من القانون التجاري الجزائري فإنه: "تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص".

و عليه فبموجب هذه المادة، يستطيع شخص واحد أن يكون شركة بمفرده و يعرف في هذه الحالة باسم الشركة ذات المسؤولية المحدودة و ذات الشخص الوحيد (EURL)، و إذا زاد عدد الشركاء عن شريك واحد، يكونون شركة تعرف باسم الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

نظرا لمزايا هذا النوع من الشركات، فقد تطورت و أصبحت سريعة الانتشار في العديد من القطاعات، حيث تعتبر هذه الشركة الشكل القانوني المفضل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نتيجة للخصائص التي تميزها فيما يتعلق بالتأسيس و التسيير و التمويل.

ج- شركات المساهمة (شركات ذات الأسهم) SPA: يقسم رأسمال شركة المساهمة إلى حصص متساوية تسمى بالأسهم و تطرح للإكتتاب، و بذلك يمكن تداولها في سوق الأوراق المالية دون الرجوع إلى الشركاء،

¹لوكادير مالحة، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون: فرع قانون التنمية الوطنية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2012، ص25.

²محمد عبد أبو سمرة، إدارة المشروعات، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص26.

و بالتالي فإن مسؤولية الشريك في هذا النوع من الشركات تكون محدودة في حدود الحصة التي قدمها في رأس المال، و لا يمكن أن يخسر أكثر منها.

و من أهم خصائص هذا النوع من الشركات نذكر: (1)

✓ انفصال شخصية الشركة عن شخصية المساهمين؛

✓ المسؤولية المحدودة للمساهمين، حيث تنحصر مسؤوليتهم المالية بحدود قيمة الأسهم التي يملكونها فقط؛

✓ إجراءات تأسيس في الغالب طويلة و معقدة.

يبدو أنه من الصعب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في ظل ضعف الإمكانيات الإدارية و المالية، و ارتفاع تكاليف تطبيق مبادئ الحوكمة، و الدخول إلى السوق المالي كبديل تمويلي في ظل متطلباته الكبيرة و المكلفة و المتعلقة بضرورة وجود مجلس إدارة، و ضمان حقوق المساهمين، و الإفصاح و الشفافية... الخ، و هو ما يعني صعوبة اتخاذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هذا الشكل القانوني.

يعتمد اختيار الشكل القانوني على فحص العديد من المؤشرات، و الموازنة بينها لغرض معرفة المزايا و المساوئ لكل نوع، و اختيار ما هو مناسب منها للمؤسسة، فالمالك أو المالكين عند اختيارهم الشكل القانوني فهم بذلك يختارون الشكل الذي يضعهم في أفضل موقع للحصول على التمويل اللازم للإستثمارات المطلوبة، و في نفس الوقت يوفر أكبر قدر ممكن من الحماية للممتلكات الشخصية.

تمثل المؤسسة الفردية من بين الأشكال القانونية المفضلة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تتناسب مع حجمها و هيكلها و طريقة إدارتها، كما تعتبر شركة التضامن من الأشكال القانونية المفضلة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لأن غالبية هذه المؤسسات هي مؤسسات عائلية تقوم على الإعتبارات الشخصية و تسود حالة من التضامن بين الشركاء الذين يكونون في معظم الأحيان من نفس العائلة، و بالتالي تعتبر المؤسسات التي تقوم على الإعتبار الشخصي (مؤسسات فردية، أو شركات تضامن) من الأشكال القانونية المفضلة لدى المؤسسات الصغيرة التي تشغل بين 0 إلى 9 مستخدمين.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 144 145.

في نفس السياق تفضل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتخذ شكل المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة بنوعها (SARL، EURL)، نتيجة المزايا التي يتمتع بها هذا الشكل القانوني، حيث تفصل بين شخصية المالك أو المالكين، و بين شخصية المؤسسة، و بالتالي انخفاض المخاطر، كما أن فترة حياتها تكون أطول.

في الجزائر فإن إحصائيات سنة 2012 تشير إلى أن الشكل القانوني المفضل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الشركات ذات الإعتبار المعنوي (SA, SARL, EURL)، حيث تمثل ما نسبته 59.02% من مجموع الأشكال القانونية للمؤسسات الخاصة، في حين تمثل المؤسسات ذات الإعتبار الشخصي (SNC, SCS, SCA)، المؤسسة الفردية) ما نسبته 18.32% من مجموع المؤسسات الخاصة، و 22.58% هي عبارة عن صناعات تقليدية⁽¹⁾.

2.4.1. مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: ما هي المجالات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟ و هل هناك مجالات يحظر عليها دخولها بسبب حجمها؟ تشير البحوث و الدراسات إلى تواجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أغلب المجالات، و يندر وجود قطاعات لا توجد فيها هذه المؤسسات بشكل مباشر أو غير مباشر، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن أن تعمل في كافة المجالات الإقتصادية سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمية... الخ، و لكن قد يكون من الصعب عليها دخول بعض المجالات، إما لأنها إستراتيجية، أو لأنها تشترط توافر متطلبات معينة تفوق القدرات المادية و التكنولوجية و المعرفية لهذه المؤسسات، و هو ما يمكن توفيره بواسطة المؤسسات الكبيرة فقط⁽²⁾.

تتمثل أهم المجالات التي تتواجد فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي:

أ- الصناعة: تمثل الصناعة إحدى المجالات الحيوية التي تتواجد فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الرغم من أن المؤسسات الكبيرة تعتبر العنصر الأساسي في التصنيع، و تلعب هذه المؤسسات دورا مهما في الإقتصاديات الصناعية المتقدمة، أما في الدول النامية فيلاحظ قلة عدد المؤسسات الصغيرة الصناعية، بسبب كون الإستثمارات في هذا القطاع تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة، و خبرات عالية، و تقنية متطورة⁽³⁾، لذلك عادة ما تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية ذات طابع حرفي أو تصنيع بسيط، أو تجميع أولي،

¹Ministre de L'Industrie et de la Petite et Moyen Entreprise et de la Promotion de L'Investissement, **Bulletin D'information Statistique de la PME**, Données du 1^{er} Semestre 2012, N°21, Octobre 2012, p09.

²هالة محمد لبيب عنه، مرجع سبق ذكره، ص19.

³طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص65.

فعادة تتخذ هذه المؤسسات شكل مناولة من الباطن مع المؤسسات الكبيرة، خاصة في الصناعات الثقيلة و الكبيرة، و من أمثلة الصناعات التي تتواجد فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- ✓ تصنيع المنتجات الزراعية مثل عمليات فرز و تعبئة التمور، و تجفيف الفاكهة، و تصنيع العصائر.. الخ؛
- ✓ تصنيع الأجزاء المغذية للصناعات الكبيرة، و خاصة تلك التي تعتمد على التجميع، مثل قطع غيار السيارات و الأجهزة الكهربائية و غيرها؛
- ✓ الصناعات الغذائية التي تعتمد على الألبان، مثل صناعة الجبن و الحليب، و منتجات الألبان المختلفة؛
- ✓ الصناعات الخشبية و المعدنية، مثل ورش صناعة الأنابيب الخشبية و المعدنية، كصناعة الأبواب و النوافذ بالخشب أو الالومنيوم؛
- ✓ صناعة الملابس الجاهزة و خياطة الملابس، و كذلك صناعة السجاد... الخ.

ب- الخدمات: تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة النسبة الأكبر في قطاع الخدمات، حيث تصل إلى نصف مجموع المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، و أكثر من 85% من المؤسسات الصغيرة الأسترالية تنشط في مجال الخدمات، و في الجزائر تقدر نسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في قطاع الخدمات 48.57% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تشمل الخدمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النقل، الإتصالات، التجارة، الفنادق و المطاعم، خدمات توريد المؤسسات، المؤسسات المالية، خدمات توريد للمنازل، خدمات عقارية، الدعاية و الإعلان... الخ.

ج- مؤسسات البناء و التشييد: توجد العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في هذا المجال الحيوي، و تعمل هذه المؤسسات في مجال المقاولات و البناء و ترميم المباني و إقامة المطارات و طرق السكك الحديدية و الجسور و الإنشاءات و غيرها، و في الدول النامية تعمل هذه المؤسسات كمشاريع مقاولات أساسية أو مقاولين فرعيين، و لدى أصحابها خبرات جاءت بفعل بداية عملهم في مؤسسات في مجالات البناء أو الكهرباء أو التجارة أو الحدادة و غيرها⁽¹⁾.

د- الفلاحة و الصيد البحري: ينحصر عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذا المجال في:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

✓ **المؤسسات الزراعية:** مؤسسات تنتج جميع أنواع و أصناف الفواكه، و المكسرات، الحبوب، الخضروات،...الخ.

✓ **مؤسسات المنتجات الفلاحية:** مؤسسات تقوم بتربية المواشي و الأغنام، الماعز، الدواجن.

✓ **مؤسسات الثروة السمكية:** و تشمل المؤسسات التي تنشط في صيد الأسماك، إقامة مزارع تربية الأسماك، و مخازن تبريد الأسماك.

هـ- الخدمات المرتبطة بالصناعة: و تتمثل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تقدم خدمات للمؤسسات الصناعية، مثل المؤسسات التي تنشط في مجال الماء و الطاقة، و مؤسسات خدمات و أعمال البترول، و الهيدروكربونات، إلا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في هذا المجال تبقى تمثل نسبة ضعيفة جدا من مجموع هذه المؤسسات، حيث تم إحصاء 2217 مؤسسة تنشط في هذا المجال في الجزائر خلال السداسي الأول من سنة 2013، و ذلك بنسبة 0.5% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽¹⁾.

5.1. حقائق متعددة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: عند البحث في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هناك مجموعة من الحقائق التي يجب على كل باحث في هذا الموضوع أن يأخذها بعين الاعتبار، و من أهم هذه الحقائق:

1.5.1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مواجهة المؤسسات الكبيرة: لفترة طويلة لم تكن الدراسات المتعلقة بسلوك المؤسسات تنظر إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها شكل مختلف عن المؤسسات الكبيرة، و ذلك حتى بداية السبعينات، حيث بدأت البحوث في مجال علوم التسيير تراعي الاختلافات الموجودة بين هذه المؤسسات و المؤسسات الكبيرة، و بالتالي فإن ما يصلح على المؤسسات الكبيرة قد لا يصلح بالضرورة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ما يغذي هذا التوجه هو أطروحة الخصوصية التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مقابل المؤسسات الكبيرة، فالإختلاف بين هذين النوعين من المؤسسات لا يتوقف على خاصية الحجم فقط و الذي يقاس عادة بعدد المستخدمين (عدد قليل من المستخدمين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في مقابل عدد كبير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، بل إن الإختلاف يتعداه إلى طبيعة الهياكل التنظيمية، السلوكات الإدارية و الإستراتيجية، الأداء المالي و الإقتصادي، و العلاقة مع العملاء...الخ.

¹Ministre du Développement Industriel et de la Promotion de L'Investissement, **Bulletin D'Information Statistique de la PME**, Données du 1^{er} Semestre 2013, N°23, Novembre 2013, p15.

فيما يتعلق بالهيكل و المخطط المالي لهذه المؤسسات، فهو مختلف مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجد صعوبة في الحصول على التمويل اللازم، و كذلك محدودية النتائج المالية، فنتيجة لضعف حجم رأس المال المستثمر، و محدودية الضمانات التي يمكن لهذه المؤسسات أن تقدمها للبنوك، كثيرا ما تحجم هذه الأخيرة عن تقديم الخدمات المالية اللازمة، و هو ما يمثل تحدي كبير لهذه المؤسسات، قد يرهن بقائها و قدرتها على الإستمرار، في الجهة المقابلة يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تحصل على القروض بشكل أسرع و أيسر و دون عوائق كبيرة، بالإضافة إلى قدرة هذه الأخيرة على الولوج إلى السوق المالي و الحصول على التمويل اللازم، و هو ما يعني تعدد الوسائل التمويلية التي يمكن للمؤسسات الكبيرة من خلالها الحصول على الأموال اللازمة، في مقابل محدودية هذه الوسائل عند المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التي تركز غالبيتها على التمويل الذاتي المتأتي من أموال المالك-المسير، وهو ما يعني حساسية هذه المؤسسات اتجاه الضرائب بشكل أكبر من المؤسسات الكبيرة، نتيجة لقدرة الضرائب على الحد من مردودية هذه المؤسسات أو الحد من أرباحها الصافية، و التي قد تكون متداخلة أصلا، و يعبر Wtterwulgh عن هذه الخاصية بقوله: "الضرائب لها تأثير على إمكانية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و بذلك فهي تحث سلوكيات تحد من الأرباح، كذلك فإن الضرائب تخفض من قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة، في الوقت الذي يكون هذا المورد هو المصدر المفضل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"⁽¹⁾.

ثانيا، تكون أخطاء السمعة و الصورة أقل تأثيرا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك لأنها تكون أقل عرضة و تفاعلا مع الجمهور مثل المؤسسات الكبيرة، و بالتالي بشكل عام ليس لديها علامة أو صورة تسعى لحمايتها عن طريق التسويق، على العكس من ذلك تكون الأخطار المالية هي المسيطرة، حيث أن الإدارة المالية لهذه المؤسسات يطرح العديد من المشاكل الخاصة، فسوء الإدارة المالية، حتى و إن كان قصير الأجل يمكن أن يكون قاتلا، و نفس الشيء يمكن أن يقال على إدارة الموارد البشرية أو إدارة الإستغلال، في حين يكون التأثير أقل حدة في المؤسسات الكبيرة⁽²⁾.

ثالثا، عادة ما تدار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف المالك، كما يكون هذا الأخير مندمج بشكل كبير في العمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة، و يكون على مقربة و على اتصال بجميع الأفراد في المنظمة، و ذلك على عكس المؤسسات الكبيرة التي تكون المسؤوليات فيها محددة و واضحة بشكل أكبر، فعلى عكس

¹Robert Wtterwulgh, *op cit*, p129.

²Delphine Gendre-Aegerter, **La Perception du Dirigeant de PME de Sa Responsabilité Sociale: Une Approche par la Cartographie Cognitive**, Thèse Présentée pour L'obtention du Grade de Docteur en Sciences Economiques et Sociales, Faculté des Sciences Economiques et Sociales, L'Université de Fribourg (Suisse), 2008, pp109 110.

الفصل الأول: مدخل إلى عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المؤسسات الكبيرة، تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهيكل تنظيمي مسطح، حيث يكون هناك قليل من التفويض و المسير هو الذي يمارس بنفسه جميع عمليات الإدارة و التنظيم، و لا بد أن هذه الخاصية ترجع إلى حجم المؤسسة، فمؤسسة كبيرة تضم أكثر 250 مستخدم يكون لديها هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا و أكثر اتساعا، و يكون أكثر رسمية، في حين أن مؤسسة تضم 10 مستخدمين عادة لا تملك هيكل تنظيمي، و في حالة وجوده يكون مسطح و لا يتخذ الصفة الرسمية.

رابعا، و من خلال الواقع العملي، يبدو أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليست من النوع المهيأ للبحث عن مستشارين خارجيين، فعلى الرغم من أن الأسباب الرئيسية للبحث و الحاجة إلى مستشارين خارجيين لتقديم النصيحة و المشورة هي نقص المعرفة و الخبرة، فهناك علاقة ارتباط قوية بين الرجوع إلى الإستشارة الخارجية و بين حجم المؤسسة، بعبارة أخرى كلما زاد حجم المؤسسة كلما زاد احتمال لجوئها إلى مستشارين خارجيين، و ما يفسر هذه المفارقة، هو التكاليف العالية التي تترتب على مثل هذه الإستشارة في ظل محدودية موارد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽¹⁾.

لخص Jenkins أهم الاختلافات بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة في الجدول التالي:

جدول رقم(17.1): أهم الفروق بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة

خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	خصائص المؤسسات الكبيرة
فوضوية	مرتبة
غير رسمي	رسمي
الثقة	المسؤولية
الملاحظة الشخصية	المعلومة
الحدس	التخطيط
استراتيجية تكتيكية	استراتيجية المؤسسة
متابعة شخصية	معياري رسمي و صريح
المالك-المسير	سلطة المركز
غموض	شفافية

Source: Delphine Gendre-Aegerter, **op.cit**, pp110 111.

¹Delphine Gendre-Aegerter, **op.cit**, p110.

2.5.1. العالم الغير متجانس للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: هل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كتلة

متجانسة؟ هذا هو السؤال الذي حاولت الإجابة عليه أطروحة التنوع، حيث يرى أنصار هذا التيار أن مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يضم في طياته الكثير من عدم التجانس، فدراسة هذه المؤسسات يظهر عدم تجانس في توزيعها، سواء من حيث عددها، أو من حيث عدد المستخدمين... الخ.

فهذا المفهوم يضم كل من المؤسسات الصغيرة جدا(المصغرة، أو المتناهية الصغر)، المؤسسات الصغيرة، و المؤسسات المتوسطة، فتجزئة هذا المفهوم يظهر تفوقا واضحا للمؤسسات الصغيرة جدا على حساب كل من المؤسسات الصغيرة، و المؤسسات المتوسطة.

في استراليا تبلغ نسبة المؤسسات التي لا تشغل مستخدمين 61.2% من إجمالي المؤسسات، كما تبلغ نسبة المؤسسات التي تشغل من 1 إلى 4 مستخدمين 23.9% من إجمالي المؤسسات⁽¹⁾، أما في كندا فتبلغ نسبة المؤسسات الصغيرة جدا التي تشغل من 1 إلى 9 مستخدمين 73.5% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽²⁾، و في فرنسا تبلغ نسبة المؤسسات التي لا تشغل مستخدمين 63.34% من إجمالي المؤسسات، و نسبة المؤسسات التي تشغل من 1 إلى 9 مستخدمين 29.89% من إجمالي المؤسسات⁽³⁾، أما في أمريكا فتبلغ نسبة المؤسسات التي تشغل من 1 إلى 9 مستخدمين حوالي 50% من جميع المؤسسات⁽⁴⁾.

كما تمثل المؤسسات الصغيرة جدا النسبة الأكبر، بل النسبة العظمى من معظم المؤسسات في دول أمريكا اللاتينية و الدول الأوروبية، كما يوضحه الشكل الموالي:

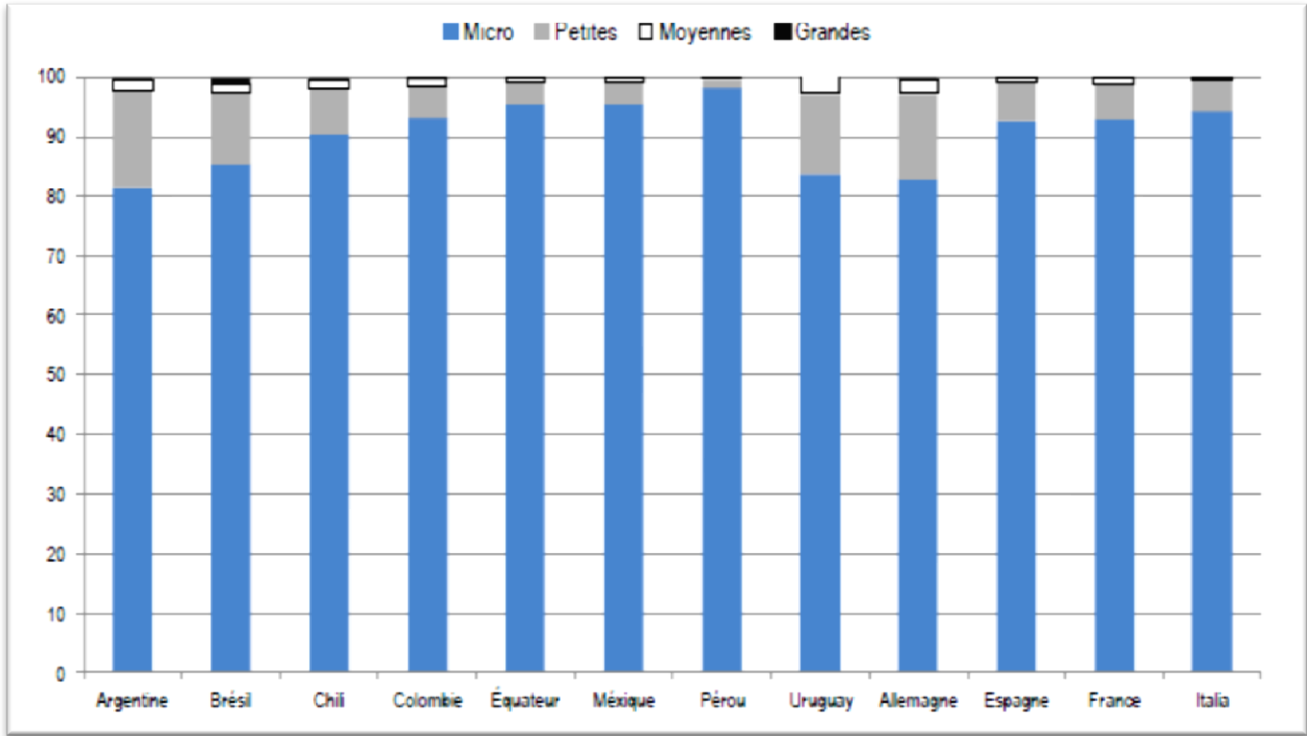
¹Department of Industry; Innovation; Science; Research and Tertiary Education, **Australian Small Business key Statistics, Australia**, 2012, p29.

²Innovation; Science and Economic Development Canada, **Key Small Business Statistics**, June 2016, p02.

³www.insee.fr/fr/recherche?q=PME&debut=0.

⁴OCDE, **Perspectives de L'OCDE sur les PME**, Edition OCDE, Pris, 2000, p08.

شكل رقم (4.1): حصة المؤسسات حسب حجمها في دول أمريكا اللاتينية و بعض الدول الأوروبية.



Source : Christian Daude ; Rolando Avendano, **Perspectives Economiques de L'amérique Latine: Politiques Envers les PME pour le Changement Structurel**, Centre de Développement de L'OCDE, 15 Février 2013, Paris.

كما تتميز المؤسسات الصغيرة جدا عن المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة بقدرتها على توظيف عدد أكبر من المستخدمين، حيث تشغل هذه المؤسسات (التي تشغل من 1 إلى 9 مستخدمين) ما نسبته 24.33% من مجموع اليد العاملة في فرنسا⁽¹⁾، و هي تمثل النسبة الأكبر مقارنة مع باقي أنواع المؤسسات الأخرى، كما تشغل المؤسسات الصغيرة جدا (التي تشغل من 1 إلى 19 مستخدم) 36.2% من مجموع اليد العاملة في كندا⁽²⁾، و 45.7%^(*) من مجموع اليد العاملة في استراليا⁽³⁾.

¹www.insee.fr/fr/recherche?q=PME&debut=0.

²Innovation; Science and Economic Development Canada, **op.cit**, p06.

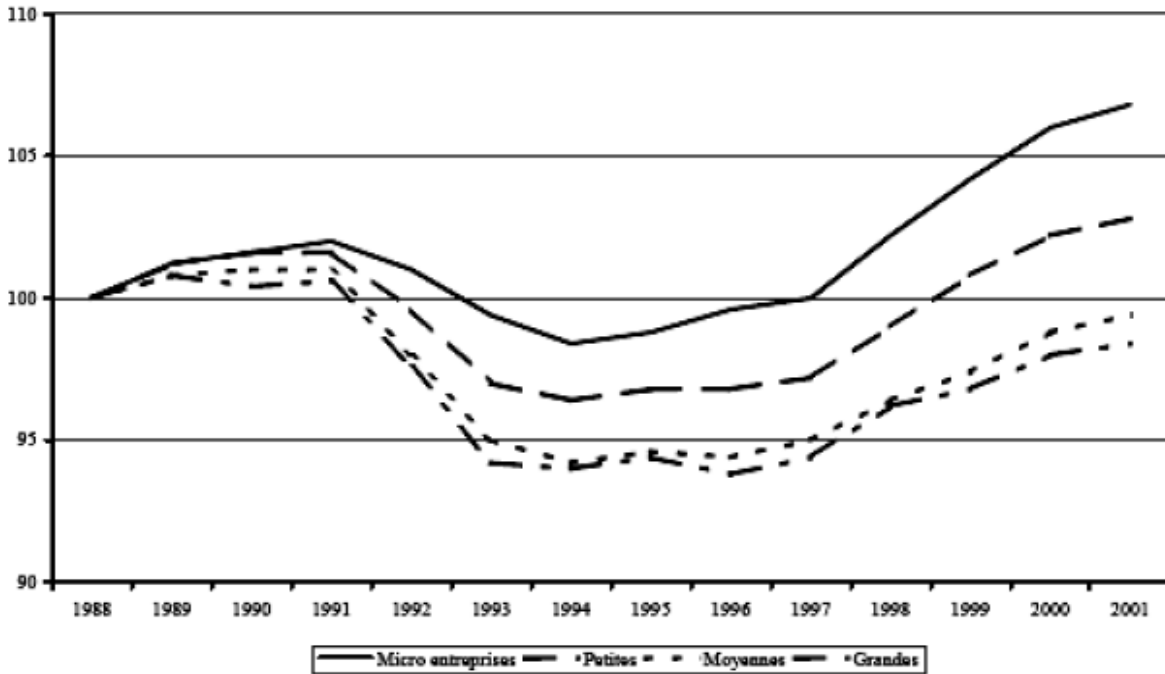
*المؤسسات التي تشغل من 0 إلى 19 مستخدم.

³Department of Industry; Innovation; Science; Research and Tertiary Education, **op.cit**, p23.

أما في دول الإتحاد الأوروبي فالمؤسسات الصغيرة جدا تشغل ما نسبته 29.6% من مجموع اليد العاملة، في حين تشغل المؤسسات الصغيرة 20.6%، و المؤسسات المتوسطة 17.2% من مجموع اليد العاملة⁽¹⁾.

من حيث القدرة على خلق وظائف جديدة، فقد توصل المرصد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دراسة قام بها على هذه المؤسسات، أنه و خلال الفترة الممتدة من 1998 إلى 2001 تفوقت المؤسسات الصغيرة جدا على باقي أصناف المؤسسات الأخرى من حيث القدرة على خلق وظائف جديدة، حيث نمت نسبة الوظائف في هذه المؤسسات بنسبة أكبر من باقي المؤسسات الأخرى⁽²⁾.

شكل رقم (5.1): تطور نسبة الوظائف حسب نوع المؤسسة في الاتحاد الأوروبي (2001-1988)



Source : Françoise Vilain, op.cit, P II19.

من خلال التعمق في مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يلاحظ عدم التجانس الموجود داخل هذه الكتلة الواحدة، فهذه الاختلافات و عدم التجانس الموجود داخل هذه المؤسسات يخلق صعوبة نظرية و تجريبية عند دراستها ككتلة واحدة، و عليه سيكون من الأفضل عند دراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مراعاة مختلف الفروقات الموجودة بينها، و مراعاة كذلك عدم التجانس الموجود داخلها، و بالتالي يجب أن تسعى البحوث

¹Erik Canton et al, **EU SMEs in 2012 : At the Crossroads**, Annual Report on Small and Medium- Sized Enterprises in the EU, Rotterdam, September 2012, p15.

²Françoise Vilain, **La Transmission des PME Artisanales ; Commerciales; Industrielles et de Service**, Documentation Française, paris, 2004, p II19.

العلمية التي يكون موضوعها هذا النوع من المؤسسات إلى التقريب أكثر في فهم مختلف جوانبها بما يضمن عدم إغفال التنوع الموجود داخلها.

3.5.1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة... و المؤسسات العائلية: عادة ما يرتبط مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمؤسسات العائلية، و هذا راجع بالأساس إلى خصائصها التي تجمع بين خصائص المؤسسة و خصائص العائلة، فالمؤسسة العائلية يمكن تعريفها انطلاقاً من خصائصها البشرية أو الإدارية أو الملكية، حيث عرفت مدرسة ستوكهولم للإقتصاد المؤسسة العائلية بأنها مؤسسة تراقب من قبل العائلة، و تتميز على الأقل بالخصائص الثلاث التالية:⁽¹⁾

✓ على الأقل ثلاث أعضاء من العائلة ينشطون داخل المؤسسة؛

✓ أعضاء العائلة الذين يملكون المؤسسة حالياً يكون لديهم النية لتسليم الرقابة إلى الجيل التالي؛

✓ المؤسسة تكون تحت رقابة العائلة لجيلين على الأقل.

أما Chandler فقد عرفها وفق السياق الأمريكي: "في العديد من هذه المؤسسات الريادي و عائلته يشاركون في إدارة المؤسسة، و يستمرون في الحفاظ على معظم رأس المال، كما أنهم يحافظون على علاقات شخصية قريبة من المسير، و لهم وزن في اتخاذ القرارات المهمة، و خاصة التي تتعلق بالسياسة المالية، تخصيص الموارد، و تعيين مدراء الإدارة العليا"⁽²⁾.

هناك خاصيتين مهمتين يمكن استنتاجهما من هذا التعريف:

✓ الرقابة على الملكية؛

✓ دور العائلة في تحديد و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

حسب Vicindo Data Marketing: "المؤسسة التي تتميز بأنها عائلية تسير من طرف شخص أو عدة أشخاص من نفس العائلة، مع وجود نية الإستمرار في إدارة المؤسسة من قبل نفس العائلة"⁽³⁾.

يتضح من التعاريف السابقة أنها تتوافق مع تعاريف و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سواء من حيث الإدارة أو الملكية، و هو ما يجعل معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مؤسسات عائلية، لكن ذلك لا

¹Olivier Colot , *op.cit*, p36.

²Basly Sami, *L'internalisation de la PME Familiale: Une Analyse Sur L'Apprentissage Organisationnel et le Développement de la Connaissance*, Mémoire de Doctorat Non Publiée, Université Montesquieu, BordeauxII, 2005, p40.

³Olivier Colot , *op.cit*, p36.

الفصل الأول: مدخل إلى عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعني أن المؤسسات الكبيرة لا يمكن لها أن تكون عائلية، حيث توجد العديد من المؤسسات الكبيرة تنطبق عليها التعاريف السابقة للمؤسسات العائلية، و التي تم إنشاؤها من قبل فرد أو مجموعة أفراد من نفس العائلة، و بقيت الإدارة و الملكية أو جزء منها لصالح العائلة، و من بين هذه المؤسسات الكبيرة نجد:

جدول رقم (18.1): بعض المؤسسات العائلية الكبيرة في العالم.

اسم المؤسسة	نسبة حصول العائلة على رقم الأعمال	البلدان
"Wal-Mart"	العائلة والتون تحصل على 38%	الولايات المتحدة الأمريكية
"Ford Motor"	عائلة فورد تحصل على 40 %	الولايات المتحدة الأمريكية
"Samsung"	عائلة "Lee" تحصل على 22 %	كوريا الجنوبية
مجموعة LG	العائلتين "Koo et Huh" تحصلان على 40 %	كوريا الجنوبية
مجموعة "Carrefour"	عائلة "Halley" تحصل على 13.03%	فرنسا
مجموعة "Fiat"	عائلة "Agnelli" تحصل على 100 %	إيطاليا
BMW	عائلة "quandt" تحصل على 40 %	ألمانيا

Source : Olivier Colot, op.cit, p23.

المؤسسات العائلية قد تكون مؤسسات صغيرة، متوسطة، أو مؤسسات كبيرة، لكن نسبة المؤسسات الكبيرة العائلية تبقى ضعيفة مقارنة مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية، فزيادة الحجم يؤدي إلى انفصال الملكية عن الإدارة، و بالتالي تتحول من مؤسسة عائلية إلى مؤسسة أعمال (إدارية)، أما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهي في الغالب مؤسسات عائلية، حيث يمكن أن يكون المسير من نفس العائلة و في هذه الحالة يسمى المالك-المسير، أو قد يكون من خارج العائلة.

في دراسة قام بها Aerts et Donkels على 1132 مسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في 8 بلدان أوروبية، في محاولة لمعرفة نسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (19.1): نسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية في بعض البلدان الأوروبية.

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية (%)	البلدان
82	ألمانيا
83.2	النمسا
69	بلجيكا
63.2	فنلندا
60.5	فرنسا
51.7	هولندا
67.3	بريطانيا
67.2	سويسرا

Source: Olivier Colot , op.cit, p23.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم مسيري المؤسسات الصغيرة الذين أجريت عليهم الدراسة هم مالكو هذه المؤسسات، حيث تراوحت هذه النسبة بين 51% و 83%.

في نفس السياق أجرى H. Simon دراسة مماثلة على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الألمانية للتأكد مما إذا كانت هناك علاقة بين هذه المؤسسات و طبيعة الملكية، حيث توصل إلى أن 76.5% من المؤسسات التي شملتها الدراسة هي مؤسسات عائلية، و أن من بين هذه المؤسسات 62.3% مسيروها هم أنفسهم المالكين، في حين 14.1% من هذه المؤسسات العائلية كان مسيروها من خارج العائلة⁽¹⁾.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فتوصل Astrachan et Kolenko إلى أن 90% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تراقب أو تدير من قبل العائلة أو مجموعة من العائلات، و في استراليا توصل Owens إلى أن 75% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات عائلية⁽²⁾.

¹Herman Simon, *Les Champions Cachés de la Performance*, Dunod, Paris, 2002, p166.

²Olivier Colot , op.cit, p23.

إن كون غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مؤسسات عائلية فهذا يعني إخضاعها أكثر إلى حكم و سلوكيات العائلة، فمسير المؤسسة العائلية يواجه نفس التحديات التي تواجه مالك- مسير أي مؤسسة أخرى، غير أن وظيفة الأول يمكن أن تكون أكثر تعقيدا بسبب وجوب التوفيق بينه و بين أقاربه العاملين معه في المؤسسة، و هو ما يجعل طريقة إدارة هذه المؤسسات أمرا مختلفا عن بقية المؤسسات الأخرى.

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية هي مؤسسات تكون فيها السلطة مركزة في يد شخص واحد، حيث يمارس هذا الشخص السلطة و الرقابة بطريقة تكون فيها أهداف المؤسسة مختلطة مع الأهداف الشخصية، كما يقع على عاتق مالك-مسير هذا النوع من المؤسسات إدارة علاقات العمل في نظام العائلة القائم على العلاقات الشخصية، حيث تكون الثقة المشتركة عنصرا جديا هام في إدارة هذه العلاقات.

بالإضافة إلى ذلك على مالك-مسير هذه المؤسسات إدارة الصراعات التي كثيرا ما تحدث في مثل هذا النوع من المؤسسات، وعدم الإنحياز إلى جانب أي طرف من العائلة، مما قد يؤدي إلى تعميق الصراعات و تعاضم المشاكل، فإحداث التوازن بين المؤسسة و العائلة لا يكون في معظم الأحيان سهلا، فالصراعات التي يمكن أن تحدث بين مختلف أطراف العائلة يمكن أن تنتقل بسهولة إلى المؤسسة، و بالتالي يصبح الإتصال بين هذه الأطراف أمرا صعبا، و تواصل هذا الصراع يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تشتت المؤسسة و توقفها عن النشاط.

خلاصة:

شهدت فترة السبعينات من القرن الماضي الإنطلاقة الفعلية للبحث في موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تدرجت هذه البحوث من التركيز على موضوع تأثير الحجم على هيكلية المؤسسات في أوائل السبعينات من القرن العشرين، إلى الإنتقال لدراسة الخصوصية و التنوع في هذه المؤسسات خلال الفترة بين 1975 إلى 1985، لتشهد البحوث بعد ذلك توجهها لدراسة الأشكال الجديدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تخرج عن إطار خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التقليدية أو ما يعرف بالتشويه (La Denaturation)، حيث أصبحت هذه الأخيرة تتخذ أشكال و تملك خصائص و لديها سلوكيات تشابه إلى حد بعيد المؤسسات الكبيرة، من خلال اللجوء إلى فتح رأس المال و امتلاك مجلس إدارة، اللجوء إلى مؤسسات رأس مال المخاطر، تدويل النشاط... الخ.

أدى التنوع و التطور في الدراسات و البحوث الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تعدد التعاريف الخاصة بهذا النوع من المؤسسات، حيث قاد ذلك إلى تعدد و تنوع التعاريف من بلد إلى آخر، و من منطقة إلى أخرى، و من باحث إلى آخر، شيء راجع بالأساس إلى تعدد المعايير التي يعتمد عليها وضع التعريف، عدم التشابه في الأوضاع الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية لكل دولة... الخ.

إن التطرق و البحث في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يقود إلى تحديد ثلاث حقائق رئيسية متعلقة بهذه المؤسسات:

✓ تتمثل الحقيقة الأولى في أن هناك عدم تجانس في تركيبة هذه المؤسسات، حيث تسود و تسيطر المؤسسات الصغيرة جدا على تركيبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

✓ أما الحقيقة الثانية فتتمثل في أن غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات عائلية كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات، و بالتالي فهذا يحدد بشكل كبير سلوكياتها الإدارية و التنظيمية، العلاقات الإنسانية داخلها... الخ.

✓ أما الحقيقة الثالثة فتتمثل في كون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليست نموذج مصغر للمؤسسات الكبيرة، فهي تملك خصائص متميزة عن المؤسسات الكبيرة إلى حد كبير، سواء الأمور الإدارية، التنظيمية، التمويلية... الخ.

هذه الحقائق المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجعل منها نوعا مميزا من أشكال التنظيم، و بالتالي فإن ربط سلوكياتها و ممارستها الإدارية و التنظيمية بسلوكيات و ممارسات المؤسسات الكبيرة أمر غير مبرر بتاتا.

الفصل الثاني: المالك-المسير و المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة: المفهوم؛ الأصناف؛ و الخصائص

تمهيد:

يتميز عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالإتساع و التنوع، و مع هذا فهي تشترك في سمة أساسية تتمثل في وجود شخصية مفتاحية تركز عليها المؤسسة، هذا الشخص هو المالك-المسير الذي يلعب دور رئيسي في إدارة مؤسسته و قيادتها نحو النجاح.

هناك الكثير من الجدل الذي دار و ما زال يدور في الأدبيات و البحوث المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حول السمات و الدوافع المحركة للمالك-المسير باعتباره العنصر الأكثر أهمية في هذه المؤسسات، فالعديد من الباحثين في هذا المجال يرون أن التميز الذي تتمتع به هذه المؤسسات يعود إلى التنوع الذي يميز مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يمكن أن نجد العديد من التصنيفات التي تم اقتراحها من قبل الباحثين لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، شيء يمكن إرجاعه بالأساس إلى اختلاف و تنوع الخصائص التي تتميز هذا الأخير، و مجموعة من العوامل التي تجعل من الحديث عن نموذج مثالي للمالك-المسير أمر في غاية الصعوبة.

حسب المفوضية الفرنسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإنه من أجل إجراء دراسة لفهم و المالك-المسير، فلا بد من فهم الجوانب المختلفة للمهنة التي يمارسها، و كذلك طريقة تنظيمه لوقته⁽¹⁾، كما يتطلب ذلك فهم الأهداف الإقتصادية لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و درجة الحساسية للبيئة من أجل تحديد الفرص، و كذلك من خلال السلوكات الإدارية و التنظيمية، فالمالك-المسير يؤدي العديد من الأدوار التي تجمع بين الملكية و الإدارة، كما أنه يؤدي أدوار ريادية تعتمد على الإبداع و الابتكار، فهو شخص متعدد الأدوار و المهارات.

في هذا الفصل الذي قسمناه إلى أربعة مباحث، تم التطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول خصصناه لتبيان الفروق الموجود بين مختلف المصطلحات التي يستعملها الباحثون في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، هذه المصطلحات كثيرا ما تستعمل كل منها للدلالة على بعضها، و ذلك رغم الاختلافات الموجود بينها، إلا أن خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة، و التنوع داخل هذه الكتلة الواحدة، يجعل من الفصل بينها شيء فيه الكثير من الصعوبة.

¹Observatoire des PME, **Dirigeant de PME; Un Métier? Éléments de Réponse**, Regards sur les PME N°8, Edition OSEO, Paris, 2005, p 15.

فيما يتعلق بالمبحث الثاني و الثالث فقد تم التطرق إلى مختلف التصنيفات التي اقترحها مختلف الباحثين للمالك-المسير بالإعتماد على مجموعة من المعايير، مع الإشارة إلى مجموعة من التصنيفات التي تخص مالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية (في المبحث الثالث).

أما المبحث الرابع فتم التطرق فيه إلى أهم الخصائص المحددة للمالك-المسير و التي على أساسها تعددت التصنيفات المتعلقة به، سواء كانت هذه الخصائص متعلقة بالجوانب التاريخية لهذا الشخص، بدوافعه، أو برؤيته الإستراتيجية.

1.2. الريادي؛ المدير؛ و المالك-المسير: أوجه التشابه و الإختلاف: لا يمكن الحديث عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دون الحديث عن مالك-مسير هذه المؤسسات، و لا يمكن الحديث عن مالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دون الحديث عن الريادي، فهذه المؤسسات تتميز بأن غالبيتها تدار من قبل مالكيها، حيث يلعب هذا الأخير الدور الرئيسي في إدارة و توجيه هذا النوع من المؤسسات⁽¹⁾، و لكن هل جميع مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هم رياديين و يمتلكون السلوك الريادي؟ أو هل أن جميع الرياديين هم مالكي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يديرونها بأنفسهم؟ أو بمعنى آخر، ألا توجد الريادة خارج عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟ و هل أن كل مالك مؤسسة صغيرة أو متوسطة هو من الرياديين؟⁽²⁾.

إن الإجابة على هذه الأسئلة تتطلب معرفة الفوارق الموجودة بين كل من الرياديين، المديرين، و مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فلا يمكن الإنكار أن هذه المفاهيم متداخلة مع بعضها البعض إلى حد كبير، لدرجة أنه قد يستعمل أحد المفردات للدلالة على الآخر، كما قد يكون الريادي هو نفسه المالك-المسير خلال مرحلة زمنية معينة.

حتى سنوات الثمانينات من القرن الماضي استعمل كثيرا مصطلح المالك-المسير في بريطانيا بعد صدور تقرير Bolton، و لكن بعدها أصبح الحديث شيئا فشيئا أكثر عن الريادي، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فإن الحديث و البحث يدور حول كلا العنصرين، لكن الدراسات حول الرياديين تشكل مجال البحث الأوسع⁽³⁾.

1.1.2. أوجه التشابه و الإختلاف بين الريادي و المدير: تعتبر كل من الريادة و إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عمليات، و هذه تكون فكرية تحليلية، تركيبية أو غيرها، تمارس لغرض تحقيق نتائج و إنجاز أنشطة⁽⁴⁾.

من الصعب الإعتماد على تعريف واحد للريادي، و ذلك نظرا لغياب وحدة نظرية يمكن الإرتكاز عليها، إذ يشهد هذا المجال العديد من التوسع و التطور، فالإطلاع على الرصيد النظري و التجريبي المتعلق بموضوع الريادة يظهر مدى التنوع و الإختلاف الموجود في تعريف الريادي من قبل مختلف الباحثين، شيء راجع بالأساس إلى الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا الشخص، و بالرجوع إلى الخلفية التاريخية لهذا المصطلح نجد أن مصطلح

¹Louis jacques Filion, **Entrepreneurs et Propriétaires-Dirigeants de PME**, Cahier de Recherche N°2001-03, HEC, Montréal, 2001.

²طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص46.

³Louis jacques Filion, **Entrepreneurs et Propriétaires-Dirigeants de PME**, op.cit.

⁴طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص46.

"Entrepreneur" أصله فرنسي، حيث ظهر لأول مرة سنة 1437 في قاموس "la langue française"، و قد تضمن هذا القاموس ثلاث تعاريف لهذا المصطلح، و التعريف الأكثر شيوعا هو "celui qui entreprend quelque chose"، مشيرا إلى أنه الشخص النشط و الذي ينجز شيء ما، و مع بداية القرن السابع عشر أصبح عنصر المخاطرة أكثر حضورا، و أصبح "Entrepreneur" ينظر إليه على أنه الشخص الذي يتحمل المخاطرة⁽¹⁾، حيث يعتبر Cantillon الإيرلندي الذي كان يعيش في فرنسا أول من استخدم مصطلح الريادي للإشارة إلى الأدوار الإقتصادية لهذا الشخص، حيث عرف الريادي بأنه: "الشخص الذي يقوم بشراء عوامل الإنتاج بأسعار معينة، من أجل بيع المخرجات الناتجة عنها بأسعار غير مؤكدة"⁽²⁾.

أما اللغة الإنجليزية فلم يكن لفترة طويلة مصطلح "Entrepreneur" ضمن مفرداتها، فقد كان المصطلح الأكثر استخداما هو "Undertaker"، كما كان يستخدم كذلك مصطلح "Adventurer"، حيث كانت كلمة "Undertaker" خلال القرنين 14 عشر و 15 عشر تقابل الكلمة الفرنسية "Entrepreneur"، و كان يقصد بها الشخص الذي تولى إنجاز مهمة معينة، و مع مرور الوقت أصبح هذا المفهوم أكثر اتساعا، و أصبح يطلق على الشخص الذي يشارك في مشاريع تنطوي على مخاطرة، حيث يكون الربح غير مؤكد، و بعدها أخذ هذا الشخص عدة تسميات مثل "projector"، "owner-managers"، "businessman"، "capitalist"⁽³⁾.

يرى J. Shumpter أن الريادي هو عصب و محرك التطور الإقتصادي، و أن الوظيفة الأساسية لهذا الشخص تتمثل في الابتكار، "دور الريادي يتمثل في إعادة تشكيل أو إحداث ثورة في طرق الإنتاج، و استغلال الإختراعات أو التقنيات الحديثة"⁽⁴⁾.

عرّف Histrich et al الريادي بأنه: "ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة، و ينظم الآليات و المتطلبات الإقتصادية و الإجتماعية، و كذلك القبول بالفشل و المخاطرة، و لديه القدرة على طلب الموارد و العاملين و المعدات و باقي الأصول، و يجعل منها شيئا ذا قيمة، و يقدم شيئا مبدعا و جديدا، و كذلك يتمتع بالمهارات و الخصائص الإدارية و الإجتماعية و النفسية التي تمكنه من ذلك"⁽⁵⁾.

¹Hans Landström, **Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research**, springer, New York, 2005, p08.

²Veerabhadrapa Havinal, **Management and Entrepreneurship**, Published by New Age International Limited, New Delhi, 2009, p95.

³Hans Landström, **op.cit**, p10.

⁴Rebert Wtterwoulgh, **op.cit**, p41.

⁵بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص19.

أما Hisrich فيعرف الريادي بأنه: "الشخص الذي يملك المبادرة و التفكير الإبداعي، القادر على تنظيم الآليات الإقتصادية و الإجتماعية لتحويل الموارد و الظروف لأشياء عملية، و يقبل المخاطرة و الفشل"⁽¹⁾.

في حين يعرف Casson الريادي بأنه: "الشخص المتخصص في اتخاذ القرار للحكم على تنسيق الموارد الشحيحة"⁽²⁾.

فالرياديون يتمتعون بالروح الريادية التي تجعلهم أكثر قدرة على رؤية الفرص ضمن ما يراه الآخرون إشكالات و محددات كثيرة و كبيرة، و لديهم القدرة على المجازفة و تحمل المخاطرة، و التخطيط العلمي السليم، و الإدارة الإبداعية لأعمالهم الخاصة⁽³⁾.

تعددت المدارس الفكرية التي حاولت كل منها إيجاد و حصر مجموعة من السمات و الخصائص التي تميز و تصف الريادي، لكن على الرغم من هذا التنوع و التعدد، فقد اتفقت على وجود بعض الخصائص المشتركة بين جميع الرياديين مثل: الرغبة في الإستقلالية و إثبات الذات، تحمل المخاطرة، الشعور بالرغبة في تحديد مصيره.

يمكن تلخيص أهم التعاريف الخاصة بالرياديين حسب مختلف المدارس الفكرية التي اهتمت بهذا الموضوع في

الجدول التالي:

¹Osman Eroglu; Murat Picak, **Entrepreneurship; National Culture and Turkey**, International Journal of Business and Social Science, Vol 2, N°16, 2011, p146.

²Veerabhadrapa Havinal, **op.cit**, p97

³ظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص42.

جدول رقم (1.2): تعريف الريادي حسب مختلف المدارس الفكرية

المدارس الفكرية	تعريف الريادي	الباحثين
المدرسة الإقتصادية	الريادي متخصص في استعمال الحدس لإتخاذ القرارات المرتبطة باستغلال الموارد النادرة	Casson (1991)
المدرسة السلوكية	يعرف الريادي بأنه الشخص الذي يقوم بمجموعة من الأنشطة بطريقة مناسبة من أجل إنشاء المؤسسة	Gartner (1988)
المدرسة النفسية (السمات)	يعرف الريادي على أساس مجموعة من السمات النفسية	Shaver et Scott (1991)
المدرسة العملية (التشغيلية)	يعرف الريادي بأنه الشخص الذي يقوم بتطوير و استغلال الفرص، و إنشاء المؤسسة من أجل الإستغلال	Bugrave et Hofer (1991)

Source :Cécile Fournouge, **Entrepreneur/manager :deux Acteurs d'une même Pièce**, XI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 5-7 Juin 2002.

يوجد لدى الرياديين نفس المهارات الإدارية التي يمتلكها المديرون (التوجيه-التنظيم-الرقابة)، و في نفس الوقت توجد عندهم معارف و قدرات إضافية متمثلة أساسا في الحدس، البديهة، الرؤية... الخ، فالمزاوجة بين كفاءة الإدارة و الريادة أمر ممكن، و عندها يصبح الريادي عبارة عن "مدير خارق"⁽¹⁾.

من جهة أخرى يمكن النظر إلى اهتمامات و قدرات كل من الريادي و المدير على أنها غير متوافقة، فالريادي يكون اهتمامه متوجها نحو النمو و الابتكار، في حين يعتبر مدير سيء للموارد التي تحوزها المؤسسة، فقناع المدير لا يمكن أن يركب على الريادي كون هذين الشخصين لا يمكن لهما أن يتجليا في نفس القطعة⁽²⁾.

تمكن دراسة مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من فهم أوضح لخصوصية هذه المؤسسات، و طبيعة و طريقة الإدارة، فالمدير في هذا النوع من المؤسسات يعتبر عامل محوري في المؤسسة، كما أن مهامه و وظائفه مرتبطة بشكل مباشر بخصوصية هذه المؤسسات، بمجال نشاطها، حجمها... الخ، فالمقاربات المختلفة لتعريف

¹Cécile Founrouge, **op.cit.**

²Ibid.

هذه المؤسسات، و تيارات البحث المختلفة (الخصوصية، التنوع، التركيب... الخ) اتفقت على الدور المهم الذي يؤديه المدير في هذه المؤسسات.

توجد العديد من المسميات أو المصطلحات المرادفة التي تستعمل في نفس الوقت للدلالة على مدير أو مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مثل رئيس المؤسسة (Chef d'entreprise)، الريادي (Entrepreneur)، المدير (Manager)، الرئيس (Patron)... الخ، فهذه التسميات المختلفة التي تطلق على مديري أو مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يمكن أن تخفي ذلك التباعد الموجود بين هذه المصطلحات: " فكل مصطلح، و كل مفهوم يرتبط بصور، حالات، أنواع مختلفة للمؤسسات، و بطبيعة الفاعلين و أصحاب المصالح"⁽¹⁾.

المدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو الشخص الذي ينظم، ينسق، يقود، و يعطي الأوامر، فحسب Drucker وظيفة المدير تقوم على مهمة الأداء بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، و ينبغي أن تكون هذه المهمة مهمة فعلية دائماً، و ينبغي أن يكون لهذه المهمة أوسع ما يمكن من المدى و السلطة، بحيث يعتبر كل ما لم يتم استثناءه بصورة مباشرة تحت سلطة المدير⁽²⁾.

يعرف المدير على أنه: "ذلك الشخص الذي يتولى القيام بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة على الموارد البشرية و المادية، و ذلك لغرض تحقيق بعض النتائج و الأهداف"⁽³⁾.

حسب Lorrain et al يمارس المدير ثلاث مجموعات من الأنشطة:⁽⁴⁾

- ✓ الأنشطة الإدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة؛
 - ✓ الأنشطة ذات الطبيعة الإدارية: حيث يمارس العلاقات العامة، يعالج المشاكل أو الأزمات المرتبطة بالأنشطة اليومية، و هو القاعدة الأساسية لكل التغييرات؛
 - ✓ الأنشطة ذات الطبيعة التشغيلية: الإنتاج، البيع، صيانة التجهيزات... الخ.
- أما Drucker فيرى أن المدير يقوم بعدة مهام و وظائف تؤدي إلى التوفيق بين الموارد الموجودة لدى المؤسسة

¹Elie Cohen, **Patrons; Entrepreneurs et Dirigeants Avant Propos**, revue Sociologie de Travail, Tome XXX, N°4, Paris, 1998, p568.

²بيتر اف دراكر، مرجع سبق ذكره، ص165.

³محمد بكري عبد الحليم، مبادئ إدارة الأعمال، منشورات جامعة بنها، 2008 ص34.

⁴Lorrain Jean et al, **Relation Entre le Profile de Comportement des Propriétaires-Dirigeants et le Stade D'évolution de Leur Entreprise**, Revue International PME, Vol 7, N° 1, 1994, p14.

و الوصول إلى الأهداف المرجوة عن طريق:⁽¹⁾

- ✓ تحديد الأهداف و المجالات التي تشملها هذه الأهداف؛
 - ✓ القيام بالتنظيم و تحليل الأنشطة، و تقسيم العمل إلى مجموعة من الأنشطة... الخ؛
 - ✓ يقوم المدير كذلك بالتحفيز و الإتصال مع المرؤوسين؛
 - ✓ كما يقوم كذلك بتقييم الأداء، حيث يقوم بالتحليل و التقييم و قياس الأداء.
- هناك تداخل بين أدوار و مهام كل من الريادي و المدير، فالريادي حسب الإقتصاديين يؤدي أدوار الإبتكار، و هو المسؤول و المحرك لعملية التطور، و عند المتخصصين في العلوم السلوكية يعتبر الريادي الشخص الذي يتمتع بالإبداع، القيادة، المثابرة، و عند المهندسين و المتخصصين في تسيير العمليات فالريادي ينظر إليه على أنه موزع و منسق جيد للموارد، و عند المتخصصين في المالية ينظر إلى الريادي على أنه الشخص الذي يعرف كيفية تقييم و قياس المخاطر، و عند المتخصصين في الإدارة فالريادي هو الشخص الذي لديه رؤية حول كيفية تجميع و تنظيم جميع الأنشطة، كما يبرع في تنظيم و استخدام الموارد المحيطة به، و عند المتخصصين في التسويق فالريادي هو الشخص الذي يحدد الفرص، و يعرف كيف يفكر و يفرق بين مختلف الفرص المتاحة أمامه⁽²⁾.

من جهة أخرى ينظر إلى المدير على أنه الشخص الذي يقوم بتحديد الإستراتيجية و الإشراف على تنفيذها، اختيار المنتجات التي يتم تصنيعها أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، يحدد الأسواق التي تزاوّل فيها المؤسسة نشاطها، كما يقوم بجمع و إدارة موارد المؤسسة (البشرية، المالية، التقنية)، يقوم كذلك بتوجيه و تحفيز الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المحددة، و يشرف على تطوير صورة المؤسسة⁽³⁾.

ترى Fonrouge أن هناك بعض المعايير من أجل التفريق بين الريادي و المدير، و ذلك اعتمادا على نوع الأهداف المفضلة من قبل كل شخص (التوجه نحو خلق القيمة/التوجه نحو الإستغلال الأمثل للموارد الموجودة)، و كذلك اعتمادا على الحالة الخاصة بكل شخص (البعض يكون أكثر ريادية من الآخر)⁽⁴⁾.

¹Peter F. Drucker, **Management: Tasks; Responsibilities; Practices**, Truman Talley Books, New York, 1986, p275.

²Donia Jlassi; Dominique Besson, **La Relation Entre le Profil du Dirigeant et L'internationalisation de la PME**, 11^{eme} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, AIREPME, Brest, 23 au 26 octobre 2012.

³Observatoire des PME, **Dirigeant de PME; Un Métier**, op.cit, p44.

⁴Cécile Founrouge, **op.cit**.

كما يرى D'amboise أن الفوارق الرئيسية بين الريادي و المدير تكمن بشكل أساسي في كون المدير عادة ما يكون شخص تكنوقراطي، عبارة عن موظف في المؤسسة يقدم لها خبرته بدون أن يكون مشاركا فيها، على العكس من ذلك يكون الريادي عادة هو المالك الوحيد، يتحمل المخاطر بمفرده، و له دور أكبر يلعبه في المؤسسة⁽¹⁾.

و عليه فالريادي لديه كفاءات خلق الموارد و القيمة، و البحث المستمر عن الفرص الجديدة، و كذلك وضع و تنفيذ تدايير جديدة، كما أنه شخص مبدع و لديه القدرة على تقديم الجديد (منتجات جديدة، هياكل جديدة، عمليات جديدة)⁽²⁾، فالريادي هو بطل الفعالية⁽³⁾، أما سلوك المدير يكون في غالب الأحيان هو التوجه نحو الرقابة و الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و إدارة ما يتم تفويضه عليه، فهو ينشط ضمن نموذج عقلائي، و يقوم بتطبيق القوانين، و معايير الإدارة⁽⁴⁾، فالمدير هو بطل الكفاءة⁽⁵⁾.

يرى O. Basso أن أهم الفوارق بين الريادي و المدير تكمن في النقاط التالية:

جدول رقم (2.2): أوجه الاختلاف بين الريادي و المدير

الريادي	المدير
مبدع، يملك خيال، لديه القدرة على رؤية أسواق جديدة	جد مهيكّل، موجه بالمهمة، لديه أهداف ثابتة، لا يقوم بالتغيير
يجب تحمل المخاطر (لديه القدرة على رؤية الفرص الموجودة في السوق)	يعرف كيف يراقب و يقيم
لديه رؤية	يعرف كيف يقود و يحفز الفريق، و كيف يوجه العمل الجماعي
جد متفاعل، نشيط جدا، قيادي، غير مرتب	يعمل في ظل الإطار العام للإستراتيجية
يملك إرادة قوية (شخص عنيد)	شخص ضعيف، لا يمكنه تغيير رأيه
يعمل باستعمال الحدس و الذوق	يعمل باستخدام المنهجية و التحليل
يتحدث مع الآخرين للمتابعة	يجب الرجوع إلى الرئيس المباشر

Source: Olivier Basso, **Le Manager Entrepreneur: Entre Discours et Réalité; Diriger en Entrepreneur**, Pearson Education, Paris, 2006, p48.

¹Paul Niyungeko, **Profil Personnel; Pratique de Gestion des Propriétaires-Dirigeants et Performance des PM: le Cas de Burundi**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maitrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations, Département des Sciences Economiques et Administratives Université du Québec, Juin1993, p14.

²Cécile Founrouge, **op.cit.**

³Observatoire des PME, **Dirigeant de PME; Un Métier**, op.cit, p95.

⁴Cécile Founrouge, **op.cit.**

⁵Observatoire des PME, **Dirigeant de PME; Un Métier**, op.cit, p95.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخراج بعض أهم الفروق بين الريادي و المدير:⁽¹⁾

✓ يكون اهتمام المدير موجه بشكل كبير نحو الرقابة، و يبحث عن التحكم أكثر في الأحداث، أما الريادي فهو على العكس من ذلك، فهو عنصر فاعل أكثر في المؤسسة، فالضرورة تحتم عليه أن يكون ملما بكل ما يدور داخل المؤسسة، و كذلك البحث عن الفرص الموجودة في السوق.

✓ من جهة أخرى فالسلوك الإداري للمدير يكون موجه نحو الأوامر "العمليات"، و هو ما يتجسد في الصرامة البيروقراطية الهيكلية و تثبيت الوجود، في حين يكون سلوك الريادي موجهاً أكثر نحو الابتكار و الإبداع، و هو ما يعني الرغبة في إنشاء شيء انطلاقاً من لا شيء.

✓ فيما يتعلق بالإختلاف في عمليات اتخاذ القرار، فالقرارات الشجاعة للريادي تتخذ غالباً عن طريق الحدس الشخصي و حاسة الشم، في حين أن اتخاذ القرارات من قبل المدير يكون بعد إقناع مختلف الفاعلين في المؤسسة، و بعد جمع و تحليل البيانات (تقارير داخلية، دراسات تقنية، استشارة... الخ).

يظهر التحليل النظري للفرق بين الريادي و المدير أن هناك العديد من الإختلافات بين هذين الشخصين، كما أن هناك العديد من أوجه التشابه، فالريادي مبدع، مبتكر، مخاطر، و لكنه أيضاً يوجه، ينظم، يراقب، في حين أن المدير يكون خاضع أكثر للهيراركية و المستوى الإداري الموجود فيه، فهو يمارس مهامه و سلطاته انطلاقاً من المركز الموجود فيه، فهو في العادة يمارس مهام روتينية أكثر منها إبداعية، بحكم العمل لفترة طويلة في مركزه الإداري، كما أنه موجه أكثر بالعمليات الإدارية و يتحرك في إطار السياسة العامة للمؤسسة، فالريادي قد يمارس مهام المدير و بالتالي يطلق عليه اسم الريادي-المدير، لكنه في غالب الأحيان يقوم بأدوار ريادية و لا يملك الوقت الكافي من أجل إدارة المؤسسة و شؤون الأفراد، و عندما يقوم الريادي بأدوار و مهام إدارية أكثر من الأدوار الإبداعية فهو بذلك يتحول من ريادي إلى مدير يمارس مهام روتينية لا تعتمد بدرجة أولى على الإبداع و الابتكار، و إنما تعتمد على التحليل المنهجي للمعطيات التي تحوزها المؤسسة.

من جهة أخرى يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات التي اهتمت بالفرق بين الريادي و المدير ركزت على المؤسسات الكبيرة الخاصة أو العمومية، و عليه فقد دارت معظم النتائج حول مدى المخاطرة في اتخاذ القرارات، كون الريادي أكثر مخاطرة و مجازفة من المدير (المسير، رئيس المؤسسة... الخ).

¹Olivier Basso, **Le Manager Entrepreneur :Entre Discours et Réalité ;Diriger en Entrepreneur**, Pearson Education, Paris, 2006, pp48 49.

2.1.2. أوجه التشابه و الإختلاف بين المالك-المسير و الريادي: عند الحديث عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون الجانب الإنساني هو المسيطر، فالمقاربة النوعية لتعريف هذه المؤسسات اعتبرت المالك-المسير الفاعل الرئيسي في المؤسسة، و بالتالي الأسبقية لتحليل العلاقة بين المالك-المسير و أهدافه، فهو القائد و أساس المؤسسة و شرط لوجودها و بقائها و نموها، فنجاح المؤسسة مرتبط بمواقف المسير الذي يؤدي دور الريادي، فهذين الشخصين مترابطين، فلا يمكن الحديث عن إشكالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و عن مالكيها و مسيرها دون الحديث عن الريادة⁽¹⁾.

هناك علاقة وطيدة بين الملكية و الإدارة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هذا راجع إلى الخصائص التي تتمتع بها هذه المؤسسات، فهي تدار بطريقة تختلف عن المؤسسات الكبيرة، فمسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هم أشخاص يملكون في معظم الأحيان و يديرون مؤسسة مستقلة، و يسمون أيضا المالكين-المسيرين⁽²⁾، فالمالك-المسير هو الشخص الموجود على رأس المؤسسة، و الذي يعتبر المسؤول عن اتخاذ القرارات، و المالك في نفس الوقت⁽³⁾.

حسب Gasse et D'amboise: "المالك-المسير عبارة شخص يملك معظم رأسمال المؤسسة، و يأخذ حصة في القرارات المتعلقة بتوجيه المؤسسة و إيجاد الحلول للمشاكل اليومية التي تواجهها"⁽⁴⁾.

كما يعرف المالك-المسير بأنه: "شخص يملك و يسير مؤسسته الخاصة، فهو ينظم و يعمل جاهدا على ضمان التوظيف الجيد لمختلف الموارد التي تحوزها مؤسسته"⁽⁵⁾.

حسب Julien المالك-المسير يجمع رؤوس الأموال و ينسق استعمال مختلف الموارد التي تحوزها المؤسسة، كما أن بإمكانه جلب عناصر جديدة تزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة⁽⁶⁾، فالمالك-المسير يملك مهارات الإدارة، فهو يخطط، ينظم، يراقب... الخ، كما أنه يمثل روح و توجهات المؤسسة، فهي تتجسد في شخص المالك-المسير،

¹Rebert Wtterwoulge, **op.cit**, p31.

²Sounia Caron, **Les Compétences du Dirigeant et la Performance de PME Manufacturières**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maitrise en Administration des Affaires, Université du Québec à Trois-Rivières, 2006, p07.

³Annabelle Jaouen, **Typologie de Dirigeant de Très Petit Entreprises**, **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, Vol 23, N°01, 2010, p134.

⁴Paul Niyungeko, **op.cit**, p 15.

⁵Livaniriana Andriamanahisoa, **Relation Entre le Profil du Propriétaire-Dirigeant de L'entreprise Manufacturière Québécoise et ses Conditions d'Accès au Financement Bancaire**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maitrise en Gestion des PME et de Leur Environnement, Université du Québec à Trois-Rivières, 2006, p06.

⁶Ibid.

كما يمارس هذا الأخير في نفس الوقت مهام المدير، المسير، المنقذ، خاصة في مرحلة الانطلاق و إنشاء المؤسسة، و هو ما جعل العديد من الباحثين يطلقون عليه اسم "L'homme à tout faire"، فهو يشارك بشكل مباشر في الأنشطة التشغيلية، الإدارية، و كذلك في الأنشطة ذات الطبيعة الإدارية⁽¹⁾.

على مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التعامل مع جميع التحديات و القيود التي تحد من قدرة هذه المؤسسات على التطور و التقدم إلى الأمام، مستخدما و مكافئا و محتفظا بأفضل العاملين و متجاوبا مع تغييرات الإستهلاك و الزبائن، محققا مبيعات، و محتفظا بسيولة نقدية مناسبة، و غير ذلك من أنشطة مهمة لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها⁽²⁾، فعلى عكس مدراء المؤسسات الكبيرة، فإن مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (المالك-المسير) يكونون في تفاعل دائم مع الأحداث اليومية للمؤسسة، و لديهم معرفة معمقة بكل المهام و الأنشطة، حيث يكونون في الغالب مندمجين بشكل كبير في العملية الإنتاجية، و بكل ما يتعلق بالمؤسسة من الداخل أو من الخارج.

شكل موضوع المالك-المسير محور العديد من الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسبب خصوصية و طبيعة هذه المؤسسات، و التي تتميز برقابة كبيرة من طرف المالك-المسير، و بشخصنة الإدارة بشكل عام⁽³⁾، فمن الصعب تجنب الحديث عن المالك-المسير عند التطرق لموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، هذا الشخص كان يطلق عليه اسم الريادي عند بداية البحث في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽⁴⁾، فمصطلح الريادي تم استعماله قبل ظهور مصطلح المالك-المسير بوقت طويل، و ذلك منذ 1437، كما استخدمه Léon Say سنة 1887 في مؤلفه "Consacré à Turgot"، و كذلك من قبل Shumpter سنة 1911 في كتابه "نظرية التطور الإقتصادي"، في حين أن مصطلح مالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لم يتم استعماله إلا مع بداية الستينات من القرن العشرين عند ظهور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كموضوع مستقل للبحث في علوم التسيير.

خلال سنوات الثمانينات من القرن العشرين قام الباحثون الأنجلوسكسون (Anglo Saxon) بإنشاء تمييز بين مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الريادي⁽⁵⁾، فمفهوم المالك-المسير و الريادي متشابكين للغاية، بحيث لا

¹Jean Lorrain et al, **op.cit**, p12.

²طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص46.

³Maria Elisa Brandao Bernardes, **op.cit**, p12.

⁴Ibid, p13.

⁵Rebert Wtterwulge, **op.cit**, p33.

لا نجد دائما عند الباحثين نفس الحقيقة، فمالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يمكن اعتباره بالضرورة ريادي⁽¹⁾.

حسب Gasse الريادي هو الشخص الذي يدير مؤسسته التي قام بإنشائها، في حين يرى أن المالك-المسير يمكنه أن يدير مؤسسة حتى لو لم يكن هو الذي أنشأها⁽²⁾، أما Wtterwulghe فيرى أن الريادي هو الشخص الذي يقوم في الغالب بإنشاء أعماله الخاصة، لكن ليس بالضرورة كل الرياديين هم من أنشأوا مؤسساتهم الخاصة، حيث يمكن إيجاد ريادي قام بإعادة شراء أو ورث مؤسسة قام بإنشائها شخص آخر⁽³⁾.

يبدو من خلال هذين التعريفين أن هناك تداخل بين المفهومين، و ذلك راجع إلى صعوبة تحديد الفوارق بينهما، نتيجة لتداخل الأدوار التي يؤديها كل من المالك-المسير و الريادي، فالأول قد يؤدي أدوار ريادية و بالتالي يصبح المالك-المسير شخص ريادي، كما أن الثاني الذي يعتبر هو المالك قد يؤدي أدوار إدارية، و بالتالي يصير ريادي-مسير، فهناك تداخل بين عمليات الريادة و عمليات إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الملكية.

حسب Hoselitz الريادي يختلف عن المالك-المسير في مهاراته التقنية، فالريادي يعتبر مسؤول عن التخطيط، الإبداع، و عن اتخاذ القرارات النهائية في المؤسسة الصغيرة الإنتاجية، حيث يرى هذا الباحث أن الريادي يفقد مكانه في المؤسسة مع نموها، و يصبح أكثر اعتمادا على المعرفة العقلانية⁽⁴⁾، أما Leilenstein فيرى أن الريادي يكون أكثر توجهها نحو الابتكار و الإبداع، في حين يكون توجه المالك-المسير نحو العمليات الروتينية⁽⁵⁾.

في نفس السياق يعرف Carlan et al المالك بأنه: "الشخص الذي ينشئ و يدير مؤسسة يكون الهدف الرئيسي منها تحقيق غاياته الشخصية، فالمؤسسة هي مصدر دخله الرئيسي، فهي تعتبر امتداد لشخصيته، و بالتالي تكون مرتبطة بالرغبات الشخصية و العائلية⁽⁶⁾، في حين يعرفون الريادي بأنه: "الشخص الذي ينشئ و يدير مؤسسة يكون الهدف منها هو تحقيق الربح و النمو، فالريادي يتميز بميوله نحو الابتكار و استعمال الإدارة الإستراتيجية في تحديد أهدافه"⁽⁷⁾.

¹Rebert Wtterwulghe, **op.cit**, p31.

²Paul Niyungeko, **op.cit**, p14.

³Rebert Wtterwulghe, **op.cit**, p33.

⁴Maria Elisa Brandao Bernardes, **op.cit**, p14.

⁵Ibid, p15.

⁶Rebert Wtterwoulghe, **op.cit**, p37.

⁷Ibid.

يكمن الفرق بين المالك-المسير و الريادي حسب Carlan et al في الأهداف الشخصية، ففي الوقت الذي يكون فيه هدف المالك-المسير هو تحقيق أهداف شخصية ضمن محيط العائلة، فالريادي يبحث على تحقيق النمو و الأرباح باستعمال الإدارة الإستراتيجية، فالمالك-المسير من واجبه إدارة نظام يجمع بين العائلة و المؤسسة، فهو مسؤول عن الإستثمارات العائلية، في حين يكون الريادي أكثر استقلالية من الإلتزامات العائلية.

إلا أن Chell et al يرون أن التعريف السابق يتضمن العديد من النقائص:⁽¹⁾

- ✓ فاعتبار المالك-المسير و الريادي هما اللذين قاما بإنشاء المؤسسة أمر فيه اختلاف، فالريادي يمكن أن يدير مؤسسة قام بشرائها أو ورثها دون أن يكون هو المؤسس؛
- ✓ اعتبار أن الرياديين لا يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية على غرار المالكين-المسيرين أمر فيه الكثير المغالطة و يسأل عنه أصحاب هذا التعريف؛
- ✓ من خلال التعريف السابق لم يتضح رأي Carland et al من موقف المالك-المسير اتجاه الربح و النمو. و بالتالي فالتعريف السابق حسب Chell et al لا يمكن من معرفة الفروق الجوهرية بين المالك-المسير و الريادي.

أجرى Filion دراسة على عينة مكونة من 116 مالك-مسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في 18 دولة بهدف دراسة و فهم العمليات الإدارية لمالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يمارس أدوارا ريادية، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن المالك-المسير إما أنه يمارس أدوارا ريادية أو أدوارا تشغيلية (عملياتية)، فالأدوار الإدارية للريادي تعكس دوره في السير بالمؤسسة نحو التقدم المستمر، حيث يكون تركيزه منصبا أكثر نحو البحث عن الجديد، الإبداع، الإختلاف، التوسع، و معظم أنشطته الإدارية تكون مركزة حول عرض الرؤية، الإلتصال، القيادة، الرقابة، التدريب، بث النشاط، في حين تكون الأنشطة الإدارية للمالك-المسير العملياتي في غالبها عبارة عن تحديد و اختبار قطاع النشاط، تنفيذ الأنشطة التنفيذية، استخدام الموارد البشرية، الرقابة و المتابعة، تصحيح أنشطة العمل⁽²⁾، و بالتالي يرى Filion أن الممارسات الإدارية للريادي تركز أكثر على الإبتكار، التدريب، و الإهتمام بتطوير المؤسسة، في حين يكون المالك-المسير العملياتي أكثر قربا إلى نمط الإدارة البيروقراطي، و أكثر تركيزا على بقاء المؤسسة.

¹Rebert Wtterwoulghe, op.cit, p37.

²Louis Jacque Filion, les Systèmes Gestionnaires des Propriétaires-Dirigeants de PME :Regarder a Partir de la Métaphore Mécanique, Cahier de Recherche N°1994-10-01, Ecole de HEC, Montréal, Octobre 1994.

عرض Holt جدول يبين فيه أهم الفوارق بين الريادة و المالك-المسير بالإعتماد على مجموعة من العناصر، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (3.2): الفرق بين الريادة و المالك-المسير

المالك-المسير	الريادة	مجال التعريف
إدارة مؤسسة صغيرة مستقلة	عملية حيث يكتشف الفرد، يقيم، و يستغل الفرص بشكل مستقل	مجال التعريف
صغيرة	كبيرة، متوسطة، أو صغيرة	حجم المؤسسة
منخفضة	متغيرة	درجة المخاطرة
قليل	من قليل إلى كثير	عدد الأفراد المشاركين في المؤسسة
القطاع الخاص	الخاص، الحكومي، القطاع غير الربحي	القطاع الإقتصادي
متغير	مرتفع	تركيز النمو
الحاجة المتوسطة للإنجاز، مهارات تنظيمية جيدة لإدارة كفاءه، نمو معتدل، ابتكار قليل	الحاجة العالية إلى: الإنجاز، الإبداع و الابتكار، النمو، الحفاظ على الرقابة الداخلية	السمات الأساسية للفرد

Source :Darren Lee-Ross ;Conrad Lashley, **Entrepreneurship and Small Business**

Management in the Hospitality Industry, Elsevier Ltd, Oxford, 2009, p12.

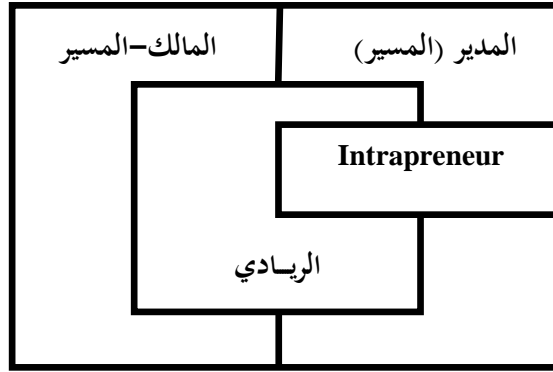
يظهر التحليل النظري لأهم المفارقات بين المالك-المسير و الريادي مدى صعوبة تحديد الفوارق الموجودة بين هذين الشخصين، فالمالك-المسير يؤدي أدوارا ريادية و بالتالي يعتبر ريادي و مالك-مسير في نفس الوقت، كما قد يكتفي بعد إنشائه للمؤسسة بممارسة أدوار روتينية تتصف بالإستمرارية و الرتابة و التكرار، فهناك من يمتلك مؤسسة صغيرة أو متوسطة لا يحمل معطيات الريادة الشخصية أو السلوكية، أو أن البعض منهم كان رياديا عند بدء العمل و لكنه أصبح مسيرا عاديا بحكم الممارسة الإدارية الطويلة⁽¹⁾، كما أن الرياديين الحقيقيين لا يتقون دائما إلى مرحلة إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بل يذهبون للبحث عن فرص و تحديات جديدة، بالإضافة

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص52.

إلى ذلك فليس جميع الرياديين هم مالكي مؤسسات صغيرة أو متوسطة، فهناك عدد كبير منهم يعملون في مؤسسات كبيرة ضمن أطر أكثر إبداعية تتاح لهم في هذه المؤسسات⁽¹⁾.

من أجل توضيح الفوارق بين كل من المدراء، المالكين-المسيرين، و الرياديين، قدم Burns ملخصا في شكل مخطط، أشار فيه إلى أن المدير (المسير) و المالك-المسير يمكن لهما أن يحملا لقب الريادي، كما أضاف هذا الباحث مصطلح "Intrapreneur" إلى المقارنة، و هو الشخص الذي يميل إلى الإبداع و الابتكار مثل الريادي، لكنه يعمل ضمن مؤسسة كبيرة و بإيعاز من صاحب العمل، فهذا المصطلح لا ينطبق بالضرورة على المدير.

شكل رقم (1.2): المدير، المالك-المسير، و الريادي



Source: Darren Lee-Ross; Conrad Lashley, *op.cit*, p13.

يحتل المالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة مهمة، و يشكل أحد أهم العوامل الداخلية التي تؤخذ بعين الاعتبار، و غالبا ما يطلق على هذا الشخص تسمية ريادي⁽²⁾، فمالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يطلق عليه أيضا اسم الريادي من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال⁽³⁾.

رغم كل التشابهات و الاختلافات بين الريادي و المالك-المسير، فهذا الأخير يبقى عنصر مهم في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهو يمثل في النهاية روح المؤسسة، كما أنه يتحمل العديد من المسؤوليات المهمة، فهو يمارس الأدوار القانونية، الإجتماعية، المالية، و الإقتصادية داخل المؤسسة، كما أنه يتحمل المسؤولية المباشرة للأفراد الذين يشغلهم، كما أنه يمثل المؤسسة مع محيطها الخارجي و مع مختلف أصحاب المصلحة الخارجيين، فهو كما سماه Bauer: شخص بثلاث رؤوس، فهو حلقة الربط بين كل من المؤسسة، العائلة، و المحيط.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص51.

² Mohamed Bayad; Denis J. Garand, **Vision du Propriétaire-Dirigeant de PME et Processus Décisionnel :De L'image a L'action**, 4^{eme} Congrès International Francophone de la PME, Metz, 22-24 Octobre 1998.

³ Gerald D'amboise, *op.cit*, p07.

في الدراسة الراهنة المتمحورة حول أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سينصب التركيز على مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواء كانوا ريادةيين أو لا، و هذا لا يعني إنكار أهمية الريادة^(*)، فقد أثبتت العديد من الدراسات (Beaver، Filion، Carland et al، Smith، Sodler) إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تدار من قبل مالك-مسير يحمل صفات و يمارس أدوار ريادية تكون أكثر أداء من مؤسسات صغيرة و متوسطة أخرى تدار من قبل مالك-مسير عادي⁽¹⁾.

من جهة أخرى، و مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذا الموضوع المتمثل في الممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سوف نتبنى الفكرة القائلة بأن شخص واحد في هذا النوع من المؤسسات يمكن له أن يرتدي عدة أقنعة، حيث يمكن أن يكون ريادي يسعى إلى الابتكار، الإبداع، و انتهاز الفرص من جهة، كما يمارس دور المسير (المدير) بحيث يسعى إلى الإستغلال الأمثل للموارد التي يحوزها، كما يمارس دور المالك-المسير بحيث يجمع بين ملكية رأس المال و عوامل الإنتاج في المؤسسة، و بين الأدوار الإدارية، و عليه سوف نستخدم مفردات: الريادي، المسير، المدير، المالك-المسير، رئيس المؤسسة، من أجل الإشارة إلى جميع الأفراد الموجودين على رأس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

2.2. أصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: لا يمكن الدخول إلى مجال الريادة و إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دون الحديث عن أصناف المالكين-المسيرين، فالإشارة إلى هذا الأصناف مهم بشكل كبير، بسبب وجود تنوع كبير في الأشخاص، في المقاربات، و في طرق التفكير و العمل، كما تعتبر مهمة بالنسبة للباحثين و الأساتذة، و أصحاب المصلحة أو الممارسين أنفسهم، كما أن تصنيف المالكين-المسيرين يسمح بالذهاب بعيدا في تحليل عناصر الإتساق في كل دراسة حالة⁽²⁾.

علم التصنيف أو الطوبولوجيا ترجمة للكلمة الإنجليزية Typology، و تنقسم إلى مقطعين، المقطع الأول "Typo" و هي تعود إلى الأصل اليوناني "Topos" و معناها بالعربية "مكان"، و المقطع الثاني هو "Logy"

* يجب ملاحظة أن دراسة الريادة بتجاوز حدود دراسة مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالريادة اليوم تشكل ميدان واسع، فحسب Verstrate et Fayolle مجال الريادة يهتم اليوم بدراسة الريادة و الابتكار، الريادة و اكتشاف الفرص، إنشاء القيمة أو الثروة، إنشاء المؤسسة... الخ.

¹Maria Elisa Brandao- Bernardes, *op.cit*, p16.

²Louis Jacques Filion, **Deux Types D'entrepreneurs: L'operateur et le Visionnaire: Conséquence pour L'éducation**, Cahier de Recherche N°1998-10, Ecole HEC, Montréal, Septembre 1998.

و أصلها باليونانية "Logos" و معناها بالعربية "دراسة"، فالطوبولوجيا معناها "دراسة المكان"، فهي تشمل ميادين متنوعة مثل العلوم الإجتماعية، الأبتمولوجيا، علم النفس، علم اللغات... الخ⁽¹⁾.

عرف قاموس "Larousse" مصطلح Typology كالتالي: "نظام تصنيف الأشخاص في أنواع فيزيائية و/أو نفسية، و في غالب الأحيان تتم المزاجية بين هذين النوعين".

كما عرفه بأنه: "نظام تصنيف مجموع البيانات التجريبية المتعلقة بالظاهرة الإجتماعية في أنواع منفصلة".

منذ أن قام Cantillon بوضع تصنيف للرياديين خلال القرن 18، أطلق بعد ذلك الباحثين في مجال الريادة خيالهم لوضع تصنيفات للرياديين بالإعتماد على مؤشرات و متغيرات مختلفة، سواء ما تعلق منها بالريادي نفسه (الخلفية الإجتماعية و التاريخية، الإبتكار... الخ)، محيطه الإقتصادي، الإجتماعي، السياسي، أو ما تعلق منها بمؤسسته (أسلوب الإدارة، إدارة الموارد البشرية... الخ)، فهناك العديد من التصنيفات المتعلقة بالمالك-المسير أو الريادي التي تم وضعها من قبل الباحثين، و من أهم هذه التصنيفات نجد:

1.2.2. تصنيف Smith (1967): يعتبر من أقدم التصنيفات التي حاولت التعرف على أنواع الرياديين انطلاقا من خصائصهم الشخصية و النفسية (الرغبة في الإستقلالية، الخلفية العائلية و المهنية، دافعيتهم و أهدافهم من إنشاء المؤسسة (النمو، الإحتراف في الإدارة، الربح)، انطلاقا من هذا وضع Smith تصنيفين مختلفين للمالك-المسير هما: الحرفي (Artisan) و الإنتهازي (Opportuniste):⁽²⁾

● **المالك-المسير الحرفي:** لا يملك هذا الصنف مستوى تعليمي مرتفع، لكن يملك كفاءات تقنية عالية، يشكل العمل مركز الإهتمام بالنسبة له، قام بإنشاء المؤسسة من أجل تحقيق الإستقلالية و الحصول على عمل، المالك-المسير من هذا الصنف يخاف من فقدان السيطرة على المؤسسة، و من أجل ذلك فهو يرفض أن تنمو المؤسسة، كما يخاف المخاطرة، يملك معرفة كبيرة بطرق و أساليب الإدارة، و ممارساته لا تتميز بالإبتكار.

● **المالك-المسير الإنتهازي:** يملك هذا الصنف مستوى تعليمي مرتفع، و خبراته في العمل متعددة و متنوعة، يملك معرفة أكبر بطرق الإدارة، و مواقفه ليست أبوية، لديه توجه أكثر نحو المستقبل، و لا يخاف من

¹Zouhour Ben Hamadi; Philippe Chapellier, **Profil et Culture des Dirigeants de PME Tunisiens**, 11^{eme} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Brest, 23-26 Octobre 2012.

²Jean Lorrain; Lois Dussault, **Les Entrepreneurs Artisans et Opportunistes: Une Comparaison de Leur Comportement de Gestion**, Revue International PME, Vol 1, N°2, 1988, pp160 161.

فقدان السيطرة على المؤسسة، و بالتالي فهو لا يخاف من النمو، و يسعى دوماً إلى اقتناص الفرص و البحث عن الابتكار.

و قد أضاف Smith سنة 1992 صنف جديد إلى الصنفين السابقين أطلق عليه اسم المالك-المسير التكنولوجي "Technologique"⁽¹⁾.

2.2.2. تصنيف J. Laufer (1970): في دراسة قام بها هذا الباحث بين أعوام 1950 و 1970 على 60 حالة لإنشاء مؤسسة، توصل إلى أن طبيعة الدوافع و الأهداف الأساسية للريادي (النمو، السلطة، الإستقلالية) تعتبر أحد أهم العوامل الدافعة لإنشاء المؤسسة، و توصل هذا الباحث من خلال دراسته إلا أنه يوجد أربعة أصناف من الرياديين⁽²⁾، كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (4.2): أصناف الرياديين حسب دوافعهم و أهدافهم لـ J. Laufer

الأهداف			الدافع
النمو و الابتكار	النمو لكن مع المحافظة على الإستقلالية المالية	رفض النمو و المحافظة على السلطة	
الريادي-المدير			الإنجاز
	الريادي-المالك	الريادي-التقني	السلطة
		الريادي-الحربي	الإستقلالية

Source: Rebert Wtterwoulge, *op.cit*, p55.

● **الريادي-المدير:** هذا الصنف تعلم في مدرسة عليا، لديه مسار ناصع في مؤسسات كبيرة، الدافع لهذا الصنف من الرياديين هو خلق و إنشاء شيء جديد، تحقيق الإنجاز و السلطة، في حين تتمحور أهدافه العامة حول النمو و الابتكار.

¹Zouhour Ben Hamadi, **Complexification des Systèmes Budgétaires et Profils des Dirigeant :Le Cas des PME Tunisiennes**, Thèse Pour Obtenir le Grade de Docteur en Business Administration, Département Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, 2013, p135.

²Alian Fayolle, **Le Métier de Créateur D'entreprise**, Edition D'organisation, Paris, 2003, pp56 57.

● **الريادي-المالك:** يكون توجهه نحو النمو على غرار الريادي المدير، لكن الإستقلالية المالية بالنسبة لهذا الصنف تمثل هدف مهم، فالبحث عن الموازنة بين الإستقلالية و النمو تشكل بالنسبة له قلق دائم، أما بالنسبة لدوافعه فهي تكون قريبة من دوافع الصنف الأول، لكن الرغبة في السلطة تكون حاضرة بشكل أكبر.

● **الريادي-التقني:** هدف هذا الصنف من الرياديين هو الإستقلالية من أجل تحقيق الفعالية، و بالتالي فهو يرفض النمو الذي يمكن أن يؤدي إلى كبح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، هذا الصنف من الرياديين يكون دافعه بشكل أساسي هو الرغبة في القوة و السلطة، كما يكون التوجه التقني للريادي و المؤسسة حاضر بشكل واضح.

● **الريادي-الحرفي:** تشكل الرغبة في الإستقلالية الحافز الرئيسي بالنسبة لهذا الصنف من الرياديين، أما هدفه الأساسي فيتمثل في بقاء المؤسسة، فالإستقلالية إذا في نظره تكون أكثر أهمية من أجل النجاح الإقتصادي. **3.2.2. تصنيف Miles et Snow (1978):** انطلاقا من الدراسة التي قام بها هذين الباحثين على 241 مالك-مسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في Québec، توصلنا إلى أن هناك أربعة أصناف من الرياديين هم:⁽¹⁾

● **المنقب (Le Prospecteur):** هذا الصنف يبحث بشكل مستمر عن الإبتكارات، لكن ليس بالضرورة أن تكون هذه الإبتكارات ذات مردودية و من تطوير المؤسسة، لا يكون توجهه نحو الإهتمام بالمؤسسة و بحصتها في السوق، أهدافه تكون مقتصرة على الإبتكار، فهذا الصنف يقوم بإنشاء المؤسسة و تطويرها، و يقوم بإيجاد مكان لها في السوق، ثم يقوم ببيعها.

● **المبتكر (L'innovateur):** يبحث هذا الصنف كذلك عن الإبتكارات، و لكن يذهب أبعد ما يمكن في العمليات الريادية، يهتم بكل مراحل إنشاء المؤسسة، من الفكرة حتى تطويرها و تنفيذها، كما أنه يملك قدرات تكنولوجية و تنافسية عالية، بالإضافة إلى امتلاكه لميزانية بحث و تطوير معتبرة.

● **التابع (Le Suiveur):** هذا الصنف من الرياديين يقوم بتقليد و تتبع الإبتكارات التي تظهر في السوق، و يقوم بتحسين هذه الإبتكارات و يضع لمستته عليها، يركز على مشاكل الإدارة مما يقلل من التكاليف.

¹Bellenca Sabrina; Colot Olivier, **Les Entrepreneurs Belges: Une Typologie Basée Sue les Motivations**, Documents D'économie et de Gestion, Université de Mons-Hainaut, Mons, 2010, pp4 5.

• **المتفاعل (Le Réactif):** يتبع هذا الصنف إستراتيجية رد الفعل، فهو يتكيف بعد حدوث المفاجئة، و يتكيف شيئاً فشيئاً، فهذا الموقف الإنتهازي و السلبي يمكن أن يكلفه المؤسسة، حسب هذا الصنف فإن درجة وفاء الزبائن للمنتجات و الابتكارات تكون أقل أهمية مقارنة مع الوفاء للمؤسسة.

4.2.2. تصنيف M. Marchesnay (1988): انطلاقاً من المنافذ السوسيواقتصادية التي تمثل المبادئ التي يمكن أن ينتهجها الريادي و هي الإستمرارية (la pérennité)، الإستقلالية (l'indépendance)، التحرر (l'autonomie)، النمو (la croissance)، اقترح هذا الباحث صنفين من الرياديين انطلاقاً من هذه الدوافع⁽¹⁾:

• **المالك-المسير من الصنف PIC:** الباحث عن (الإستمرارية، التحرر، النمو): تشبه سلوكات هذا النوع من المالكين-المسيرين تلك الموجودة عند الريادي-الحرفي في تصنيف Laufer، فهو يبحث بشكل أساسي عن استمرارية المؤسسة و الحفاظ تحررها باعتبارها ميراث عائلي، لذلك فهو يرفض أي مشاركة في رأس المال من قبل مساهمين من خارج العائلة، و يرفض الإقتراض من الخارج، فهو يفضل على ذلك التمويل الذاتي أو من العائلة، كما أن هذا الصنف من المالكين-المسيرين لا يقبل النمو إلا في حدود و في ظل شروط بحيث لا تهدد استمرارية المؤسسة و تحررها المالي.

المالك-المسير من الصنف PIC يملك تكوين تقني، كما أنه يهتم أكثر بالمشاكل الداخلية (الإنتاج، الأفراد... الخ)، رؤيته الخارجية تكون ضيقة، و بدون ممارسة للأنشطة التجارية، فهو لا يخصص إلا القليل من وقته من أجل تحليل السوق.

فيما يتعلق بسلوك هذا الصنف اتجه مؤسساتهم فإنه يكون سلوك أبوي تسلطي، فهو من النوع الذي يتخذ معظم القرارات بمفرده، و بالتالي فهو يمارس اللامركزية في اتخاذ القرارات و لا يسعى إلى مشاركة الآخرين، و عملية وضع الإستراتيجية تتم دون إتباع أي إجراء.

من الناحية النفسية، هذا النوع من المسيرين يظهر نفور من المخاطرة، يخاف من حالة عدم التأكد، فرؤيته المستمدة من الميراث العائلي هي التي تحدد اختياراته و سلوكاته.

¹Michel Marchesnay, **La Mercatique de la Petit Entreprise**, Revue International PME, Vol 1, N°3-4, 1988, p263.

● **المالك-المسير من الصنف CAP:** الباحث عن (النمو، الإستقلالية، الإستمرارية): عند مقارنة هذا الصنف مع الصنف السابق يتضح أن هناك تعارضا في الأهداف بين كلا الصنفين، فالمالك-المسير CAP يكون أكثر بحثا و اقتناصا للفرص (انتهازي)، فهو يبحث عن النمو في السوق حتى لو كان ذلك يعني إخراج بعض الأنشطة أو الوظائف التي تحد من تطور المؤسسة، فالنمو بالنسبة له يعبر عن مدى النجاح الشخصي و تحقيق الذات، كما أنه يكون أكثر اهتماما بمشاكل السوق و أكثر رغبة في التوسع و النمو، و يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح حتى و لو كانت المخاطر عالية، بالنسبة لهذا الصنف لا يشكل إدخال شركاء من خارج العائلة مشكلة، بشرط أن فقد التحرر المالي لا يعني التخلي عن الإستقلالية في اتخاذ القرارات و الإدارة، و عليه فالتحرر المالي و الإستمرارية لا تمثل أولوية بالنسبة له، كما أن المؤسسة لا تعتبر امتداد لشخصه على غرار المالك-المسير من النوع PIC.

هذا النوع من المسيرين يجب ممارسة الأنشطة الإدارية، خاصة الأنشطة الإدارية ذات الطبيعة التجارية، و فيما يتعلق بأسلوب الإدارة و القيادة فهو يركز على التكامل أكثر منه على التمايز (الإختلاف)، كما أنه يحاول إشراك أفراد المؤسسة، و من أجل تحقيق الفعالية فهو يفضل أن يحيط نفسه بأشخاص مؤهلين، فمن الناحية النفسية هذا الصنف من المسيرين يملك ثقة كبيرة في نفسه، و لديه انجذاب نحو المخاطرة.

إن الفوارق بين هذين الصنفين من المالكين-المسيرين تستند إلى تأثيرات الوسط الإجتماعي، المستوى التعليمي، و المتغيرات النفسية.

5.2.2. تصنيف Yorklovich (2000): حسب هذا الباحث فإن هناك خمسة أنواع من الرياديين:⁽¹⁾

- **المثاليون:** هم الذين يحبون العمل الجديد المبدع أو يشعرون أن له معنى و متعة شخصية، و يهتمون أكثر بتحقيق الرضا الشخصي عن طريق متابعة الأفكار الجديدة.
- **الباحثون:** يرى هؤلاء أن امتلاك عمل معين هو الغاية الأساسية، حيث يتحقق لهم الرضا الكامل بهذا التملك، و في العادة يرغب هؤلاء بالإستقلالية و إنشاء مؤسستهم الخاصة.
- **المثابرون:** يعمل هؤلاء بجد و مثابرة لساعات طويلة، و يسعون إلى زيادة حجم الأعمال و الكسب لمزيد من الأرباح، و يكون الدافع هو تحقيق مردود مالي بالإضافة إلى الموقع الإجتماعي.

¹Illir Bytyci, **The Role of SMEs and their Impact on Economic Growth: Kosovo Case**, European Academic Research, Vol 1, Issue 8, November 2013, pp1924 1925.

● **الشاطار:** يملكون طاقات هائلة و همّة عالية، يسعون لمعرفة كافة التفاصيل مهما كانت صغيرة، و مهما كانت القيود و الصعوبات، يملكون طموح، و يصعب إرضائهم.

● **المؤازرون:** هذا الصنف يركز على إيجاد موازنة بين عملهم الخاص و حياتهم الشخصية، و لا يرغبون بالتضحية في جانب لصالح الآخر، لا يجذبون نمو المؤسسة لأنهم يرون أن ذلك سيكون على حساب الحياة الشخصية.

يرى Yorklovich أن الريادي يمكن أن يحمل صفات و خصائص تجمع بين الأصناف السابقة، كما يمكن له أن يحمل صفات أكثر تميزه عن صنف آخر.

6.2.2. تصنيف L.J Filion (2000): انطلاقاً من الدراسة التي أجراها هذا الباحث على عينة من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مدينة Québec، توصل إلى أن هناك ستة أصناف من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:⁽¹⁾

● **الحطاب Le Bucheron:** لا يجب هذا الصنف الإختلاط كثيراً بالناس، فهو يرى أن الحديث مع أي شخص يعتبر مضیعة للوقت، يتميز المالك-المسير من هذا الصنف بأنه يملك طموح، و لديه قدرة كبيرة على العمل، يقوم بعمله بشكل جيد، و بسرعة أكبر من معظم الأصناف الآخرين، و نتيجة لقدرته الكبيرة على العمل و الإنتاج، فإنه يرى أن العمل في مؤسسة كبيرة أو العمل لدى الآخرين يجد من قدراته، و عليه قرر أن يعمل لنفسه.

هذا الصنف يكون في معظم الأوقات غير راض على نوعية و كمية العمل المنجز من قبل الأشخاص الذين يستخدمهم، فهو يفضل الأشخاص الذين يعملون بجد، فالثقافة التنظيمية للمؤسسة التي يملكها تركز على الإنتاج.

في مرحلة من حياته المهنية من الممكن أن يبدأ في النظر إلى الأسواق الخارجية، و هذا يعتبر المستوى الأول من التفكير الإستراتيجي، و عندها تبدأ المؤسسة التي يديرها في النمو، و يعتبر هذا الصنف من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو الأكثر شيوعاً.

¹Louis Jacques Filion, **Six Types de Propriétaires-Dirigeants de PME**, Cahier de Recherche N°2000-02, Ecole de HEC, Montréal, Février 2000.

● **الفراشة Le Papillon**: هذا الصنف يجب المشاركة بكثافة، لكن ذلك لا يدوم طويلا، يقوم بإنشاء المؤسسات ثم يقوم ببيعها، كما يقوم بشراء المؤسسات التي تواجه صعوبات، و يقوم بخفض تكاليف التشغيل، و إدخال بعض التغييرات المهمة، ثم يقوم ببيعها، فيمكنه تحليل و تقييم نقاط القوة و الضعف للمؤسسة، بالإضافة إلى الفرص و التهديدات الموجودة في السوق.

يعتبر المالك-المسير من صنف الفراشة شخص اجتماعي، فهو يملك العديد من العلاقات مع الناس و مع الشركاء، مما يساعده على بيع و شراء المؤسسات، يملك وجهة نظر قائمة على: أين و كيف يمكن تحقيق أرباح جيدة؟، فهذا الصنف يتميز بأنه لا يستقر في مكان معين، فهو كثير التجوال و الترحال، و يسعى دائما إلى اقتناص الفرص، فهو شخص انتهازي، كما أن ذوقه و اهتماماته تتغير باستمرار، فهو دائم الإنجذاب نحو الجديد.

● **الطليق Le Libertin**: هذا الصنف يحب الترفيه، التسلية، الأعياد، و الألعاب، فهو يملك حياة اجتماعية نشطة، ينظر إلى مؤسسته باعتبارها دعما ماليا، و على أنها وسيلة تسمح له بالحصول على الموارد اللازمة من أجل تغطية تكاليفه و ممارسة أنشطته المفضلة، غالبا ما يكون عمله دوري، حيث يعمل يجد خلال فترة زمنية معينة من السنة، و بعدها يتفرغ لممارسة أنشطته المفضلة (الترفيه، التسلية... الخ)، و عليه فهو ينظر إلى مؤسسته على أنها وسيلة فقط، فهو لا يملك أي عواطف شخصية يشاركها مع المؤسسة، كما يمكن للمالك-المسير من هذا الصنف أن يستبدل ممارسة الرياضة و الأنشطة الترفيهية بالمشاركة في الأنشطة السياسية و الإجتماعية.

هذا الصنف غالبا ما يأتي من عائلة ثرية، حيث أمضى معظم شبابه في ممارسة الرياضة و/أو أمضى معظم وقته في الترفيه، و أحيانا يكون من الجيل الثالث أو الرابع للعائلة المالكة للمؤسسة.

● **المتعدد الحرف Le Bricoleur**: يكرس هذا الصنف كل طاقاته و وقت فراغه للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فهو يملك عمل آخر، لأنه يرى بأن ذلك يسمح بتوفير الأمان للمؤسسة و يمكنها من الحصول على الدعم اللازم، كما أنه يرى في مؤسسته المكان الذي يستطيع فيه تحقيق تطلعاته و طموحاته، و من أجل ذلك يستثمر كل الموارد المتاحة لديه لجعلها تنمو قدر الإمكان.

هذا النوع من المسيرين يبقى منقسما بين الأنشطة التي تنطوي على مهام مختلفة، ففي عمله الرسمي عادة ما ينشغل باتخاذ القرارات التشغيلية، و في حالات نادرة يشارك الآخرين في اتخاذ القرارات، فهو لا يملك القدرة على

التفريق بين مستويات اتخاذ القرارات المختلفة، و لذلك يبقى لفترة طويلة يجد صعوبة في صياغة الإستراتيجية بسبب انشغاله بالقرارات التشغيلية اليومية.

● **المهتد Le Converti**: حلم هذا الصنف من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو إنشاء مؤسسته الخاصة، و كل شيء في حياته يصبح مستمد من هذا الإكتشاف المهم، لأنها تمثل بداية لمسار مهني جديد بالنسبة له، فنجاح المؤسسة يعبر عن مدى نجاحه الشخصي، فهو مرتبط بعمق مع المؤسسة التي أنشأها. هذا الصنف يعتبر المتعة في القيام بأشياء لصالح المؤسسة، و ملاحظة النتائج التي حققها، لأنه في كل ما يقوم به يكون مقتنع بأنه أنجز مرحلة مهمة، و بالتالي فهو يرى حلمه في إنشاء و إنجاز مؤسسته يتحقق.

كما أن المهتد يرى نفسه يتمتع بصفات خاصة من أجل خدمة مؤسسته، فهو يجب أن يكون المراقب و المسيطر، و لذلك فإنه من الصعب أن يقوم بالتفويض، خاصة بالنسبة للأشخاص الذين لم يشتتوا جدارتهم في العمل.

● **المبشّر Le Missionnaire**: في معظم الأحيان فإن هذا الصنف من المسيرين ينشئ المؤسسة بنفسه، أو يقوم بشراء مؤسسة أخرى و يحولها بشكل كبير عما كانت عليه، يعرف جيدا منتجاته و أسواقه، و يكون مقتنع بشكل كبير بأن ما يقوم به يعتبر مهم بالنسبة لمجتمعهم، بطريقة أخرى يمكن القول أن هذا الصنف عبارة عن مهتد بلغ درجة معينة من النضج، إلا أنه أقل اشتراكا عاطفيا مع مؤسسته مقارنة بالصنف السابق، فهو يجب الجديد و يسعى دائما إلى تطوير قدرات الأفراد العاملين معه، لأنه يرى أن النتائج لا تعتمد فقط على الأداء الشخصي، و لكن على قدرة الأفراد على العمل معا، كما أنه يكرس معظم طاقاته و وقته لمؤسسته و كيفية المحافظة على قيمتها، بالإضافة إلى أنه يهتم كثيرا بالعائلة، و يسعى إلى إنشاء ثقافة تنظيمية قوية مستمدة من القيم العائلية.

ترتكز هذه الأصناف الستة التي عرضها هذا الباحث في معظمها حول المقاربة السلوكية التي تهتم بأساليب الإدارة، و أساليب اتخاذ القرارات، أو السلوكيات الإستراتيجية، لكنها لا تهتم بالقيم الكامنة في هذه السلوكيات⁽¹⁾.

يمثل الجدول الموالي عرض لأهم أصناف الرياديين الذين لم يتم الإشارة إليهم حتى الآن، و ذلك منذ سنة 1970 إلى 2008، مع الإشارة إلى اسم الباحث، عدد و أصناف الرياديين:

¹Donia Jlassi, Dominique Besson, *op.cit*, p10.

جدول رقم: (2-5) : أصناف الرياديين حسب بعض الباحثين.

الأصناف	عدد الأصناف	السنة	الباحثين
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الريادي الحرّي ✓ الريادي الكلاسيكي ✓ الريادي المدير 	3	1976	Stanworth et Curran
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الحرفيون ✓ المتطورون ✓ الإداريون 	3	1978	Filley, Aldag
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الحرّي ✓ الموجه نحو النمو ✓ المستقل 	3	1982	Drunkelber et Cooper
<ul style="list-style-type: none"> ✓ المتعهد ✓ المدير 	3	1985	Stevenson et Gumpert
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ريادي ✓ مالك مؤسسة صغيرة 	2	1988	Carland, Hory
<p>قام هذا الباحث بإعادة صياغة التصنيف الذي جاء به سنة 1976.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ المدير ✓ التقني 	2	1990	Smith
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الريادي ✓ شبه الريادي ✓ الإداري ✓ اليقظ 	4	1993	Chell et Haworth
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الريادي-المدير ✓ الريادي-المالك ✓ رئيس المؤسسة الصغيرة ✓ الحرّي 	4	1996	Varlet
<ul style="list-style-type: none"> ✓ المنعزل isole ✓ الرحّال nomade ✓ المرموق notable 	4	1998	Marchesnay

entreprenant <input checked="" type="checkbox"/> المغامر			
incubateur <input checked="" type="checkbox"/> الحاضن			
entreprenant <input checked="" type="checkbox"/> الجريء	4	2007	Vega et Kindwell
bienfaiteur <input checked="" type="checkbox"/> المحسن (فاعل الخير)			
intéressé <input checked="" type="checkbox"/> المهتم			
carriériste <input checked="" type="checkbox"/> المحترف	4	2008	Jaouen
hédoniste <input checked="" type="checkbox"/> الساعي وراء المتعة			
paternaliste <input checked="" type="checkbox"/> الأبوي			
Alimentaire <input checked="" type="checkbox"/> الغذائي			

Source : Daval Hervé et al, **Proposition d'Une Grille de Lecteur des Typologies d'Entrepreneurs**, Actes du Premier Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Le Pôle Universitaire Européen, Lille Nord, Novembre 1999, pp 128 133.

Frank Robert et al, **Les Entrepreneurs Dans Les Technologies de L'information et de la Communication**, Revue International PME, Vol 23, N°1, 2010, p68.

يظهر هذا العرض لأصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الرياديين) مدى تعدد الأصناف التي تم وضعها من قبل الباحثين في مجال علوم التسيير على مر السنين، فلا يوجد تصنيف واحد لديه القدرة على وصف جميع مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بأنماط مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن الخروج بخلاصتين رئيسيتين:⁽¹⁾

1- من خلال هذا العرض يظهر أن الفوارق الموجودة بين مختلف التصنيفات تتركز على ثلاثة سمات شخصية رئيسية:

- الفرق الأول متعلق بالكفاءة التي يملكها المالك-المسير (كفاءات تقنية أو كفاءات إدارية)؛
- الفرق الثاني متعلق بشخصية المالك-المسير: "مبتكر" أو "تابع"؛
- الفرق الثالث مرتبط بتفضيلاته الشخصية: "النمو" أو "الجمود"؛

2- من جهة أخرى يظهر الإستعراض النظري لمختلف الأصناف مدى التنوع الشديد في الخصائص و البيانات الشخصية للمالك-المسير، فقد يكون حائز على شهادات دراسات عليا، كما يمكن له أن يكون مبدع ذو خبرة، أو إطار استقال من مؤسسة كبيرة، أو قد يكون ورث مؤسسة عائلية، و عليه فمن الصعب بناء صورة

¹Donia Jlassi; Domonique Besson, **op.cit.**

نمطية حول مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهذا التباين و الاختلاف يجعل فهم منطق السلوك الذي يوجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر صعوبة.

3.2. أصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية: قليلة هي الدراسات التي اهتمت بتحديد صفات و خصائص مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، فحتى الآن لا يزال هناك الكثير من الغموض و الضبابية تحيط بطبيعة و طريقة إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و خصائص و سمات مسيري هذه المؤسسات.

فالدراسات التي تمحورت حول دراسة أصناف و خصائص مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية توجهت نحو الافتراض بوجود نماذج و أصناف مختلفة لمسيري هذه المؤسسات، حيث يوجد نموذج من المسيرين ينتمون إلى جيل ما قبل التسعينات من القرن الماضي يتبعون أسلوب تقليدي في الإدارة، و هو جيل يتميز بأنه ناضج أو في طريق النضج، أما الجيل الآخر فيتميز بالعقلانية، الحداثة، و إدخال الطرق الحديثة في الإدارة (أثيرت هذه الفكرة لأول مرة من قبل Bouyacoub، لكن لم يتم إثباتها عن طريق البحوث التجريبية)⁽¹⁾.

1.3.2. الدراسة الأولى لـ A. Gillet (2004): حاول الباحث في هذه الدراسة تحليل السلوك السوسيواقتصادي لمالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و ذلك بدراسة عينة مكونة من 20 ريادي يشرفون على إدارة مؤسسات تنتمي إلى قطاعات مختلفة (الصناعات الغذائية، النسيج، الإنشاء و الأشغال العمومية... الخ)، و قد اعتمد هذا الباحث في تصنيفه لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على عدة معايير منها:

- ✓ درجة الإرتباط مع العائلة، و الشبكة الإجتماعية، و كذلك علاقات العمل المختلفة (المسير و العامل).
- ✓ طبيعة الممارسات الإدارية التي يستعملها مسيروا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية (الأساليب الإدارية الحديثة في مقابل الإدارة التقليدية، و كذلك درجة الإبتكار و التوجه نحو خلق و إنشاء ممارسات و منتجات جديدة... الخ).
- ✓ الخصائص و السمات الشخصية للمالك-المسير و رأسماله الإجتماعي.

¹Mohamed Arabi, **Profils Des Propriétaires-Dirigeants et Pratiques de GRH Dans les PME Algériennes: Cas des PME du Secteur des Industries Agro-alimentaires de Bejaia**, Revue Recherches Economiques et Management, Biskra, N°14, Décembre 2013, p16.

توصل الباحث إلى أن هناك خمسة أصناف من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و ذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (2-6): أصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية حسب A.Gillet

الخصائص	صنف الريادي
هذا الصنف كان إطار في مؤسسة عمومية، لديه مستوى تعليمي عال (بكالوريا فما فوق)، كما أنه يملك خبرة مهنية طويلة، هذا الصنف من الرياديين كبير في السن (أكثر من 50 سنة)، الدوافع من إنشائه لمؤسسته الخاصة متعددة، منها رغبته في تحقيق ربح، تحقيق دخل إضافي، و تحسين ظروف المعيشة له و لأولاده، بالإضافة حبه لعمله و للمهنة التي يمارسها، يملك توجهات و ممارسات إدارية قائمة على السلطة الأبوية و على استغلال خبراته التي اكتسبها طيلة عمله في مؤسسة عمومية من أجل إنجاز مؤسسته و إنشاء روابط اجتماعية عائلية.	الريادي "الإطار" L'entrepreneur "Cadre" %42
هذا الصنف من الرياديين عاش في المهجر (في فرنسا) فترة طويلة من الزمن، ثم قرر العودة بعد ذلك العودة إلى أرض الوطن، لديهم خبرة طويلة في النشاط التجاري أو ممارسة أنشطة أخرى، و عليه فهذا الصنف يعتمد على خبرته من أجل إنشاء مؤسسته، تحقيق الإستقلالية، و تطوير كفاءاته، كما أن عمره يتجاوز 50 سنة. هذا الصنف يستعمل الموارد الإقتصادية، خبراته المهنية (التكوين، الكفاءة)، الموارد الإجتماعية، و الحوافز المادية و المالية من أجل التقليل من بعض الصعوبات الإدارية.	الريادي "المغترب" L'entrepreneur "migrant" %18
هذا الصنف من الرياديين لديه مدة طويلة و هو يشتغل كعامل، و خلال أواسط التسعينات نجح في إنشاء مؤسسته الخاصة في المجال الذي كان يشتغل فيه (مثل البناء و الأشغال العمومية)، و عليه فهو يستعمل معرفته بالعمل، شبكاته العائلية و المهنية من أجل التقليل من الصعوبات الإدارية، لديه مستوى تعليمي بكالوريا أو أقل. هذا الصنف على عكس الريادي "الإطار"، قام بإنشاء مؤسسته الخاصة بسبب فقدانه لعمله، أو هي وسيلة لحمايته في حالة تعرضه للبطالة مستقبلا.	الريادي "العامل" L'entrepreneur "Ouvrier" %6
لدى هذا الصنف خلفية عائلية ريادية، فوالده كان ريادي، يتميز هذا الصنف بالحضور القوي للعائلة، و التقاليد التجارية و الريادية الطويلة، الموارد المستعملة في الأساس هي الموارد العائلية التي تسمح بتقديم المساعدات الإقتصادية، و لكن أيضا	الريادي "الوريث" L'entrepreneur "héritier" %23

بمشاركة الشبكات الإجتماعية، و يتضمن ثلاث أصناف:

- الصنف الأول: حيث نجد المسيرين الجدد الشباب في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القديمة (أنشئت في إطار قانون الإستثمار 1966)، يملك هذا الصنف مستوى تعليمي عال (بكالوريا+ ثلاث سنوات و أكثر)، لدى هذا الريادي رغبة قوية في إحداث التغيير، و بالتالي فهو يترجم ذلك في سلوكيات تنعكس على أنشطة المؤسسة، و هي سلوكيات قد لا تتوافق مع تقاليد العائلة (مثل التوظيف على أساس الكفاءة، الإنضباط، عقلنة تنظيم العمل... الخ)، لذلك فليس من المستبعد أن نجد لدى العديد من المؤسسات صراع أجيال بين الأب و الإبن الذي يسعى لعقلنة أساليب الادارة.

- الصنف الثاني: هنا نجد مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأكبر سنا (بين 40 و 45 سنة)، هذا الصنف ورث المؤسسة من الأب منذ أكثر من 15 سنة، تعلم المهنة من الأب في إطار المؤسسة، لدى هذا الصنف مستوى تعليمي منخفض (الإبتدائية أو المتوسطة)، دوافعه هي المحافظة على التقاليد العائلية التي تم تشكيلها على مستوى المؤسسة، و الحفاظ على سمعة المؤسسة بدلا من البحث عن التغيير، مستوى و نوع التكوين الأساسي للرياديين من هذا الصنف الذين لديهم مسار مهني في الخارج متنوع.

- الصنف الثالث: يضم هذا الصنف الرياديين الشباب الذين أنشأوا -انطلاقا من أواخر التسعينات- مؤسسات جديدة بدفع من الأب الذي كان ريادي، فالأب لديه دور مهم في تحويل الخبرة الريادية إلى الإبن، و لا يملك جميع الرياديين من هذا الصنف مستوى مرتفع في التكوين الأساسي، أما دوافعه من إنشاء المؤسسة هي الإستقلالية و التحرر، في حين تتمثل أهدافه في مواصلة المسار الريادي الأبوي دون أن يكون جزءا من استمرارية الصرامة الأبوية، كما أنه من الممكن أن يعتمد على المساعدة المالية من الدولة أو من البنوك من أجل تكوين رأس المال.

هذا الصنف من الرياديين لديهم مستوى تعليمي ضعيف (ابتدائي أو متوسط)، هم في سن الخمسين، قاموا بإنشاء مؤسساتهم الخاصة عندما كانوا شبابا (في سنوات السبعينات)، و المؤسسة التي يديرها اليوم الريادي من هذا الصنف ليست بالضرورة هي الأولى، هذا الصنف لديه خبرة طويلة في مجال الأعمال، و لديه تقاليد تجارية عائلية أكثر من الأصناف السابقة، دافعه من وراء إنشاء هذه المؤسسة هو امتلاك

الريادي
التقليدي
L'entrepreneur
tradition "
"entrepreneurial
%11

و إدارة مؤسسة موجهة نحو العائلة أو أعضاء العائلة من أجل توفير مناصب عمل لهم دون الحاجة للذهاب للعمل لدى الآخرين، الموارد المفضلة بشكل أساسي هي العائلة و الشبكات الإجتماعية.

Source: Anne Gillet, *Les Entrepreneurs Algériens ; "Un Groupe Hétérogène Entre Logique Familiale et Logique Économique"*, La Série Entrepreneurs et PME : Approches Algéro-Française, Edition L'harmatan, Novembre 2004, pp 132 135.

2.3.2. الدراسة الثانية لـ Mohamed Madoui (2009): أجرى هذا الباحث دراسته على عينة مكونة من 30 مؤسسة صغيرة و متوسطة في الجزائر العاصمة و منطقة القبائل، و قد اعتمد هذا الباحث على التحليل السوسيو-اقتصادي للعلاقات القائمة داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، حيث اعتبر هذه المؤسسات عبارة عن هيكل تجمع صلات الدم و القرابة (الأب، الإبن، أبناء العم... الخ)، و ذلك على عكس نموذج البلدان المتقدمة (الأب، الزوجة، الإبن)، و من ثم فقد توصل إلى وجود صنفين لمالكي-مسيري هذه المؤسسات، و ذلك انطلاقا من الخصائص و الخلفيات العائلية:⁽¹⁾

● **الأب:** هو أقرب إلى كونه رب أسرة، و من أجل هذا فالمؤسسة التي يشرف عليها هي أداة لتوفير العمل لأفراد الأسرة، الأقارب، و أعضاء المجتمع، فبالنسبة له (الأب) الأهداف الإجتماعية لها أولوية على الأهداف الإقتصادية (الربح)، فالإيثار، المشاركة، التضامن و التماسك، تشكل السمات الأساسية و الهيكلية لحركة المؤسسة، و هذا ما يضعه في مواقف متناقضة مع النظرية الإقتصادية.

على الرغم من أن الريادي الأب يتبنى أكثر المواقف الإجتماعية، فهذا لا يعني أنه يهمل بشكل كامل المواقف و الأهداف الإقتصادية و البحث عن الثروة المادية للمؤسسة، و لكن سعيه لإثبات المكانة الإجتماعية (الشرف، الإحترام... الخ) تكون غالبية على الأهداف الإقتصادية الأخرى، و عليه فالريادي من هذا الصنف يسعى لخدمة و رفاهية الأسرة و العشيرة في المقام الأول.

● **الإبن:** هو الريادي الذي ورث المؤسسة عن والده، و هذا الصنف يجسد الرغبة في التغيير، و بالتالي فهو بمعنى آخر يمثل الرجل الإقتصادي "l'homo-economicus"، فهو على خلاف والده يبحث دائما على تحقيق الأهداف الإقتصادية في المقام الأول (تعظيم الربح، تطوير المؤسسة)، حيث يسعى دائما إلى إعطاء المؤسسة مسار

¹Mohamed Madoui, *Travail et Organisation du Travail Dans les PME Algériennes : Une Approche Socioanthropologique*, Journal des Anthropologues, Association Française de Anthropologues, Paris, N°116-117, 2009, pp518 519.

اقتصادي و جعلها تخضع لضوابط يحكمها مبدأ الربح و الخسارة، و محاولة التقليل من العلاقات الإجتماعية التي بنيت عليها، و بالتالي فالإبن لديه اهتمام أكثر بالمسائل المتعلقة بالتدريب، الترقية، الموارد البشرية... الخ. يمثل الإبن الجيل الثاني الذي يدير المؤسسة، حيث يملك رؤية مغايرة لرؤية الجيل الأول، فهو يحاول دوما إعطاء دفعة قوية للمؤسسة عن طريق إدخال طرق و أساليب إدارة جديدة، مع التقليل من تأثير المتغيرات العائلية على عمل و إدارة المؤسسة.

3.3.2. الدراسة الثالثة لـ Mohamed Arabi (2013): شملت هذا الدراسة عينة مكونة من ستة مؤسسات تنشط في مجال الصناعات الغذائية في ولاية بجاية، و قد توصل هذا الباحث إلى وجود صنفين من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:⁽¹⁾

• **الصنف الأول:** و هو المسير الذي يملك رؤية مستقبلية، و لديه رؤية إستراتيجية بعيدة المدى، و بالتالي فهو دائما يسعى إلى النمو في المقام الأول، و يسعى إلى اقتناص الفرص الموجودة في السوق، كما أنه يميل أكثر لتحمل المخاطرة، و هذا الصنف يقابل المالك-المسير من الصنف CAP (النمو، التحرر، الإستمرارية) في تصنيف Marchesnay .

• **الصنف الثاني:** هذا الصنف من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لديه رؤية قصيرة المدى، و يهتم أكثر بالعائد على الإستثمارات، أسلوب الإدارة الذي يتبعه هذا الصنف هو الأسلوب الأبوي، كما أنه يشعر بالقلق اتجاه فكرة استقلالية المؤسسة، و يتميز بالعزوف عن المخاطرة، هذا الصنف يقابل المالك-المسير من الصنف PIC (الاستمرارية، الإستقلالية، النمو) في تصنيف Marchesnay .

تمكن دراسة أصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من التنبؤ بشكل أفضل بسلوكاتهم، أساليب إدارتهم، كما تسمح هذه التصنيفات بفهم أفضل لنظم القيم و طرق اتخاذ القرارات، و توجهاتهم و رؤيتهم الإستراتيجية، فانطلاقا من تحليل العناصر الأساسية التي تشكل المالك-المسير، يمكننا كذلك فهم بشكل أفضل لثقافة و التعلم التنظيمي للمؤسسة المعنية⁽²⁾.

4.2. خصائص المالك-المسير: من الصعب الحديث عن صنف مثالي (Ideal-Type) للمالك-المسير، فهناك تعدد في أصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي يعود بشكل أساسي إلى تعدد

¹Mohamed Arabi, **op.cit**, p21.

²Louis Jacques Filion, **Six Types de Propriétaires-Dirigeants de PME**, **op.cit**.

و تنوع أهدافهم، و إلى طبيعة الإستراتيجية التي ينتهجونها، كما يرجع هذا التنوع إلى القدرات الإنتاجية للمؤسسة، و إلى قطاع النشاط الذي توجد في المؤسسة، بالإضافة إلى السوق الذي تنشط فيه أو الذي تريد الدخول إليه.

بتعدد و تنوع خصائص مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فقد تعددت أصنافهم (حسب كل باحث)، فمعظم الدراسات التي اهتمت بخصائص و سمات و أصناف المالك-المسير ارتكزت على خصائصه الشخصية و النفسية، على أساس أنها المسؤولة عن تحديد الأهداف التي يريد تحقيقها، و السلوكات التي يتبعها⁽¹⁾، فالمالك-المسير يعتبر الفاعل الرئيسي داخل المؤسسة الذي يديرها و يمتلكها، و معظم الأنشطة و الإستراتيجيات و الموارد ترتكز عليه، فهو يمثل نقطة ارتكاز المؤسسة، و هو روحها أيضا، فهو الذي يحدد طبيعة الإدارة، و كيفية استخدام و تشغيل مختلف الموارد التي تحوزها المؤسسة، فلا يمكن البحث في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دون الحديث عن المسير و عن الخصائص التي تميزه.

يرى Bernard أن معايير السوق لا تعتبر كافية لشرح أساليب الإدارة، لأنها تتداخل مع عوامل أخرى على غرار: خصائص المدراء، أهدافهم، تفكيرهم، رغبتهم في الإستقلالية أو في الحفاظ على استدامة المؤسسة⁽²⁾.

في نفس السياق و حسب Ardenti et Vrain فإن: "المؤسسة، و خاصة المؤسسة الصغيرة، ليست فقط عبارة عن وحدة من الأنشطة الاقتصادية، و لكن أيضا هي مجال سوسيوثقافي يتأثر مباشرة بخصائص و قيم مسيرها"⁽³⁾، فهناك العديد من الأبحاث المتعلقة بمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي أظهرت تأثير الخصائص الشخصية للمسير على إدارة المؤسسة، مثلا: على إعداد الإستراتيجية، على المحاسبة التحليلية، أو على مدى تعقيد نظام البيانات المحاسبية⁽⁴⁾، كما تؤثر الخصائص التي يتمتع بها المالك-المسير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهناك العديد من الدراسات التجريبية التي أكدت وجود علاقة بين شخصية المسير و بعض المكونات التنظيمية⁽⁵⁾.

¹Grégory Reyes, **Les Pratiques de Gestion du Pharmacien Titulaire Pour Mesurer et Piloter son Officienne**, Revue International PME, Vol 25, N°3-4, 2012, p293.

²Olid Bernard, **Identification d'un Lien Entre le Profil du Dirigeant-Propriétaire de PME; les Objectifs Choisis et les Outils de Gestion Mis en Œuvre**, Journée de Recherche "Entrepreneuriat et Stratégie", Bourdeaux, 1^{er} Juillet 2008.

³Olid Bernard, **op.cit.**

⁴Zouhour Ben Hamadi; Philippe Chapellier, **op.cit.**

⁵Agnès Paradas, **Typologies du Dirigeant et Styles de Gestion des Ressources Humaines Dans la PME**, 3^{eme} Congrès International Francophone de la PME, UQTR, Québec, 1996.

يرى Lefebvre أنه لا يمكن دراسة الإجراءات الإستراتيجية دون الأخذ بعين الإعتبار الصفات الشخصية للمسير، لأن الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تتأثر بشكل قوي بهذه الصفات⁽¹⁾، كما أن الإستراتيجية المتوسطة و الطويلة المدى للمؤسسة سوف تتأثر بشدة بالإهتمامات الشخصية و العائلية للريادي⁽²⁾.

في السياق نفسه و حسب Lorrain et Dussault توجد هناك علاقة بين خصائص المسير (الرغبات، معطياته التاريخية... الخ)، و السلوكات الإدارية (الرغبة في النمو، الكفاءة الإدارية و الهيكلية)⁽³⁾، كما يرى Sammut أن النمو الفعلي للمؤسسة يعتمد على الوعي الإستراتيجي للمسير، و جميع المكونات الداخلية و الخارجية للمؤسسة، فالمسير يوجد في قلب المؤسسة التي يديرها⁽⁴⁾.

تعتبر العلاقة بين المالك-المسير و المؤسسة علاقة مترابطة، فهو يعتبر عامل جوهري في توجيه سلوك المؤسسة، كما أنه يحدد طريقة و أسلوب إدارتها، و يرسم سياستها و علاقتها بمحيطها، فهو يعتبر عامل مهم في تحديد أدائها، و عليه فإن فهم المالك-المسير، و فهم سلوكاته، تصرفاته، و توجهاته، يتطلب فهم مختلف مصادر التأثير التي توجه هذه السلوكات، لأن تحديد خصائص و سمات هذا الشخص تمكن من فهم الفوارق المختلفة الموجودة بين مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

توجد العديد من الدراسات التي حاولت وصف و تحليل مختلف الخصائص المحددة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و قد اختلفت الأهداف العامة من وراء هذه الدراسات، و ذلك تبعا للمقاربات التي اعتمدها الباحثون لدراسة و تحليل هذه الخصائص و علاقتها بمختلف المتغيرات ذات الصلة بطبيعة نشاط المالك-المسير و مؤسسته، فقد ارتكزت هذه البحوث على جملة من الخصائص، أهمها المجموعات المختلفة التي ينتمي إليها هذا الشخص مثل: البلد، المنطقة، الأسرة، الجنس، و الدين، بالإضافة إلى الخصائص و البيانات الشخصية الأخرى مثل: العمر، الخبرة، طبيعة التعليم و التكوين الذي تحصل عليه، الثقافة، فأصل المالك-المسير و البيئة التي نشأ و ترعرع فيها يحددان الأسطر الأولى من شخصيته، و يلعبان دورا كبيرا في تحديد خصائصه⁽⁵⁾.

¹Elisabeth Lefebvre, **Profil Distinctif des Dirigeants de PME Innovatrices**, Revue International PME, Vol 4, N°3, 1991, p22.

²Agnès Paradas, **op.cit**.

³J.P Boissin et al, **Profils de Chercheurs Primo-Entrepreneurs et Stratégies de Croissance**, Revue International PME, Vol 22, N°2, 2009, p49.

⁴Sylvie Sammut, **Processus de Démarrage en PME et Perspectives de Croissance**, 3^{ème} Congrès International Francophone de la PME, UQTR, Québec, 1996.

⁵Zouhour Ben Hamadi, **op.cit**, p131.

اعتمد Marchesnay على عدة معايير من أجل تصنيف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (PIC, CAP)، حيث اعتبر أن الوسط الاجتماعي، المستوى التعليمي، بالإضافة للخبرة و المتغيرات النفسية (الرغبة في الإنجاز، السلطة، الإستعداد للقيادة و التوجيه)، لها الأثر الكبير في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمالك-المسير، و بالتالي نظام تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽¹⁾، من جهة أخرى يرى Toulouse أن أهم الخصائص المحددة للمالك-المسير تتمثل في الخصائص الاجتماعية (الدين، الوسط العائلي، التربية، السن، الخبرة)، بالإضافة إلى الخصائص النفسية (المواقف اتجاه الخطر، الدوافع)⁽²⁾.

بالنسبة لـ Daval et al هناك أربعة مجموعات يمكن أن تحدد خصائص مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: تاريخ المسير (العمر، الجنس، الخبرة... الخ)، قدراته و مهاراته (الثقة في النفس، روح المنافسة، المواقف اتجاه الخطر، الطموح... الخ)، رغباته الشخصية (الأمان، السلطة، إثبات الذات... الخ)، و أخيرا دوافعه⁽³⁾.

في سياق آخر ترى Jaouen أنه يجب تجاوز المحددات الكلاسيكية التي تصف خصائص المسير، و التي تركز على المقاربة السلوكية و النفسية، حيث حددت هذه الباحثة أربعة محددات يمكن من خلال تصنيف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: الرؤية، الأهداف الشخصية، الأهداف الإستراتيجية، الوعي البيئي⁽⁴⁾.

يرى العديد من الباحثين أن خصائص المالك-المسير ليست جامدة، و إنما تتغير طبعاً لمدى نضج هذا الشخص⁽⁵⁾، و عليه و من خلال ما تقدم يمكن تقسيم أهم الخصائص التي تصف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى ثلاثة مجموعات رئيسية:

1.4.2. العوامل الديمغرافية (التاريخية): هناك العديد من العوامل المرتبطة بتاريخ المالك-المسير و التي تحدد خصائصه و سماته، فمعظم الدراسات التي دارت حول العلاقة بين العناصر التاريخية للمسير و السلوك التنظيمي، أو الإستراتيجية، أو الأداء... الخ، ارتكزت حول العوامل المتمثلة في: السن، الخبرة، المستوى التعليمي و طبيعة

¹Michel Marchesnay, **La PME : Une Gestion Spécifique**, Revue Economie Rurale, Société Française D'économie Rurale, N°206, 1991, p15.

²Paul Niyungeko, **op.cit**, p15.

³J.P Boissin et al, **op.cit**, p49.

⁴Grégory Reyes, **Les Pratiques de Gestion du Pharmacien Titulaire Pour Mesurer et Piloter son Officienne**, **op.cit**, p294.

⁵Ibid, p293.

التكوين (التعليم)، و كذلك خصائص العائلة، كما أدرجت بعض الدراسات ضمن العوامل التاريخية للمالك-المسير كل من الحالة المدنية، الجنس، القيم.

تعتبر العناصر التاريخية للمالك-المسير رأسماله البشري، فحسب Rauch et Frese رأس المال البشري يمثل مجموع معارف و خبرات مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽¹⁾، في نفس السياق يرى Colombo et Grilli أن رأس المال البشري لمؤسس مؤسسة جديدة يترجم في المستوى التعليمي المحصل أو عدد سنوات الدراسة، بالإضافة إلى سنوات الخبرة المهنية قبل إنشائه لمؤسسته الخاصة⁽²⁾، كما يرى Gimeno-Gascon et Woo أن رأس المال البشري المتمثل في الخصائص الديمغرافية للمالك-المسير: التعليم، طبيعة الجنس، بالإضافة إلى عوامل أخرى، يمكنها أن تؤثر على أداء المؤسسات بدرجة كبيرة، لدرجة أنها قد تكون بمثابة مؤشر يحمل معه مخاطر عالية للمؤسسة⁽³⁾، في حين يختزل كل من Woywode et Lassat رأس المال البشري في عمر المسير، طبيعة التكوين، و الخبرة⁽⁴⁾.

1.1.4.2. العمر: يعتبر العمر واحد من أهم الخصائص التي تميز المالك-المسير، حي يعد من العوامل المؤثرة

على الأداء التنظيمي⁽⁵⁾، كما يمكن لهذا المتغير أن يفسر مختلف الفروقات السلوكية بين الأفراد.

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين سلوكيات المالك-المسير داخل المؤسسة و عمره، فأبحاث كل من Cooper، Shapero، Mayer et Goldstem، أظهرت أن المسيرين الذين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 40 سنة يملكون القليل من الخبرة، الكفاءة، و السيطرة على النفس، و هو ما يجعلهم يتحملون مخاطر أكبر⁽⁶⁾.

في الدراسة التي قام بها Chapellier على عينة مكونة من 113 مسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرنسا، توصل إلى وجود تأثير كبير لسلوكيات و خصائص المسير على طريقة إدارة هذه المؤسسات، حيث توصل

¹Rauch Andreas; Frese Michal, **Psychological Approaches Entrepreneurial Success : A General Model and an Overview of Findings**, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol 15, 2000, p120.

²Massimo G. Colombo; Luca Grilli, **Founders' Human Capital and the Growth of New Technology-Based Firms : A Competence-Based View**, Review Research Policy, Vol 35, 2005, p797.

³Eresia-Eke, **Can Owner-Manager Characteristics Signal Small Business Loan Default Propensity?**, Journal of Economics and Behavioral Studies, Vol 5, N°11, 2013, p764.

⁴Michael Woywode; Vera Lassat, **Les Facteurs de Succès des Entreprises à Croissance Rapide en Allemagne**, Revue Internationale PME, Vol 14, N°3-4, 2001, p39.

⁵Ibid.

⁶Chirishungu Chirushage, **op.cit**, p27.

هذا الباحث إلى أن المسيرين الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 39 سنة ليست أهداف محددة، و لديهم اهتمام متوسط بتحقيق الأهداف المفترضة، و ليس لديهم تجانس في الممارسات المحاسبية، في حين أن المسيرين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة لديهم في الغالب ممارسات ضعيفة أو ضعيفة جدا للأساليب و الطرق المحاسبية في الإدارة، أما المسيرين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة فهم أكثر ممارسة و اهتماما باستعمال الأدوات و الأساليب المحاسبية، كما أنهم أكثر اهتماما بالنمو⁽¹⁾.

كما أظهرت دراسة Oshagbemi التي أجريت على عينة مكونة من 400 مدير للمؤسسات الإنجليزية إلى أن المدراء الشباب يختلفون عن المدراء الأكبر سنا في أسلوب القيادة، و ذلك من ناحية الإستشارة و إشراك الأفراد، حيث توصل هذا الباحث إلى أن المدراء الأكبر سنا لديهم ميول أكثر نحو الإستشارة، و يملكون جرأة أكبر لإشراك الآخرين، و ذلك على عكس المدراء الشباب⁽²⁾.

من جهة أخرى يرى Robidouse et Garnier أن مالكي-مسيرى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 55 سنة يكونون أكثر نجاحا، و لكن على العكس، توجد علاقة سلبية بين نجاح المؤسسة و عمر المالك-المسير⁽³⁾، فحسب Gasse يعتبر العمر عامل مؤثر على مدى نجاح المؤسسة، و أن متوسط عمر المالك-المسير الذي يكون محدد المدى نجاح المؤسسة يختلف حسب الثقافة⁽⁴⁾.

في الدراسة التي أجراها Woywode et Lessat على عينة مكونة من 8436 مؤسسة ألمانية، توصلوا إلى أن المؤسسات التي تحقق معدل نمو مرتفع تدار عادة من قبل رياديين شباب، و حسب هذين الباحثين يعتبر عمر الريادي مؤشر على دافعيته و رغبته في التوجه بمؤسسته نحو النمو⁽⁵⁾، و هي نفس النتيجة التي توصل لها Julien في دراسته التي أظهرت أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لديها درجة عالية من النمو تدار من قبل رياديين شباب (أقل من 40 سنة)⁽⁶⁾.

بالنسبة لـ Hambrich et Mason العمر باعتباره مؤشر للأداء التنظيمي لم يكن موضوع مهم للعديد من الدراسات، فحسب هذين الباحثين هناك علاقة بين عمر المالك-المسير و أداء المؤسسات، حيث أن المسيرين

¹Philippe Chapellier, **Profil de Dirigeant et Données Comptables de Gestion en PME**, Revue International PME, Vol 10, N°1, 1997, p26.

²Titus Oshagbemi, **Age Influences on the Leadership Styles and Behavior of Managers**, Employee Relations Review, Emerald Publisher, Vol 26, N°1, 2004, p14.

³Paul Niyungeko, **op.cit**, pp 32 33.

⁴Ibid, p34.

⁵Michael Woywode, Vera Lessat, **op.cit**, p39.

⁶Pierre A. Julien, **Les PME à Forte Croissance et la Métaphore du JAZZ : Comment Gérer L'improvisation de Façon Chèrent**, Revue International PME, Vol 14, N°3-4, 2001, p151.

الشباب هم الأكثر قدرة على تحقيق أداء أفضل، في حين أنه كلما زاد عمر المالك-المسير انخفض مستوى أداء المؤسسة و نموها، و ذلك يمكن إرجاعه إلى ثلاث أمور أساسية:⁽¹⁾

- ✓ انخفاض مستوى الطاقة البدنية و القدرة على التحمل العقلي؛
- ✓ الإلتزام النفسي عن وعي أو عن غير وعي للحفاظ على الوضع الراهن؛
- ✓ الرغبة أكثر في الحفاظ على الأمن المالي و الوظيفي مع الميل أقل للمخاطرة، و هو ما يحول دون تحقيق أداء جيد.

يعتبر عمر المالك-المسير عامل مهم و مؤثر في تصرفاته، سلوكياته، و ممارساته على مستوى المؤسسة كما أكدته العديد من الدراسات، و عليه فالباحث يرى أن الممارسات الإدارية للمالك-المسير تختلف باختلاف الفترة العمرية التي يمر بها، و الشيء نفسه يمكن قوله على أداء المؤسسة التي يديرها، من جهة أخرى يرتبط العمر بمحددات أخرى على غرار الخبرة، التعليم، و التكوين المستمر... الخ، و هي عوامل تحدد صفات و سلوكيات المالك-المسير و علاقته بمؤسسته.

2.1.4.2. التعليم و التكوين: يعتبر مستوى و طبيعة التعليم و التكوين للمالك-المسير من المتغيرات التي شكلت موضوع بحث بالنسبة للباحثين، فهذا المتغير (التعليم و التكوين) و على غرار عمر المالك-المسير يعتبر أحد العوامل المحددة لخصائص المالك-المسير و طريقة إدارته للمؤسسة، لأنه يعتبر المصدر الأساسي لمعارف هذا الأخير، ففي عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نوعية الممارسات الإدارية تتحدد بمستوى و نوع تعليم و تكوين المالك-المسير، لأن وظيفة الإدارة في هذه المؤسسات ترتبط مباشرة بشخص المالك-المسير⁽²⁾.

يعرف التعليم بأنه: "عملية منظمة يتم من خلالها إكساب المتعلم الأسس البنائية العامة للمعرفة بطريقة مقصودة و منظمة و محددة الأهداف"⁽³⁾، و يسمى بالتعليم الرسمي، و الذي يتم في المدارس و الجامعات... الخ، و هناك أيضا التعليم غير الرسمي، و يشمل كل من الخبرة و التدريب، فحسب نظرية رأس المال البشري، فالمعارف تنمي قدرات الأفراد، و من تم المساهمة و المساعدة في إدارة الأنشطة⁽⁴⁾، فالمؤسسات التعليمية تساهم في إنتاج

¹Donald C. Hambrich; Phyllis A. Mason, **Upper Echelons : The Organization as a Reflection of its Top Managers**, Academy of Management Review, JSTOR, Vol 9, N°2, 1984, p198.

²Chirishungu chiruchage, **op.cit**, p28.

³الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (2015)، الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk/education-concept.html

⁴Emmanuel Kamdem et al, **Pratiques D'accompagnement et Performance: très Petites et Petites Entreprises Camerounaises en Phase de Démarrage**, CODESRIA, Dakar, 2011, p19.

المعارف و العلوم، و التي تساهم بدورها في الرفع من قدرات و كفاءة المسيرين، فقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة بين المستوى التعليمي لمالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و طريقة إدارة مؤسسته من جهة، و أدائها من جهة أخرى⁽¹⁾.

في الدراسة التي أجراها جرادات و آخرون على عينة من المؤسسات العائلية الفلسطينية، توصلوا إلى أن التعليم جاء في المرتبة الأولى من حيث تأثيره على الأداء مقارنة مع كل من الخبرة و التدريب⁽²⁾، كما يرى Pigé أن التعليم الأساسي و الخبرة المهنية للمسير تشكل أحد العوامل التي تساهم في الرفع الكفاءات الإجمالية للمسير، حيث يرى هذا الباحث أن المسير الذي لديه مستوى تعليمي عال يملك معارف أكثر تساعده على التكيف مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع السوق، مع المحيط، و بالتالي تحقيق النمو⁽³⁾.

توصل Chapellier في دراسته إلى أن مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذين يملكون مستوى تعليمي مرتفع (بكالوريا+ 4 سنوات فأكثر) يميلون إلى استعمال الأساليب و الطرق المحاسبية في الإدارة، كما أنهم يسعون أكثر إلى تحقيق النمو، في حين المسيرين الذين مستواهم التعليمي لم يتجاوز الثانوية كان لديهم ضعف في استعمال الأساليب المحاسبية في الإدارة، كما أنهم يسعون أكثر إلى تحقيق الإستمرارية و الإستقلالية و الثبات أكثر مما يسعون إلى تحقيق النمو⁽⁴⁾.

كما توصل Mzid et Mezghani في دراستهما على عينة مكونة من 63 مؤسسة في مدينة صفاقس التونسية، و التي ارتكزت حول العلاقة بين خصائص مسيري المؤسسات العائلية و طبيعة الإستراتيجيات التي يتم اتباعها، إلى أن المستوى التعليمي لمسير المؤسسات المدروسة يؤثر على الإختيار بين مختلف مسارات تطوير المؤسسة، فالمسيرين الذين لديهم دراسات عليا بإمكانهم الإحاطة بتقنيات الإدارة و اكتشاف طبيعة الإستراتيجية، و عليه فارتفاع المستوى التعليمي يمكن المسير الإنتهازي من توجيه المؤسسة نحو التنمية من خلال التنوع⁽⁵⁾.

¹Emmanuel Kamdem et al, *op.cit*, p19.

²ناصر محمد جرادات و آخرون، أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المجلد32، العدد الأول، ص59.

³Benoit Pigé, *La Gouvernance D'entreprise Dans les PME : L'adaptation du Profil du Dirigeant aux Besoins de L'entreprise*, Revue International PME, Vol 15, N°2, 2002, p125.

⁴Philippe Chapellier, *op.cit*, p26.

⁵Imen Mzid; Lassaad Mezghani, *Etude de la Relation Entre le Profil du Dirigeant de L'entreprise Familiale et sa Stratégie de développement*, 13^{eme} Conférence de l'AIMS, Normandie, 2-4 Juin 2004.

في نفس السياق، يرى Ardeni et Vrain أنه توجد هناك علاقة ترابطية قوية بين المسير الذي يملك مستوى تعليمي بكالوريا فأكثر، و بين مدى هيكلية و تنظيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحديثة، و ذلك على عكس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التقليدية، و بالتالي فالمستوى التعليمي المرتفع للمالك-المسير يسير جنبا إلى جنب مع الإدارة الإستباقية⁽¹⁾، كما أظهرت دراسة Almus et Nerlinger التي أجريت على عينة من المؤسسات الجديدة في ألمانيا و التي تستخدم تكنولوجيا متقدمة، أن المعارف التي يكتسبها المالك-المسير في مجال تخصصه تساعده على فهم أفضل للرغبات و التحديات التي تواجهها المؤسسة، و كذلك فهم أفضل للصعوبات في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، كما تساعد هذه المعارف المالك-المسير على إدارة و فهم أفضل للمخاطر المرتبطة بتطور المؤسسة⁽²⁾.

من جهة أخرى توصلت دراسة Hambrick et Mason إلى أن المستوى التعليمي للمالك-المسير و لفريق الإدارة يرتبط بشكل إيجابي مع الابتكار، و الذي يقود في النهاية إلى نجاح المؤسسة، فارتفاع المستوى التعليمي للمالك-المسير يعكس المعرفة و المهارة التي يمتلكها هذا الأخير⁽³⁾، و هو ما يتفق مع نتائج دراسة Papadaki et Chami التي أجريت على عينة مكونة من 1337 مؤسسة صغيرة جدا في كندا، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المستوى التعليمي للمالك-المسير و نمو المؤسسة، إلا أن الدراسة أكدت على أن المؤسسات التي يديرها أشخاص لديهم مستوى تعليم ثانوي حققت نموا أسرع مقارنة بالمؤسسات التي يديرها أشخاص لديهم مستوى تعليمي أقل، أو حتى الذين لديهم مستوى جامعي⁽⁴⁾، فمستوى التعليم الثانوي حسب هذين الباحثين شرط ضروري كحد أدنى من أجل نجاح المالك-المسير و نمو المؤسسة⁽⁵⁾.

من خلال مراجعة Cooper et al لـ 17 دراسة سابقة اهتمت بدراسة العلاقة بين المستوى التعليمي للمسير و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وجدوا أن من بين هذه الدراسات: 10 منها توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين المستوى التعليمي و الأداء، في حين فشلت 7 دراسات أخرى في إثبات وجود علاقة بين المستوى التعليمي للمالك-المسير و الأداء⁽⁶⁾، و قد أظهرت الدراسة التي أجراها Cooper et al أن التعليم له تأثير كبير

¹Olide Bernard, *op.cit.*

²Matthais Almus; Eric A.Nerlinger, **Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?**, Small Business Economics, Vol 13, Issue 2, p150.

³Donald C. Hambrick; Phyllis A. Mason, *op.cit.*, p200.

⁴Evangelia Papadaki, Bassima Chami, **Les Facteurs Déterminants de la Croissance des Micro-Entreprises au Canada**, Direction Général de la Politique de la Petite Entreprise, Industrie Canada, 2002, p40.

⁵Ibid, p41.

⁶Dominic Cooper et al, **Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance**, Journal of Business Venturing, Elsevier Science Inc, Vol 9, Issue 5, 1994, p376.

على بقاء المؤسسة و نموها، حيث أن المستوى التعليمي المرتفع للمالك-المسير المرتفع يساعده على حل المشاكل التي قد تعترض المؤسسة، كما يساعده على الإنضباط و الإلتزام و المثابرة⁽¹⁾.

من جهة أخرى يرى Fortin أن المستوى التعليمي للمالك-المسير ليس وحده المهم من أجل نجاح المؤسسة، و لكن أيضا المعارف في مجال الإدارة، لأنها تسهل نجاح المؤسسة خاصة في مرحلة الإنطلاق، فنتيجة للتعقيدات الحالية التي أصبحت تميز عالم الأعمال، أصبح لزاما على المالك-المسير أو فريقه امتلاك معارف في التسويق، المالية، الإدارة... الخ⁽²⁾، و هو ما يتفق معه Blais et Toulous، حيث يؤكدان أنه من الأفضل أن يتوافق التعليم الذي يتلقاه المالك-المسير مع المجال الذي تنشط فيه المؤسسة التي يديرها، و ذلك من أجل ضمان بعض النجاح⁽³⁾، و قد توصل Lolande إلى وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين استعمال الممارسات الإدارية و نوع التكوين الذي تحصل عليه مالكو-مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث توصل هذا الباحث إلى وجود علاقة ارتباط بين استعمال الممارسات الإدارية و حصول المالك-المسير على تكوين في مجال الأعمال، على عكس المسيرين الذين لم يتحصلوا على تكوين في مجال الأعمال، لكن الفرضية التي تم طرحها و القائلة بأن هناك علاقة بين المستوى التعليمي للمالك-المسير و استعمال الممارسات الإدارية يكون أكثر في حالة كون المسير يملك تكوين أكاديمي في مجال الأعمال، لم يتم إثباتها⁽⁴⁾.

في نفس السياق، توصل Chapellier إلى أن مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذين درسوا تخصص الإدارة في الجامعة هم أكثر استعمالا للأدوات و الطرق المحاسبية في إدارة المؤسسة مقارنة مع مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذين درسوا تخصص غير الإدارة في الجامعة⁽⁵⁾، و هو ما يتفق مع دراسة Lavigne الذي أجرى دراسته على عينة مكونة من 282 مؤسسة صغيرة و متوسطة في Quebec، حيث توصل هذا الباحث إلى أن درجة استعمال نظام المعلومات المحاسبية مرتبط بطبيعة تخصص مسيري هذه المؤسسات⁽⁶⁾، كما يرى Alekalo أن المسير الذي لديه تخصص تقني يملك رؤية متمحورة حول الإنتاج و البيع⁽⁷⁾، إلا أنه و على العكس

¹Dominic Cooper et al, **op.cit**, p389.

²Paul Niyungeko, **op.cit**, p37.

³Isabel Auclair, **Les Actions Stratégiques de la Petite Entreprise Performante: Le Cas Cycles Davinci**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maîtrise en Gestion des Organisation, Université de Chicoutimi, Québec, 2006, p35.

⁴Paul Niyungeko, **op.cit**, p38.

⁵Philippe Chapellier, **op.cit**, p26.

⁶Benoit Lavigne, **Contribution à L'étude de la Genèse des Systèmes D'information Comptable de PME: Une Recherche Empirique**, 23^{ème} Congrès de L'association Française de Comptabilité, 16 et 17 Mai, Toulouse, 2002.

⁷Rolland Alekamo, **Analyse du Profil des Dirigeants des PME à Brazzaville: Cas des Entreprises de Service**, Revue Congolaise de Gestion, Edition ICES, N°13, 2011, p22.

من ذلك توصل Mohamed et Chapellier في دراستهما على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة السورية، إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة التخصص (تخصص إدارة، تخصص آخر غير الإدارة)، و درجة تشعب و تعقيد نظام المعلومات المحاسبية، و هو شيء أرجعاه إلى طبيعة العينة التي تمت دراستها⁽¹⁾.

تظهر الدراسات الإمبريقية أهمية المستوى التعليمي للمالك-المسير، و كذلك طبيعة التخصص و التكوين في تحديد طبيعة و درجة استعمال الممارسات الإدارية من قبل المالك-المسير على مستوى مؤسسته الخاصة، كما توضح هذه الدراسات تأثير المستوى التعليمي لهذا الأخير على نمو المؤسسة و أدائها بشكل عام، و عليه يرى الباحث المستوى التعليمي للمالك-المسير، بالإضافة إلى طبيعة التخصص يلعبان دورا مهما في توجيه سلوكات و تصرفات هذا الشخص، و بالتالي تحديد أسلوب إدارته للمؤسسة، كما يلعب المستوى التعليمي دورا هاما في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي ينتهجها مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كذلك في إثراء كفاءاته التي تعتبر واحدة من العناصر المفتاحية للنمو.

3.1.4.2. الخبرة: على غرار التعليم، تعتبر سنوات الخبرة التي يمتلكها المالك-المسير داخل أو خارج مجال نشاط المؤسسة، بالإضافة إلى نوع هذه الخبرة، من بين الخصائص المهمة الخاصة بمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمت دراستها من قبل العديد من الباحثين، فالخبرة التي يمتلكها المالك-المسير تشكل صفة مهمة في شخصيته، بالإضافة إلى أن الأشخاص الذين لديهم خبرات مختلفة لا يتصرفون بطريقة مماثلة⁽²⁾.

تعتبر الخبرة عنصر مهم و محدد لطريقة و أسلوب إدارة المؤسسة، و أيضا للأداء، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على ممارسات المالك-المسير داخلها و خارجها، فالخبرة على غرار التعليم مهمة جدا، فهي تسمح للمالك-المسير بإنجاز مهامه بسهولة و اتقان، فحسب Becker يمكن أن تؤدي السلوكات الإنسانية إلى النجاح، لهذا فالخبرة في العمل، و الخبرة في الإدارة، أو في مجال نشاط المؤسسة، بوصفها أبعاد للتعليم غير الرسمي، تعتبر من بين مؤشرات رأس المال البشري المستعملة في تحليل مشاركة القوى العاملة في تحقيق أهداف المؤسسة⁽³⁾.

يرى Woywode et Lessat أن خبرة المسير في قطاع النشاط أو في الإدارة، أو في نشاط آخر قبل إنشائه لمؤسسته الحالية، تعتبر عوامل مثيرة للإهتمام و تؤثر في رأس المال البشري، و تزيد من معارف المالك-المسير،

¹Abd allah Mohamed, Philippe Chapellier, **Les Pratiques Comptables des Dirigeants de PME Syriennes Dans un Contexte de Libération de L'économie**, 10^{ème} Congrès International Francophone des PME, Bordeaux, 26-29 Octobre 2010.

²Zouhour Ben Hamadi, **op.cit**, p144.

³Emmanuel Kamdem et al, **op.cit**, p21.

و بالتالي تعتبر محددات للنمو⁽¹⁾، بالإضافة إلى ذلك و حسب Pigé تعتبر الخبرة لازمة من أجل ضمان تطور المؤسسة في السوق، حيث ترى هذه الباحثة أن الخبرة في وظيفة الإنتاج مهمة للمؤسسة الصناعية، و تعتبر عامل مهم للنجاح، سواء عند إنشاء المؤسسة، أو في مرحلة النشاط، و لكن على العكس من ذلك، عند مرحلة نمو و تطور المؤسسة في السوق المحلي، فالخبرة في الوظيفة التجارية تكون مفضلة، تليها الخبرة في الوظيفة المالية عندما تبلغ المؤسسة مرحلة النضج⁽²⁾.

تعود أسباب إفلاس العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى نقص الخبرة لدى المالك-المسير، سواء الخبرة بالأمر الإداري أو التقنية... الخ، فنقص الخبرة يؤدي إلى صعوبة التعامل مع المشاكل التي تواجه المالك-المسير لأول مرة، كما أن انعدام الخبرة لدى هذا الأخير في مجال الإدارة و إنشاء المؤسسات معناه أنه يتعامل للمرة الأولى مع ظروف و تحديات لم يواجهها سابقا في حياته، هذه المشاكل تتطلب منه اتخاذ قرارات من أجل المضي قدما بالمؤسسة، لكن مع نقص أو انعدام الخبرة سيكون أمام المالك-المسير العديد من الخيارات التي تؤدي إلى طرق يجهل نهايتها، كما قد تؤدي نقص الكفاءة إلى سوء التصرف أو اختيار الحلول الناجعة للمشاكل التي يواجهها، فحسب Baldwin et al من بين أسباب إفلاس المؤسسات هو نقص الخبرة و عدم كفاءة المديرين، حيث يؤدي قلة خبرتهم و عدم كفاية معارفهم إلى سوء إدارة المؤسسة، و الذي قد يؤدي في النهاية إلى إفلاسها⁽³⁾، فالخبرة السابقة في الإدارة لها تأثير إيجابي على الأداء المستقبلي للمؤسسات الصغيرة، حيث تعطي هذه الخبرة الفرصة للمالك-المسير من أجل تكوين و بناء علاقات مع الدائنين، الموردين و الزبائن، كما أن الخبرات السابقة تزيد من دافعية المالك-المسير و قدراته من أجل ضمان المردودية و النمو للمؤسسة⁽⁴⁾.

تحتاج الخبرة و التراكم المعرفي إلى سنوات كي تكتسب، أمر قد يبدو أنه يتعارض مع النتائج التي تم التوصل لها من قبل العديد من الباحثين حول العلاقة الإيجابية بين صغر عمر المالك-المسير و أداء مؤسساتهم، إلا أن St-Pierre ترى ان هذه النتائج لا تتعارض بالضرورة مع نتائج الدراسات حول الخبرة و الأداء، حيث ترى هذه الباحثة أنه يمكن أن نجد ريادي كبير في السن على رأس مؤسسة شابة، أو ريادي صغير في السن على رأس مؤسسة ناضجة تنشط في مجال لديه خبرة قليلة فيه⁽⁵⁾.

¹Michael Woywode; Vera Lessat, **op.cit**, p40.

²Benoit Pigé, **op.cit**, p126.

³John Baldwin et al, **Les Faillites D'entreprise au Canada**, Statistique Canada, Ottawa, 1997, p23.

⁴Evangelia Papadaki; Bassima Chami, **op.cit**, p16.

⁵Josée St-Pierre, **La Gestion Financière des PME: Théories et Pratiques**, Presses de L'université du Québec, Québec, 1999, p262.

تعتبر الخبرة من المواضيع المهمة التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين، و التي تم دراستها على نطاق واسع، باعتبارها أحد أهم العوامل المحدد لخصائص مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و قد أظهرت معظم الدراسات التي اهتمت بهذا المتغير أن الخبرة لها تأثير إيجابي على كل من الإدارة و الأداء، على الرغم من الاختلاف بين بعض الباحثين حول كيفية قياس الخبرة.

بالنسبة لـ Peake et marshall فالخبرة في مجال نشاط المؤسسة تزيد بشكل كبير من احتمال تصاعد أداء المؤسسة، فالخبرة الإدارية، و الخبرة في الأنشطة ذات الصلة بطبيعة عمل المؤسسة تساهم بشكل كبير في احتمال تحقيق أداء جيد، هذه النتائج تعتبر نقاط مهمة بالنسبة للمالكي-مسييري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تشجيعهم للحصول على أشكال إضافية من الخبرة قبل إنشاء مؤسستهم الخاصة⁽¹⁾.

و عليه يرى الباحث أن الخبرة تعتبر محدد مهم لخصائص المالك المسير، و أحد العوامل المؤثرة في سلوكياته و ممارساته، فالخبرة السابقة للمالك-المسير سواء في مجال نشاط المؤسسة التي يشرف عليها أو خارج مجال نشاطها، في الإدارة أو في مكان عمل آخر، تؤثر على أسلوب الإدارة و على مدى استعمال الممارسات الإدارية من قبل هذا الأخير، كما أنها تؤثر على أداء المؤسسة، و لو بدرجات متفاوتة، حسب طبيعة هذه الخبرة.

4.1.4.2. الجنس Le Gendre: يكاد لا يوجد هناك توافق في نتائج البحوث و الدراسات حول الاختلافات في الجنسين، و بين النتائج التنظيمية للمؤسسات⁽²⁾، و مع ذلك توجد العديد من الدراسات التي أكدت على أن طبيعة جنس المالك-المسير ترتبط بوجود اختلافات في أساليب و طرق الإدارة من جهة، و نجاح المؤسسة من جهة ثانية، كما أن معظم الدراسات التي اهتمت بدراسة جنس المالك-المسير تميل إلى التركيز أكثر على مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذكور، و هو ما يمكن إرجاعه إلى أن كون غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مملوكة و مدارة من طرف الذكور، كما توصلت العديد من الدراسات إلى أن معدل فشل المؤسسات المملوكة من طرف النساء أعلى منه في المؤسسات المملوكة من طرف الذكور⁽³⁾.

¹Whitney O. Peake; Maria I. Marshall, **Does Experience Determine Performance? A Meta Analysis on The Experience-Performance Relationship**, The Agricultural and Applied Economics Association 2009 AAEA & ACCI Joint Annual Meeting, Milwaukee, Wisconsin, July 26-28, 2009.

²Ersia-Eke, **op.cit**, p675.

³Atsede Woldie et al, **Factors Influencing Small and Medium Enterprises: An Exploratory Study of Owner/Manager and Firm Characteristics**, Banks and Bank Systems Journal, Vol 3, Issue 3, 2008, p06.

أظهرت دراسة Buttner et Moote على عينة مكونة من 129 امرأة ريادية في الولايات المتحدة الأمريكية أن المقاييس التقليدية للنجاح يمكن أن تجعل المؤسسات المملوكة من طرف النساء أقل نجاحا من تلك المملوكة للرجال، و السبب حسب هذين الباحثين هو أن المؤسسات المملوكة من طرف النساء تميل إلى أن تكون أصغر و أبطأ في النمو من تلك المملوكة من قبل الرجال⁽¹⁾، و هو ما يتوافق مع نتائج دراسة Johnson et Mc Mahon التي أظهرت وجود اختلافات جوهرية فيما يتعلق بالأداء المالي و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يديرها و يمتلكها الرجال و النساء⁽²⁾، شيء أكدته دراسة Dhliwago et Radipere التي أجريت على عينة مكونة من 500 مؤسسة صغيرة و متوسطة في جنوب افريقيا، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن متغير الجنس يلعب دورا هاما في تحديد أداء المؤسسات⁽³⁾.

يرى Riding et Swift أن المؤسسات المالية تميل إلى الطلب من المرأة المالكة لمؤسسة شروط غير ملائمة، و هذا ما يقلل من قدرة هذه المؤسسات على النمو⁽⁴⁾، فوفقا للعديد من الدراسات التجريبية، فالمرأة المالكة لديها فرص أقل من أجل تنمية خبراتها، كما لديها شيكات دعم أقل، و تواجه صعوبات أكبر من أجل الحصول على الموارد اللازمة، فبالنسبة لـ Treichel et Scott الفوارق بين الجنسين تظهر آثارها في الجوانب المتعلقة بالحصول على التمويل البنكي، حيث أن طبيعة الجنس له علاقة دلالية مع الحصول على القروض البنكية و كذلك حجم القروض، سواء كان ذلك بسبب الإحتياجات التي تتخذها البنوك من أجل تمويل المؤسسات المملوكة للنساء، أو بسبب كون النساء المالكات للمؤسسات يبدن خوف من اللجوء للتمويل البنكي بسبب ما قد يترتب على ذلك من أن يصبح البنك رقيقا على المؤسسة، هذه العوائق قد تؤدي في النهاية إلى فشل هذه المؤسسات بسبب عدم حصولها على التمويل اللازم⁽⁵⁾.

لكن و في اتجاه معاكس، توصلت بعض الدراسات إلى أن نوع الجنس لا يعتبر متغير مهم لفهم سلوكيات و تصرفات المالك-المسير، و تحديد أساليبه في الإدارة، كما لا يمكن الأخذ به للحكم على أداء المؤسسات

¹Goril J. Johnsen; Richard G.P. Mc Mahon, **Owner-manager Gender; Financial Performance and Business Growth Amongst SMEs From Australia's Business Longitudinal Survey**, Research Paper Series 03-6, The Flinders University of South Australia, 2003, p11.

²Ibid, p26.

³Simon Radipere; Shepherd Dhliwago, **The Role of Gender and Education on Small Business Performance in the South Africa Small Enterprises Sector**, Mediterranean Journal of Social Sciences, CSER Publishing, Vol 5, N°9, May 2014, p110.

⁴Ondel' Ansek Kay, **op.cit**, p12.

⁵Monica Zimmerman Treichel; Jonathan A. Scott, **Women-Owned Businesses and Access to Bank Credit: Evidence From Three Surveys Since 1987**, Venture Capital Journal, Rutledge Publisher, Vol8, N°1, January 2006, p64.

الصغيرة و المتوسطة و قدرتها على المنافسة و البقاء، فقد توصل Eresia-Eke إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، و التأخر في سداد القروض من طرف المؤسسات الصغيرة⁽¹⁾، كما أظهرت دراسة Mehraliyev على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في منطقة "Nevshehir" في أذربيجان، إلى أن نوع الجنس لا يعتبر عامل مهم و مؤثر على نمو هذه المؤسسات⁽²⁾.

في نفس السياق، تشير دراسة Chirwa التي أجريت على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتناهية الصغر في مالاوي، إلى أنه ليس هناك دليل على وجود اختلافات كبيرة في أداء المؤسسات المملوكة من طرف النساء و تلك المملوكة من طرف الرجال، على الرغم من وجود بعض الاختلافات فيما يتعلق بنمو المؤسسة، المبيعات المحققة، و كذلك المشاكل التمويلية، إلا ان الدراسة خلصت إلى أن تحديد العلاقة بين الأداء و طبيعة الجنس معقدة⁽³⁾، و هو ما يتوافق مع نتائج دراسة Brylal et al و التي لم تكشف عن وجود اختلافات كبيرة في نمو المؤسسات التي يمتلكها الذكور و تلك التي تمتلكها النساء، فقد أظهرت هذه الدراسة أن متغير الجنس مستقل عن نمو المؤسسات، حيث لم يتم التوصل إلى وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين الرجال و النساء فيما يتعلق بنمو المؤسسات⁽⁴⁾.

يرى بعض الباحثين أن النظرة التقليدية للفروق بين الجنسين هي السبب وراء الإقرار بوجود اختلافات بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المملوكة للذكور و المملوكة للإناث، و السبب في ذلك هو افتراض أن المرأة عادة ما يكون لديها وقت أقل للعمل بسبب التزاماتها مع أبنائها و أسرتها⁽⁵⁾، كما أن النظرة للمرأة تختلف باختلاف الثقافة، العرق، و الدين... الخ، ففي مجتمعات تكون المرأة أكثر تحرراً و تمارس جميع الأدوار التي يمارسها الرجل، و في مجتمعات أخرى تكون المرأة قليلة الحقوق و من الصعب عليها إنشاء و إدارة عمل خاص بها، كما قد تختلف طريقة إدارة هذه المؤسسات بين الذكور و الإناث، فحسب Kelleberg et Leicht معدل البقاء للمؤسسات المملوكة للذكور و المملوكة للإناث متماثلة، كما أن الطريقة التي تدير بها المرأة مؤسستها الخاصة لتحقيق النجاح تختلف عن الطريقة التي يتبعها الرجل في إدارة مؤسسته، و بالتالي فالمقاييس التقليدية لقياس نجاح المؤسسات لا تعبر بشكل كاف عن مدى نجاح المرأة الريادية⁽⁶⁾.

¹Ersia-Eke. *op.cit*, p772.

²Fuad Mehraliyev, **Determinants of Growth in Small Tourism Businesses and the Barriers They Face: The Case of Cappadocia**, International Journal of Business; Humanities and Technology, Centre for Promoting Ideas, Vol 4, N°3, May 2014, p 118.

³Ephrain W. Chirwa, **Gender and Performance of Micro and Small Enterprises in Malawi**, Working Paper N° 2005/03, University of Malawi-Zomba, Malawi, 2005.

⁴Pradeep Brylal et al, **Education and SMME Business Growth: A Gender Perspective From South Africa**, International Business and Economics Research Journal, The Clute Institute, Vol 13, N°8, August 2013, p862.

⁵Fuad Mehraliyev, *op.cit*, p119.

⁶Goril J. Johnsen; Richard G.P. Mc Mahon, *op.cit*, p11.

مع ذلك يرى Quan أنه من المرجح أن يكون للذكور ميل أكثر نحو الريادة من الإناث، سواء كان هذا التوجه أو هذه النية مقصودة أو اعتباطية، كما يعتقد كذلك أن الذكور يكونون أكثر تفاعلاً من النساء و أكثر مخاطرة، و هو ما يعني أن طبيعة الجنس يعتبر محدد لأداء المؤسسات⁽¹⁾.

مازال الكثير من الجدال يدور حول العلاقة بين جنس المالك-المسير باعتباره أحد العوامل المهمة التي تدخل في تحديد شخصيته، و حتى الآن لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مدى تأثير هذا المتغير على سلوكيات و ممارسات المالك-المسير، و على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أن هناك من الباحثين من يرى أن النظرة إلى طبيعة الجنس تختلف باختلاف المجتمعات، و برؤيتها لدور الجنسين في نمو المؤسسات⁽²⁾، و عليه يرى الباحث و انطلاقاً من خصوصية المجتمع الجزائري، و انطلاقاً من الفوارق الموجودة في النظرة إلى الرجل و المرأة، أن نوع الجنس يعتبر عامل مهم و مؤثر في طريقة و أسلوب إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أن الاختلافات الموجودة بين الجنسين لديها تأثير على أداء هذه المؤسسات.

2.4.2. الدوافع و الأهداف الأساسية للمالك-المسير: تعتبر الدوافع و الأهداف عناصر مهمة من أجل فهم اختيارات المالك-المسير⁽³⁾، و من أجل فهم سلوكياته و توجهاته، و فهمه هو نفسه، الأمر الذي يساعد على فهم المؤسسة، و معرفة توجهاتها و أهدافها، فحسب Filion: "في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المالك-المسير هو الذي يتصور، يطور، و يحقق رؤيته"⁽⁴⁾، العديد من الدراسات التي أجريت حول مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة توصلت إلى أن الدوافع و الأهداف تختلف من مالك إلى آخر، كما هو الشأن مع العوامل و المتغيرات التاريخية، هذه الاختلافات في الدوافع يترتب عنها تعدد و اختلاف أصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تتعدد دوافع أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نتيجة لتعدد رغباتهم، و هو ما ينتج عنه بعض السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق بعض المؤسسات أداء أفضل من غيرها، و تستند هذه الحقيقة إلى العلاقة: رغبة-سلوك-أداء، و إلى نتائج دراسات باحثين أمثال: Cragg et King، Cassud et al، Bose et al، و التي أولت

¹Simon Radipere; Shepherd Dhliwago, **op.cit**, p105.

²Fuad Mehraliyev, **op.cit**, p119.

³Bellanca Sabrina; Colot Olivier, **op.cit**, p7.

⁴Zouhour Ben Hamadi, **op.cit**, p145.

اهتماما خاصا لتحديد رغبات الرياديين التي تقودهم للنجاح، و المتمثلة بشكل أساسي: في الرغبة الإستقلالية، الرغبة في التأثير، الرغبة في تحقيق الذات⁽¹⁾.

المقاربات التي تم تطويرها في الولايات المتحدة الأمريكية سنوات الخمسينات من القرن العشرين على يد علماء الاجتماع، و علماء النفس بشكل خاص (التي اهتمت بالشخصية)، افترضت أن الصفات الشخصية للرياديين تدفعهم إلى التصرف بطريقة معينة، حيث تحدد هذه الصفات الشخصية مدى نجاح واستمرارية المؤسسة⁽²⁾، فالدافعية تشكل عنصر ربط بين الصفات الشخصية للمالك-المسير و مختلف الأنشطة التي يمارسها داخل المؤسسة، فالمالك-المسير مدفوع في المقام الأول بتحقيق أهدافه الشخصية و تحقيق النجاح للمؤسسة، و هذا يشكل عامل مهم من أجل شعوره بالرضا.

في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتداخل الجوانب الإنسانية للمالك-المسير مع أنشطة المؤسسة، و بالتالي تصبح أهداف المالك-المسير في الغالب متداخلة مع أهداف المؤسسة، و بالنسبة لـ Mac Clelland الدوافع الفردية تشمل ثلاث جوانب رئيسية هي: تحقيق الذات (ما يريد أن يكون)، الإلتزام (الإعتراف من الزملاء)، و السلطة، في حين يقسم Maslow هذه الدوافع إلى : الرغبة في تحقيق البقاء، الأمان، الإلتزام، الرغبة في تحقيق الذات، و الإنجاز.

من أجل فهم العوامل المؤثرة على إنشاء المؤسسات، قام Shapero بإجراء دراسة على عينة من الرياديين توصل من خلالها إلى أنه في 65% من الحالات تكون العوامل السلبية هي العامل الرئيسي الدافع لخلق مؤسسات جديدة، على غرار الأوضاع المرتبطة بالشغل كالبطالة، صعوبة إيجاد منصب شغل، بالإضافة إلى حالة عدم الرضا على العمل الذي يمارسه، في حين كانت دوافع 25% ممن شملتهم الدراسة إيجابية، و ذلك على غرار الرغبة في اكتشاف منتج جديد، أو سوق جديد، أو الإلتقاء بشريك... الخ⁽³⁾.

في نفس السياق أظهرت دراسة Le Cornu et al حول وظائف-أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جنوب استراليا إلى أن مسيري هذه المؤسسات يسعون و يخططون إلى تحقيق بعض النمو إلى الحد الذي لا يتعارض مع أهدافهم الأخرى، مثل الإستقلالية، استمرارية المؤسسة، التمويل الذاتي و الحفاظ على مستوى

¹Isabel Auclair, **op.cit**, pp37 38.

²Zouhair Laarraf, **op.cit**, p107.

³Bellanca Sabrina; Colot Olivier, **op.cit**.

ضعيف من الإستدانة، هذه الأهداف الأخيرة تعبر عن مدى الرغبة في الإستقلالية⁽¹⁾، فالرغبة في الإستقلالية تعتبر الهدف الرئيسي للكثير من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهم يفضلون في كثير من الأحيان البقاء و الإستمرارية على النمو، كون هذا الأخير يمكن أن يكون مرادف للمخاطر و فقدان جزء من الملكية، بالإضافة إلى ذلك، فالنمو يترتب عليه تفويض بعض السلطات و تغيير في عملية صنع القرار، و نتيجة لأن الأهداف الشخصية للمالك-المسير تتداخل مع أهداف المؤسسة التي يديرها، فغالبا ما تكون أهداف هذه الأخيرة مبنية على الحدس أكثر مما تعتمد على العقلانية و التحليل المنهجي، فالمالك-المسير لا يسعى بالضرورة إلى تعظيم الثروة أو نمو المؤسسة بقدر ما يسعى إلى تقليل المخاطر، و الحفاظ على الإستقلالية الذاتية، سواء المالية أو اتخاذ القرارات، كما يهدف إلى المحافظة على بقاء المؤسسة.

اعتمد Marchesnay تصنيفه في تصنيفه للرياديين على مجموعة من الأهداف التي يسعى كل ريادي إلى تحقيقها، حيث قسم هذه الأهداف إلى: الإستمرارية و البقاء، الإستقلالية و التحرر، بالإضافة إلى النمو و السلطة⁽²⁾، كما سمحت دراسة Laufer بفهم أفضل للمحددات التي تجلب الرضا للمالك المسير، و حصر هذا الباحث أهداف المالك-المسير في: الرغبة في الإستقلالية، الرغبة في الإنجاز الشخصي، الرغبة في السلطة.

يفضل مالك المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في العديد من الأحيان أن يكون مستقلا من أي رقابة خارجية، مفضلا بذلك استقرار و استمرار المؤسسة على ما هي عليه دون التفكير في إدخال أنشطة أو منتجات أو أسواق جديدة، فهدف الإستقلالية يكون في المرتبة الأولى بالنسبة للعديد من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هو في الحقيقة يجب على جزء من السؤال: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لماذا لا تنمو؟، على أية حال يمكن القول أن هناك علاقة بين دوافع و أهداف المالك المسير و طبيعة الممارسات و الأساليب الإدارية التي يتبعها، و هو ما ينعكس في النهاية على أداء المؤسسة التي يمتلكها.

¹Josée St-Pierre et al, **Influence du Marché et de la Clientèle Desservis sur les Facteurs de Croissance des P.M.E Manufacturières**, in CCSBE, Entrepreneurship and Economic Développement: Innovation, Opportunity and Capacity, Proceedings of the 21st CCSBE (Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship) Conference, Regina, Saskatchewan, 12-13 Novembre 2004.

²Michel Marchesnay, **op.cit**, pp14 15.

3.4.2. الرؤية*: توجد العديد من الدراسات التي اهتمت بالبحث في موضوع الرؤية الإستراتيجية للمالك-المسير و دورها في اتخاذ القرارات، فالباحثين في مجال الريادة اتفقوا على أهمية الرؤية عند الرياديين و مسيري المؤسسات⁽¹⁾.

يعرف Filion الرؤية بأنها: "الصورة المتوقعة للمكان الذي يريد المالك-المسير أن يرى منتجات مؤسسته تشغله في السوق، و كذلك الصورة المتوقعة لنوع المؤسسة اللازمة من أجل الوصول إلى ذلك"⁽²⁾.

كما يعرف Carrière الرؤية بأنها: "ديناميكية البناء الذهني للمستقبل المنشود و الممكن للمؤسسة"⁽³⁾، كما أن هذا الباحث يقسم الرؤية إلى ثلاث مستويات مختلفة: المستوى العام (قيم و معتقدات متخذ القرار)، المستوى المتوسط (المخططات الذهنية الإستراتيجية)، و المستوى الجزئي (الجوانب البيئية التي تهم متخذ القرار).

كما تعرف الرؤية بأنها: " التمثيل الذهني للمسير، سواء في الحاضر أو في المستقبل، لمؤسسته و بيئته"⁽⁴⁾.

تعتبر الرؤية الإستراتيجية للمسير منتج معرفي يشكل شبكة من المفاهيم الهامة من قبل هذا الأخير لمستقبل المؤسسة، و هي فكرة بدأت تتبلور في العديد من الدراسات و المنشورات بداية من سنوات الثمانينات من القرن العشرين.

يتمثل دور الرؤية الإستراتيجية في ضمان الإتساق بين قرارات المؤسسة و المحتوى المعياري، و ذلك من خلال:⁽⁵⁾

✓ الوصف العام لأنشطة المؤسسة (ترسيم الحدود و الأسواق التي تخدمها المؤسسة، تحديد السلع و الخدمات المقدمة)؛

✓ الأهداف و القيم الشاملة (المواقف مع أصحاب المصلحة الرئيسيين).

* يطلق على الرؤية كذلك تسمية: الرؤية الإستراتيجية، رؤية المؤسسة.

¹Brahim Allali, **Vision des Dirigeants et Internalisation des PME Marocaines et Canadiennes du Secteur Agro-Alimentaire**, Thèse Présentée en Vue de L'obtention de Grade de Philosophie Docteur en Administration, Faculté D'études Supérieures Ecole de HEC, Montréal, Mars 2003, p44.

²Louis Jacques Filion, **Les Systèmes Gestionnaires des Propriétaires-Dirigeants de PME Regardés à Partir de la Métaphore Mécanique**, op.cit.

³Pierre Cossette, **Méthode Systématique D'aide à la Formulation de la Vision Stratégique: Illustration Auprès D'un Propriétaire-Dirigeant**, Revue de L'entrepreneuriat, De Boeck Supérieur, Vol 2, N°1, 2003, p4.

⁴Messeghem Karim; Varrault Nicolas, **Stratégie D'adoption d'une Démarche Qualité en PME**, Revue Internationale PME, Vol 11, N°1, 1998, p105.

⁵Delphine Gendre-Aegerter, **op.cit**, p93.

فالصورة التي يريد المالك-المسير عن مؤسسته في الحاضر و المستقبل يكون لها تأثير على نوايا و سلوكيات هذه الأخيرة، فالرؤية الإستراتيجية تمثّل للتغيير التنظيمي و/أو البيئي في المستقبل البعيد⁽¹⁾، فهذه الرؤية تعتمد على القيم و الطموحات الشخصية للمسير⁽²⁾، حيث تعتبر انعكاس لشخصيته، كفاءاته، مؤهلاته، و ظروفه، و في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يكون هناك اندماج بين المؤسسة و المالك، تكون الرؤية مرتبطة بشكل كبير برؤية المالك-المسير، و عليه فإن بصيرة هذا الأخير المبنية بشكل رئيسي على الحدس و الخبرة، سوف تحدد مدى قدرته على تنفيذ رؤية المؤسسة مع الأخذ في الحسبان البيئة في المستقبل⁽³⁾.

في الدراسات التي أجريت حول الرؤية و الريادة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يبدو أن هذا المفهوم له أهمية خاصة بالنظر إلى أن الإستراتيجية في هذا النوع من المؤسسات تكون عادة غير رسمية، علاوة على ذلك فالقرارات تكون مركزة في يد شخص واحد، و هي قرارات في الغالب تعتمد على الحدس، التخمين، البديهية، و الخبرة، و هو ما يجعل من المرجح أن تكون للرؤية تأثير كبير على الأنشطة الرئيسية للمؤسسة و أدائها⁽⁴⁾، و إذا نظرنا إلى العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية لمالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والأداء، نلاحظ أن العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة كثيرة و أنه من الصعب تحديد الآثار الفردية لعامل واحد مثل الرؤية الإستراتيجية للمالك-المسير، و مع ذلك أظهرت دراسة Nkongolo-Bakenda et al وجود علاقة قوية و إن لم تكن خطية بين الرؤية الإستراتيجية لمالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأرباح الصافية للمؤسسة⁽⁵⁾، كما توصلت توصلت دراسة Messedham et Varraut إلى أن الرؤية الإستراتيجية للمالك-المسير يكون لها تأثير حاسم في اتخاذ القرارات⁽⁶⁾.

تعتبر الرؤية مهمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أن الواقع العملي يبين يتوفر للمالك-المسير رؤية واضحة حول المؤسسة و مستقبلها، أو قد تكون لديه رؤية ضعيفة أو قصيرة المدى، حيث و نتيجة انشغاله الدائم

¹Smida Ali; Condor Roland, **Interaction Entre Vision; Intention et Anticipation Chez les Dirigeants de Petit Entreprises**, Gestion, HEC, Vol 26, N°4, 2001, p14.

²Grégory Reyes, **Les Pratiques de Gestion du Pharmacien Titulaire Pour Mesurer et Piloter son Officienne**, op.cit, p293.

³Grégory Reyes, **Le Rôle des Compétence du Dirigeant Propriétaire de TPE Artisanal sur sa Vision Stratégique: Illustration par une Carte Cognitive**, 12^{ème} Congres International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, 29-31 Octobre 2014.

⁴Pierre Cossette, **op.cit**, p2.

⁵Jean-Marie Nkongolo-Bakenda et al, **L'association Entre la Manifestation de la Vision Stratégique des Propriétaires-Dirigeants de PME et la Performance de leur Entreprise**, Revue Internationale PME, Vol 7, N°1, 1994, p56.

⁶Pierre Cossette, **op.cit**, p2.

بالقيام بالأنشطة و المهام التقنية داخل المؤسسة، و اندماجه بشكل كبير في العملية الإنتاجية، فعادة ما لا يملك الوقت الكافي و لا حتى النية من أجل و ضع و تطوير رؤية مستقبلية واضحة، في ظل التحديات البيئية التي تنشط فيها المؤسسة، فنتيجة تركيز السلطة و القرارات في يد المالك-المسير، ففي معظم الاحيان تسود الرؤية القصيرة المدى في المؤسسة، هذا إن وجدت أصلا، فالمالك-المسير و نتيجة اهتمامه بالأنشطة و المهام التشغيلية و التقنية فهو يهمل النظرة المستقبلية للمؤسسة، ضف إلى ذلك حالة عدم اليقين التي تلعب دورا كبيرا في التركيز على الرؤية قصيرة المدى، بالإضافة إلى أن إهمال المالك-المسير لتكلفة الفرصة البديلة يجعله أكثر تركيزا على التمويل الذاتي⁽¹⁾، و عليه ففي ظل التركيز على الرؤية قصيرة المدى فإن المالك-المسير يهمل التوجه و النظرة طويلة المدى للمؤسسة، و يبقى مركز على استغلال ما هو متاح اليوم، دون إعطاء أهمية كبيرة لما قد يحدث في الغد، على عكس الرؤية طويلة المدى، حيث يكون الهدف هو البحث عن توجهات و تطلعات جديدة للمؤسسة، و بالتالي فالتوجه الكلي للمؤسسة يكون موجه نحو المستقبل و معبأ بالرؤية طويلة الأجل⁽²⁾.

و عليه يرى الباحث أن رؤية المالك-المسير التي تشترك مع رؤية المؤسسة تحدد طبيعة الممارسات الإدارية التي يمكن أن يستعملها هذا الشخص في إدارة مؤسسته، كما أن طبيعة الرؤية التي يمتلكها مالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ترتبط بشكل مباشر بالأداء الذي تحققه المؤسسة التي يديرها.

العلاقة بين خصائص و سمات مالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و شروط تطوير مؤسسته علاقة واضحة و تم إثباتها في العديد من الدراسات التجريبية، فهناك علاقة مباشرة بين خصائص هذا الشخص (تاريخه، دوافعه و أهدافه، رؤيته)، و الطريقة التي يوجه و يقود بها مؤسسته، و مع اختلاف هذه الخصائص من شخص إلى آخر، سواء من حيث العمر، الخبرة، الدوافع، الرؤية... الخ، فإن ذلك يعني كذلك اختلاف أساليب و طرق الإدارة، فالمالك-المسير يكون دائما مهتم بالجمع بين الأبعاد و الممارسات الإدارية من أجل قياس و توجيه أنشطته، مع الأخذ في الحسبان العلاقة الثنائية بينه و بين مؤسسته، فلكل مسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة طريقة في الإدارة، فلا يوجد شخص واحد يملك خصائص معينة يمكن إسقاطها على جميع مسيري هذه المؤسسات، و بالتالي عند دراسة الممارسات الادرية و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيكون من

¹Olide Bernard; Muriel Jougleux, **La Réflexion Stratégique du Propriétaire-Dirigeant de Petite Entreprise: Incidence sur le Système de Contrôle de Gestion**, 20^{ème} Conférence de AIMS, IAE Nantes, Nantes, 7-9 Juin 2011.

²Ibid.

الفصل الثاني: المالك-المسير و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: المفهوم؛ الأصناف؛ و الخصائص

الأفضل أن يكون ذلك بناء على فهم و تحديد لخصائص المالك-المسير، لأن ذلك يساهم في فهم تصرفاته و سلوكاته، و بالتالي فهم تصرفات و سلوكات المؤسسة التي يمتلكها و يديرها.

جدول رقم (7.2): بعض البحوث التي اهتمت بالعلاقة بين مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مؤسسته في بعض الدول

الباحثين	العينة	الخصائص المحددة للمالك-المسير
Mohamed Bayad et Daniel Nebenhaus 1993	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية	العمر، المستوى التعليمي، طبيعة التكوين، عدد سنوات العمل في الإدارة، نسبة ملكية المؤسسة، الأهداف، المواقف (الخطر، المحيط الجديد)، خصائص عمليات اتخاذ القرارات
Philippe Chapellier 1994	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية	العمر، الخبرة، التكوين، أهداف المالك-المسير، التفضيلات المعلوماتية
Elisabeth Lefebre 1991	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية الكندية	الخبرة في الإدارة، المواقف، أسلوب الإدارة، مجال الرقابة، سنوات الدراسة
Zouhour Ben Hamadi 2013	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التونسية	العمر، الخبرة، الأهداف الشخصية، نوع التكوين، المستوى التعليمي
Rurphin Ndjambou et Maria Sassine 2014	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الغابونية	العمر، الخبرة، التكوين، الثقافة، الرؤية الإستراتيجية، قرب نوع تكوين المسير من طبيعة نشاط المؤسسة
Dagober Ngongong 2006	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التشادية	العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، نوع التكوين
Christine Demen Meier 2009	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة السويسرية	الموارد، الكفاءات (التكوين)، درجة فهمه للمهنة، المهارات، نوع الإستراتيجية
Imen Mzid et Lassaad Mezghani 2004	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التونسية	العمر، الخبرة، الدوافع، أسلوب الإدارة
Mohamed Arabi 2013	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية	العمر، الخبرة، التكوين، أسلوب الإدارة، الرؤية، كيفية تملك المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث.

خلاصة:

من هم مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟ هناك العديد من المصطلحات المختلفة التي يتم استعمالها للدلالة على نفس الشخص الموجود على رأس مؤسسة صغيرة أو متوسطة (المالك-المسير، الريادي، رئيس المؤسسة، مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة... الخ، و هي مصطلحات و إن تعددت فإنها كلها تشير إلى نفس الشخص المسؤول عن إدارة مؤسسة صغيرة أو متوسطة.

يبدو للوهلة الأولى عند التطرق لموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مدى التجانس الذي يطبع هذا الصنف من المؤسسات، و ينسحب هذا الرأي على الأشخاص المسؤولين عن إدارة هذه المؤسسات (مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، لكن الدراسة و التعمق في هذا الموضوع يظهر أن هناك تنوع شديد يميز مسيري هذه المؤسسات، و أن فكرة الحديث عن نموذج مثالي لمالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمر فيه الكثير من المغالطة، فمن الصعب إيجاد مالكين يتشابهان في جميع الخصائص الشخصية.

اعتمادا على الخصائص العديدة للمالك-المسير (الخصائص الشخصية، الدوافع و الأهداف، الرؤية... الخ)، تم وضع العديد من التصنيفات لهذا الأخير، و الملاحظ هو ذلك التنوع الشديد و عدم التجانس الذي يميز هذا الجانب من البحث في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، شيء يمكن إرجاعه بشكل أساسي إلى اختلاف الخصائص التي اعتمدها الباحثين من أجل تصنيف مسيري هذه المؤسسات، و إلى استحالة وضع الخصائص و السلوكات البشرية في قالب واحد يضم جميع مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

في الدراسة الراهنة و من أجل تحديد خصائص مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و تصنيفهم وفق مجموعات متشابهة، سيتم الإعتماد على كل من العوامل التاريخية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي... الخ)، بالإضافة إلى دوافع و أهداف هذا الأخير، و كذلك رؤيته، و هي العوامل التي أثبتت العديد من الدراسات أنها تعتبر محدد مهم في التأثير على السلوكات و الممارسات الإدارية للمالك-المسير من جهة، و على أداء المؤسسة التي يديرها و يمتلكها من جهة أخرى.

الفصل الثالث: طبيعة و خصوصية الممارسات الإدارية
للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمهيد:

تمثل إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحديا كبيرا للعديد من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالتوقع من مديري هذه المؤسسات القيام بالعديد من الأدوار، و إنجاز أعمال أكثر مع قلة المصادر المتاحة بالمقارنة مع نظرائهم في المؤسسات الكبيرة.

تعتبر الإدارة و ممارساتها من الضروريات القصوى لنجاح المؤسسات على اختلاف أشكالها و أحجامها، و طبيعة عملها و نشاطها، فالإدارة و الممارسات الإدارية للمالك-المسير تصبح أكثر حيوية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظرا لكون الأخطاء لا يمكن تحملها في العديد من المواقف.

يتطلب فهم الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أولا و قبل كل شيء فهم للنفسية و التصورات التي يكونها المالك-المسير و أصحاب المؤسسات حول أنفسهم، و سياق المؤسسات الخاص بهم، فالإدارة في هذه المؤسسات فريدة من نوعها، بحيث تمارس في كثير من الأحيان بطريقة فوضوية و لا تركز على التنبؤ، و على التحكم في بيئة العمل و التكيف بأسرع وقت ممكن مع مطالب التغيرات البيئية، و وضع التكتيكات المناسبة لذلك، على عكس المؤسسات الكبيرة، و التي ينظر إلى الإدارة فيها على أنها عملية تنبؤية، تعنى بتحديد الأهداف طويلة المدى، و وضع السياسات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

سنحاول في هذا الفصل أن نعطي فكرة مركزة حول الإدارة و الممارسات الإدارية للمالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول تم التطرق فيه إلى مفهوم الإدارة، الفرق بين إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إدارة المؤسسات الكبيرة، بالإضافة إلى أهم الأدوار التي يؤديها المالك-المسير.

المبحث الثاني خصص لشرح الممارسات الإدارية الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة) التي يؤديها المالك-المسير على مستوى المؤسسة.

في حين تم التطرق في المبحث الثالث لطبيعة الممارسات الإدارية التي يقوم بها المالك-المسير خلال المراحل المختلفة لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أما المبحث الرابع فتم التطرق فيه للعلاقة بين الخصائص الشخصية للمالك-المسير و طريقة إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1.3. ماهية إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أدوار المالك-المسير: "إن الإدارة - التي تمثل العضو في جسم المجتمع المسؤول تحديدا عن جعل الموارد انتاجية مثمرة من خلال مسؤوليتها عن التطوير الإقتصادي المنظم- تعكس الروح الأساسية للعصر الحديث، و الحق أن الإدارة لا يمكن الإستغناء عنها، و هذا ما يفسر سبب سرعة نموها و تطورها و قلة المعارضة التي واجهتها منذ ظهورها"⁽¹⁾.

تعتبر الإدارة ضرورية لنجاح المؤسسات مهما كان حجمها، و إلا فإن هذه الأخيرة سوف تختفي من الوجود، كما أنها يجب أن تمارس بشكل علمي و منهجي، و على الرغم من وجود العديد من أوجه التشابه بين إدارة المؤسسات الكبيرة و إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهناك أيضا اختلافات، فإدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر وظيفة معقدة و ليست بالسهلة، إذ يجب على المالك-المسير إنجاز العديد من الأنشطة بشكل جيد مع محدودية الموارد المتاحة قياسا لكبار المنافسين، فتوقعات المستهلكين، الشركاء، و العاملين تزداد لدرجة تصبح معها استمرارية المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة موضع شك دون فهم أدوات و ممارسات الإدارة المحترفة⁽²⁾.

1.1.3. مفهوم الإدارة: يوجد العديد من التعاريف لمصطلح الإدارة، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين و الممارسين على مفهوم واحد، بحيث يختلف تعريفها من شخص لآخر، و من فترة لأخرى، فالإدارة من ناحية تعكس الطبيعة السوسيوثقافية للمجتمع الذي توجد و تمارس فيه، و من أجل هذا يمكننا الحديث عن إدارة يابانية، إدارة سويدية، إدارة إيطالية... الخ⁽³⁾، و من ناحية أخرى تعبر الإدارة عن حقيقة مرحلة التطور الذي تعيش في ظلها أو حينها المؤسسات، و بالتالي فلا غرابة إن وجدنا معنى أو مفهوم الإدارة إبان الثورة الصناعية قبل أكثر من مائتي سنة، مختلفا عنه في يومنا هذا، و الذي سيختلف عنه بعد مائتي سنة قادمة⁽⁴⁾.

قبل أن نعطي مفهوم للإدارة، سوف نوضح أولا أصل هذه الكلمة، فالإدارة أو بالإنجليزية "Management"، أصلها اللاتيني "Manus" و تعني اليد و معها القوة أو حق الفصل⁽⁵⁾، و هناك من يرى أن أصلها هو

¹ بيتر إف دراكر، مرجع سبق ذكره، ص16.

² Timothy S. Hatten, **Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond**, 5th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, 2012, pp400 401.

³ Jean Gerbier, **Organisation et Fonctionnement de L'entreprise**, Lavoisier, Paris, 1993, p27.

⁴ فريد فهمي زيادة، المبادئ و الاصول للإدارة و الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، إربد، 2006، ص6.

⁵ المرجع نفسه، ص7.

"Ménage" أو "Manège" و التي تعني قاد أو أدار، فاللفظ "Ménage" ظهر لأول مرة سنة 1561، و "Manager" سنة 1588، و "Management" في 1589، و ارتبط جميعها بالأراضي و الممتلكات⁽¹⁾.

أما المصطلح الفرنسي "Gestion" و الذي يعني بالعربية "تسيير"، فهو في الحقيقة مصطلح ضيق المضمون، فهو لا يشير إلا إلى مجموع التقنيات في عملية التسيير، فهو يتعلق بالعمليات و تطبيقاتها، بوظائف و أنشطة المؤسسة المتعلقة بالتسويق، المالية، المحاسبة، الموارد البشرية، التكنولوجيا، المعلومات و الإتصال، الإنتاج، و بكل مهام المؤسسة⁽²⁾، في العقود التي تلت الحرب العالمية الأولى و خلال سنوات الستينات من القرن العشرين أصبح مصطلح "Management" سائدا و أكثر استعمالا، و ترجم في معظم الأحيان إلى مصطلح "Gestion"⁽³⁾، و في الوقت الحالي هناك خلط بين مصطلحي الإدارة و التسيير، ففي فرنسا معنى كلمة إدارة "Management" يتغير حسب مكان استخدامها، و في الولايات المتحدة الأمريكية يقصد بالإدارة (Management) أحيانا التنظيم، و أحيانا أخرى التسيير، و كذلك التوجيه، كما يمكن إرجاع هذا الاختلاف في استعمال مصطلح "Management" إلى كون الأفراد الذين يستعملون هذا المصطلح ينتمون إلى ثقافات و مرجعيات مختلفة⁽⁴⁾، و عليه فهناك الكثير ممن يستعمل كلمة التسيير بمعناها الواسع، و التي تشمل الإدارة، خاصة في المؤسسات الصغيرة، أو من قبل المسير الذي يؤدي جميع الوظائف و المهام في المؤسسة⁽⁵⁾، فمسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبر مرجع جميع القرارات و الإجراءات المهمة في الإدارة، و بالنظر إلى المؤسسات الكبيرة حيث يمضي المسير معظم وقته في توجيه الأفراد الذين يتولون مهمة الإشراف على عمليات تسيير مختلف أنشطة التسويق، المالية، الإنتاج... الخ، فإن مسير المؤسسات الصغيرة (و في حالات كثيرة المؤسسات المتوسطة) يمارس كل من الإدارة و التسيير⁽⁶⁾، و هو ما يحتم عليه امتلاك مهارات و قدرات و قابليات إدارية مهمة تساعده في القيام بالممارسات الإدارية السليمة، و التي تعتبر متطلب أساسي للنجاح، بالإضافة إلى إلمامه بالجوانب التقنية، كونه قريب من مختلف الأنشطة التشغيلية في المؤسسة.

و لكن يبقى السؤال المطروح هو: ما المقصود بالإدارة؟

¹فريد فهمي زيادة، مرجع سبق ذكره، ص7.

²Louis Jacques Filion et al, **op.cit**, p7.

³Ibid.

⁴Jean Gerbier, **op.cit**, p27.

⁵Louis Jacques Filion et al, **op.cit**, p7.

⁶Ibid.

هناك العديد من التعاريف لمصطلح الإدارة و التي تم اقتراحها من قبل الباحثين و كتاب علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة.

يعرف Drucker الإدارة بأنها: "أداة متعددة الأهداف تقوم بإدارة المؤسسة، و المديرين، و العمال، و العمل"، و يرى Drucker أنه إذا تم إغفال جانب من هذه الجوانب فلن تكون هناك إدارة، و لن يكون لدينا أيضا مؤسسات أعمال أو مجتمع صناعي⁽¹⁾.

كما تعرف الإدارة بأنها: "عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في المؤسسة بكفاءة و فعالية"⁽²⁾.

و هناك من يعرف الإدارة بأنها: "عملية تنسيق أنشطة العمل بحيث يتم إنجازها بكفاءة و فعالية، مع و من خلال أشخاص آخرين"⁽³⁾.

كما تعرف الإدارة كذلك بأنها: "عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات في شكل ممارسات في مجال التخطيط، التنظيم، القيادة، و الرقابة للموارد البشرية و المادية و المعلوماتية، و تؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل و كفؤ، محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا"⁽⁴⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بمجموعة من الإستنتاجات:⁽⁵⁾

- ✓ الإدارة عبارة عن عملية: حيث تنطوي على سلسلة من الأنشطة و العمليات مثل التخطيط، اتخاذ القرارات، التقييم... الخ؛
- ✓ الإدارة تتضمن تجميع و استعمال مجموعة من الموارد: فهي عملية تجميع، و وضع قيد الإستخدام مختلف الموارد البشرية، المادية، المالية و المعلوماتية؛
- ✓ الإدارة تنطوي على التصرف بطريقة موجهة لإنجاز المهام: فهي نشاط له هدف و اتجاه، قد يكون الهدف أو الاتجاه للفرد، أو للمؤسسة، أو عادة مزيج بين الإثنين، و يشمل الجهود لإكمال الأنشطة بنجاح و تحقيق مستويات معينة من النتائج المرجوة؛

¹ بيتر إف دراكر، مرجع سبق ذكره، ص31.

² فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص7.

³ Stephen P. Robbins et al, **Fundamentals of Management**, 7th Canadian Edition, Pearson Education, Toronto, 2014, p6.

⁴ صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الاعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص28.

⁵ Michael A. Hitt et al, **Management**, 3rd Edition, Pearson Education, New Jersey, 2012, p4.

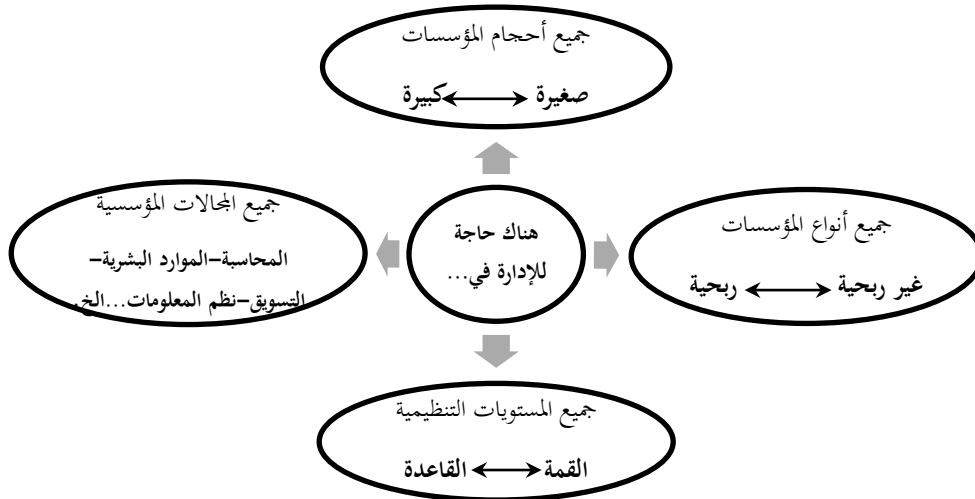
✓ الإدارة تنطوي على الأنشطة التي تنفذ في المؤسسة: فهي عملية تتم في سياق المؤسسة من قبل أفراد لديهم وظائف مختلفة، تم هيكلتها بشكل مقصود، و نسقت لتحقيق أهداف مشتركة.

فالإدارة إذن هي نتائج مجهود فكري منظم و موجه، و هي أيضا نتاج عمل فردي أو جماعي، و عليه فالإدارة ليست سلسلة من المهام الميكانيكية، و إنما هي عبارة عن مجموع الإتصالات البشرية⁽¹⁾، و كما يقول Drucker: "الإدارة عبارة عن مهمة، الإدارة عبارة عن انضباط، لكن الإدارة هي أيضا أفراد، كل إنجاز تحققه الإدارة هو إنجاز المدير، و كل فشل هو فشل المدير (...)", الرؤية، التفاني، و نزاهة المديرين تحدد ما إذا كان هناك إدارة أو سوء إدارة"⁽²⁾.

السؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: هل الإدارة عالمية، و تحتاجها جميع المؤسسات؟

في الحقيقة يمكن القول أن هناك حاجة للإدارة في جميع أنواع و أحجام المؤسسات، في جميع المستويات الإدارية، في جميع المجالات المؤسسية، و في جميع المؤسسات بغض النظر عن أماكن تواجدها، و هذا ما يعرف بعملية الإدارة⁽³⁾، ففي جميع المؤسسات يجب على المدير أن يخطط، ينظم، يقود، يراقب، و لهذا لا يعني بالضرورة أن الإدارة تتم بنفس الطريقة في جميع المؤسسات.

شكل رقم (1.3): عالمية الحاجة للإدارة



Source: Stephen P. Robbins et al, **op.cit**, p14.

¹Thomas Teal, **La Dimension Humaine du Management**, Harvard Business Review, Le Leadership Préface Franck Riboud, Nouveaux Horizons, Paris, 1999, p144.

²Peter F. Drucker, **Management: Task, Responsibilities, Practices**, op.cit, p6.

³Stephen P. Robbin; Mary Coulter, **Management**, 11th Edition, Pearson Education, New Jersey, 2012, p17.

على غرار المؤسسات الكبيرة، تحتاج كذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى وجود إدارة و مديرين يقومون بممارسة التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة من أجل الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها المحددة، فإدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعود إلى المدير العام للمؤسسة، و الذي هو في الغالب مالكيها، هذا الأخير يجوز على أغلب الأنشطة و سلطة القرار⁽¹⁾، و بالتالي فمسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمارسون هذه الوظائف في كل وقت، و بصفة مستمرة و متداخلة، ليشكلوا من خلال ذلك دورة مستمرة و حلقة للتقدم و التطور و تحسين موقف المؤسسة في السوق⁽²⁾، فالمهارات و الكفاءات الإدارية جزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهذه المؤسسات تحتاج إلى مجموعة واسعة من المهارات الإدارية، مثل التخطيط الإستراتيجي، القيادة، إدارة الموارد المالية و البشرية، الإتصالات، التسويق، التطوير التنظيمي، مهارات ريادة، و مهارات الشراكة⁽³⁾، فالمديرين لا يوجدون و يديرون المؤسسات الكبيرة فقط، ففي غالبية دول العالم تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة النسبة الأكبر من مجموع المؤسسات، فهي تمثل حوالي 98% في كل من كندا، الإتحاد الاوروبي، الولايات المتحدة الأمريكية، و حتى الجزائر، و بالطبع تحتاج هذه المؤسسات إلى من يتولى إدارتها، علاوة على ذلك و في 2012 كان حوالي 15% من اليد العاملة في كندا تعمل لحسابها الخاص، و هو ما يعني أن هؤلاء الأشخاص كانوا يديرون أنفسهم⁽⁴⁾.

تحتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى إدارة من أجل تجميع الموارد التي تمتلكها و توجيهها من أجل تحقيق أهدافها، و تقع هذه المسؤولية في مثل هذا النوع من المؤسسات على عاتق المالك-المسير، حيث تقع على عاتقه جميع المسؤوليات من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، بالإضافة إلى ممارسته في غالب الأحيان للمهام التشغيلية، فهو قائد الأوركسترا الذي يعزف على آلة موسيقية واحدة في البدء، ليتحول إلى موجه يقود المواهب، و يعطي القدرات للجميع لكي يعمل الكل في تناغم، كما يعرف بالضبط كل آلة من الآلات⁽⁵⁾.

2.1.3. حقيقة تميز إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: تحتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على غرار المؤسسات الكبيرة إلى إدارة تقوم بتجميع مواردها و استغلالها و توجيهها لتحقيق أهدافها التي تسمح لها بالمنافسة في السوق، و من المعلوم أن الإدارة تمارس بشكل مستمر في أي مؤسسة مهما كان توجهها و حجمها و مجالها،

¹Louis Jacques Filion et al, **op.cit**, p6.

²Timothy S. Hatten, **op.cit**, p401.

³Stephen P. Robbins et al, **op.cit**, p24.

⁴Ibid, p12.

⁵طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص361.

فالمدير و الممارسات الإدارية تحتاجهم جميع المؤسسات، فهل تختلف وظيفة المالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن وظيفة المدير في المؤسسات الكبيرة؟ أو ما هو الفرق بين إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إدارة المؤسسات الكبيرة؟ .

لا تتميز العمليات و الممارسات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دائما بالفوضى، لكن تواجه مالك-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحديات تختلف كثيرا عن تلك التي يواجهها المدراء في المؤسسات الكبيرة، علاوة على ذلك تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتغيرات في عمليات الإدارة و القيادة لأنها تنتقل من مرحلة الإنطلاق إلى المرحلة التي تشغل فيها مجموعة من المدراء المهنيين (المحترفين)^(*)، و تقوم بتدريبهم على استخدام الطرق المنهجية و التحليلية⁽¹⁾، و من بين الأمور التي تجعل إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة شيئا مميزا نجد:

✓ فيما يخص توفير الموارد: تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على موارد مالية محدودة، فعادة ما تعجز عن الإستعانة لفترة طويلة باستشاريين ممن يتقاضون أرباحا مرتفعة، و الذين كثيرا ما تغيب عنهم تماما الطبيعة الخاصة لهذه المؤسسات، كما يتعذر على أصحاب المؤسسات أن يوكلوا الوظائف الإدارية إلى متخصص في هذا المجال، و لذلك ففي القاعدة العامة لا بد أن يكون مدير المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة رجلا موسوعيا، يستطيع أن يلتمس بالمجالات المختلفة لإقتصاد المؤسسات الجوهرية منها و العامة⁽²⁾.

✓ فيما يخص مستوى المهنة (الإحترافية) في الإدارة: هناك بطبيعة الحال الكثير من الاختلافات في طريقة الإدارة، و أساليب الممارسات الإدارية، حيث يوجد ذلك بين طرفين في سلسلة متصلة، أحدهما يمثل مستوى مهارة متدني جدا، و الطرف الآخر يمثل درجة عالية من المهنة، ففي الطرف الأول من السلسلة يوجد الرياديين و المديرين الذين يعتمدون أكثر على التجارب السابقة و الخبرة التي تكونت في إطارها، و النزوات الشخصية في توجيه أعمالهم، و في معظم الحالات تستند أفكارهم في طرق التحفيز و شحذ المهتم على العلاقات العائلية، أو على طريقة التعامل السابقة عند بدء تأسيس المؤسسة، أما في الطرف الآخر من السلسلة فيوجد الرياديين أو المديرين المهنيين، و هم الذي يستعملون الطرق التحليلية و المنهجية في التعامل مع المشاكل و القضايا الإدارية، فهم يعطون أهمية خاصة للحصول على الحقائق و العمل بها، و إيجاد الحلول المنطقية، و بالتالي يمكن

* المدير المهني (المحترف): هو المدير الذي يستخدم بانتظام طرق تحليلية في الإدارة.

¹Justin G. Longenecker et al, **Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures**, 14th Edition, Thomson South-Western, Mason, 2008, p478.

²مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص 4 5.

وصف طرقهم و أساليبهم بكونها علمية في طبيعتها، منهجية في طرحها، و التحدي الذي يواجه قادة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو تطوير الجوانب و الأطر المهنية للإدارة، مع الإحتفاظ بالروح الريادية و الإبداعية للمؤسسة⁽¹⁾.

✓ فيما يخص المهارات الإدارية: تشمل الإدارة عموما كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، و يملك مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة واحدة أو عدد قليل من المهارات، و عادة ما تكون هذه المهارات متعلقة بكيفية البدء في عمل جديد، في حين يكون هناك نقص في المهارات في المجالات الهامة كالتحويل، التسويق، الإنتاج، العلاقات الإنسانية و غيرها، فعلى الرغم من أهمية الإدارة الكفؤة و الفعالة من أجل تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة، فإن مسألة التدريب و التعليم لا تحظى بالأهمية الكافية لدى هذه المؤسسات، و نتيجة لذلك غالبا ما يكون هناك ضعف في المهارات الإدارية، و فجوات في المعرفة في مجال الأعمال⁽²⁾، فالأخطاء المرتكبة من قبل المالك-المسير غالبا ما يكون سببها نقص التدريب الفعال في مجال الأعمال، و بالتالي فسوء القرارات يكون نتيجة لوجود عجز تنظيمي و مفاهيمي⁽³⁾، كما أن فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعطي مؤشرا على الضعف الإداري و الحاجة إلى إدارة متمكنة، و إلى مالك-مسير يملك المهارات اللازمة لإستمرار نجاح المؤسسة.

✓ فيما يخص أسلوب التعامل: حيث يمثل أسلوب التعامل و الروح السائدة داخل المؤسسة فارقا حاسما، فالكثير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبارة عن مؤسسات عائلية، أرست عبر سنوات عديدة مجموعة من القيم المشتركة يطبقها كافة العاملين بها في تعاملاتهم فيما بينهم، كما أن الحجم المحدود للمؤسسة يشجع على نشوء علاقات و روابط اجتماعية قوية و وطيدة بين أفرادها، مما يفرض على الإدارة مراعاة بعض الإعتبارات الخاصة⁽⁴⁾.

✓ فيما يخص الجهة المسؤولة عن الإدارة: في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون المالك-المسير غالبا هو المسؤول عن إدارة المؤسسة، فكل وظائف الإدارة تكون في يد هذا الشخص، فعملية الإدارة في هذه

¹Justin G. Longenecker et al, **op.cit**, p478.

²Ibid.

³Daniela Weidemann, **Characteristics of Management Accounting in Small and Medium Sized Enterprises: Case Rantalinna Oy**, These Double Degree (Bachelor) in International Business, Faculty of Business Administration, Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta, 2014, p26.

⁴مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص5.

المؤسسات تتميز بأنها تخضع بشكل كبير لمواقف و تفضيلات و توجهات المالك-المسير⁽¹⁾، فحصر اتخاذ القرارات في يد شخص واحد أو عدد قليل من الأشخاص يؤدي إلى ضغط شديد على الإدارة، و الذي ينطوي على مخاطر إهمال المسؤوليات الإدارية التي لا يتم تفويضها، كما أنه عادة ما يكون مؤسس أو مالك-مسير المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة متخصص في مجال عمله، و هذا ما يعتبر مشكل عندما يتعلق الأمر بإدارة و حوكمة المؤسسة، في الجهة المقابلة، فإن تركيز المهام الإدارية في يد المالك-المسير يمكن أن يكون عامل نجاح بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك أن تركيز عمليات صنع القرار في يد المالك-المسير أو فريق إدارة صغير يمكن أن يجعل السلوك الإداري أكثر أهمية و يؤثر بشكل كبير على كل فرد في المؤسسة⁽²⁾، و بالتالي فلا يمكن النظر إلى عملية إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمعزل عن المهارات المطلوبة لأداء الأدوار المختلفة، و بالتالي فإنه لا يمكن فصل إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن شخصية و خبرة المالك-المسير⁽³⁾.

3.1.3. أدوار المالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: يقوم المالك-المسير بممارسة مجموعة من الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة، إلا أنه لوصف عملية الإدارة بشكل كاف، سيكون من اللازم الحديث عن الأدوار التي يؤديها المدراء في المؤسسات.

قام Mentzberg باقتراح نهج مختلف لفهم العمل الإداري، حيث ارتكز هذا التصنيف على الكيفية التي يقضي بها المديرين وقتهم في العمل، و الأدوار التي يؤديونها⁽⁴⁾، فبالإضافة إلى الوظائف الإدارية التي يؤديها المدير، فقد وصف Mentzberg إطار منظما لحقيقة ما يقوم به المدير فعلا في مؤسسته، يضم ذلك الإطار حقيقة مهمة تفيد أن المديرين يؤديون عشرة أدوار مختلفة، لكنها مترابطة جدا في حقيقة الأمر⁽⁵⁾، و قد قسم هذا الباحث هذه الأدوار على ثلاث مجموعات وفقا لطبيعة كل منها:⁽⁶⁾

✓ **الأدوار التفاعلية:** هي الأدوار التي تنطوي على التفاعل مع الآخرين (المرؤوسين، و الأشخاص من خارج المؤسسة)، و غيرها من الواجبات التي تكون شرفية و رمزية في طبيعتها، الأدوار التفاعلية الثلاث تتضمن: الرأس، القائد، و حلقة الوصل.

¹Peter L. Jennings; Graham Beaver, **The Managerial Dimension of Small Business Failure**, Journal of Strategic Change, Vol 4, Issue 4, 1995, p187.

²Daniela Wiedemann, **op.cit**, p28.

³Peter L. Jennings; Graham Beaver, **op.cit**, p187.

⁴Michael A. Hitt et al, **op.cit**, p13.

⁵فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص13.

⁶Stephen P. Robbin; Mary Coulter, **op.cit**, p10.

الفصل الثالث: طبيعة و خصوصية الممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

✓ **الأدوار المعلوماتية:** و تشمل جمع و تلقي و نشر المعلومات، و تتضمن ثلاثة أدوار إعلامية: المراقب، الموزع، الناطق الرسمي.

✓ **الأدوار القرارية:** و تشمل على اتخاذ القرارات أو الخيارات، و تتضمن الأدوار القرارية: الريادي، معالج الإضطرابات، موزع الموارد، المفاوض.

يوضح الجدول الموالي أدوار المدير العشرة حسب Mintzberg:

جدول رقم (1.3): أدوار المدير حسب Mintzberg

الأدوار	الوصف	أمثلة للأنشطة التعريفية
الأدوار التفاعلية		
الرمز	مدير رمزي، ملزم بأداء عدد من المهام الروتينية ذات الطبيعة القانونية أو الإجتماعية	استقبال و الإحتفاء بالزائرين، التوقيع على الوثائق القانونية
القائد	مسؤول عن تحفيز و تنشيط المرؤوسين، مسؤول عن التوظيف و التدريب...الخ.	ممارسة جميع الأنشطة المتعلقة بالمرؤوسين
حلقة الوصل	يملك شبكة ذاتية متقدمة من الإتصالات الخارجية و المخبرين الذين يجلبون المعلومات	استلام البريد، المشاركة في المجالس الإدارية الخارجية و الأنشطة الأخرى تتعلق بالأشخاص الخارجيين
الأدوار المعلوماتية		
المراقب	يبحث و يتلقى مجموعة واسعة من المعلومات الداخلية و الخارجية من أجل تطوير فهم شامل للتنظيم و المحيط	قراءة التقارير و الدوريات، الحفاظ على الإتصالات (العلاقات) الشخصية
المرسال	ينقل المعلومات الواردة من الأطراف الخارجية أو من المرؤوسين إلى أعضاء المؤسسة	عقد لقاءات (اجتماعات) إعلامية، إجراء مكالمات هاتفية لنقل المعلومات
الناطق	ينقل المعلومات إلى الفاعلين الخارجيين عن المؤسسة، الخطط، السياسات، الاجراءات، النتائج...الخ	عقد اجتماعات مجلس الإدارة، إعطاء المعلومات لوسائل الإعلام (الأطراف الخارجيين)

الأدوار القرارية		
الريادي	البحث عن اقتناص الفرص داخل المؤسسة و في محيطها، و يبادر من أجل تحسين و تطوير المشاريع من أجل القيام بتغييرات، كما يشرف على تصميم بعض المشاريع	تنظيم جلسات الإستراتيجية و المراجعة لتطوير برامج جديدة لإحداث تغييرات
معالج الإضطرابات	مسؤول عن الإجراءات التصحيحية التي يجب اتخاذها عندما تواجه المؤسسة اضطرابات كبيرة و غير متوقعة	تنظيم جلسات الإستراتيجية و المراجعة التي تتضمن معالجة الإضطرابات و الأزمات
موزع الموارد	مسؤول عن توزيع جميع أنواع مصادر المؤسسة، و القيام باتخاذ أو الموافقة على جميع القرارات التنظيمية الهامة	إدارة مواقيت العمل، كل الأنشطة التي تمس الميزانية، برمجة العمل للمرؤوسين
المفاوض	مسؤول عن تمثيل المؤسسة في المفاوضات الهامة	المفاوضة

Source: Henry Mintzberg, **Le Manager au Quotidien: Les 10 Rôles du Cadre**, 2^{ème} Edition, Editions D'organisation, Paris, 2012, pp103 104.

هل تختلف الأدوار التي يؤديها المدراء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن تلك التي يؤديها في المؤسسات الكبيرة؟

أكدت العديد من الإختبارات التجريبية التي أجريت على نموذج Mintzberg على أن الأدوار العشرة مشتركة بين جميع المدراء⁽¹⁾، فقد توصل Cohran في دراسته على عينة من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنهم يمارسون جميع الأدوار العشرة السابقة⁽²⁾، كما توصلت دراسة Paolillo إلى أن هناك اختلافات فيما يتعلق بهذه الأدوار بين مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مديري المؤسسات الكبيرة، حيث يميل مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر إلى الأدوار القيادية و الريادية⁽³⁾.

حسب Mintzberg يمكن أن نجد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رؤساء المؤسسات يولون اهتمام أكبر للمشاكل التنفيذية، و هم أكثر ميلا لجعل أنفسهم جزءا من العمل الوظيفي، و ينكبون على العمل التنفيذي

¹Louis Raynold, **L'impact des Taches Critiques du Gestionnaire de PME sur le Succès d'un Système D'information Organisationnel**, Revue Internationale PME, Vol 1, N°1, 1998, p81.

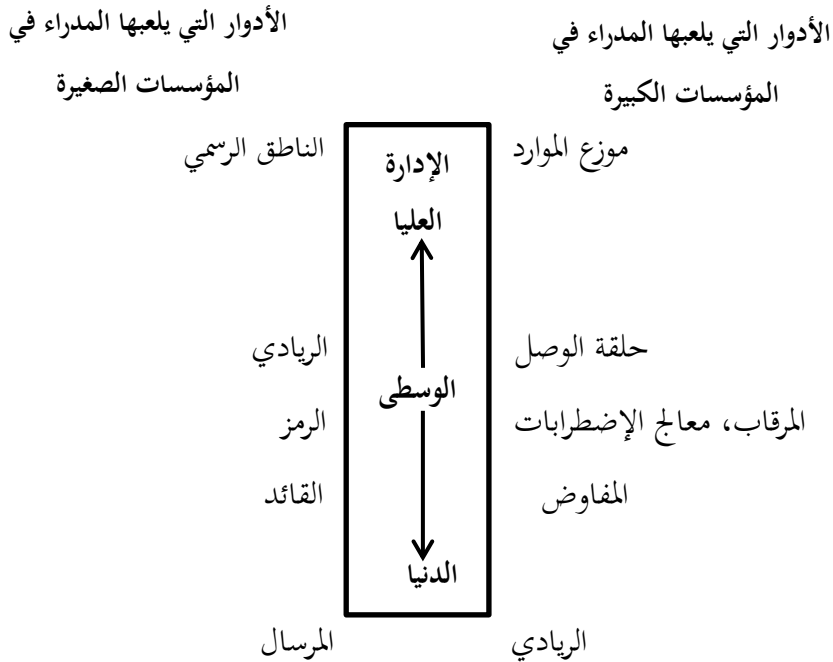
²Henry Mintzberg, **Le Manager au Quotidien: Les 10 Rôles du Cadre**, 2^{ème} Edition, Editions D'organisation, Paris, 2012, p117.

³Louis Raynold, **op.cit**, p81.

عندما يكون هناك فراغ يجب ملؤه، فهم يعتبرون أنفسهم ربايين خصوصا في المناقشات الجماعية، و الواجبات الناجمة عن دورهم كرمز⁽¹⁾.

وجدت إحدى الدراسات المقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة أن أهمية الأدوار تختلف بشكل كبير، حيث يهتم مدراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر بدور الناطق الرسمي، بحيث يمضي الكثير من الوقت في ممارسة الأنشطة مثل لقاء الزبائن، البحث عن فرص جديدة، التغيير، ترتيب التمويل مع البنوك، في المقابل فإن الجزء الأكبر من اهتمامات مديري المؤسسات الكبيرة يكون مركزا في الداخل نحو اتخاذ القرارات حول أي الوحدات التنظيمية عليها الحصول على الموارد و مقدار هذه الموارد، و وفقا لهذه الدراسة، فالدور الريادي لمدراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يتضمن اقتناص الفرص و أنشطة التخطيط لحسن الأداء، تكون مهمة خاصة في المستوى الأول و الإدارة الوسطى مقارنة مع مدراء المؤسسات الكبيرة⁽²⁾، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2.3): أهمية الأدوار الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الكبيرة.



Source: Michael A. Hitt, **op.cit**, p21.

يؤدي المدراء سواء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو في المؤسسات الكبيرة نفس الأدوار، فالإختلافات تكمن في الدرجة و التركيز و ليس في الوظيفة، كما تكمن الإختلافات في الوقت الذي يقضونه في أداء كل دور

¹Henry Mintzberg, **Le Manager au Quotidien: Les 10 Rôles du Cadre**, **op.cit**, p120.

²Michael A. Hitt et al, **op.cit**, p21.

من الأدوار، و في كيفية أدائها، و ذلك لكون تصميم المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أقل تعقيدا و أقل تنظيما، و التخطيط يلقي اهتماما أقل، و الرقابة تعتمد أكثر على الملاحظة المباشرة أكثر مما تعتمد على الأنظمة المتطورة.

2.3. الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة... طبيعة وظائف المالك-المسير: تشير

التعاريف السابقة للإدارة على أنها مجموعة من العمليات التي بواسطتها يتم تحقيق أهداف المؤسسة، فهذه الأخيرة تنشأ من أجل تحقيق هدف أو أهداف متعددة، فهي بحاجة بشكل أساسي إلى من يحدد أهدافها و الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة و فعالية، و من أجل ذلك يتحتم على المدراء القيام بممارسات إدارية (العمليات الإدارية، أو وظائف المدير) للوصول بالمؤسسة إلى بر الأمان، و من أجل فهم ما يقوم به المدراء، فإنه يمكن النظر إلى ما يقومون به على أنه عملية تتضمن سلسلة من الإجراءات التي يسعى من ورائها لإنجاز شيء ما، تحقيق ربح، أو تقديم خدمة⁽¹⁾، تتضمن هذه العملية مجموعة من الوظائف المتكاملة و المترابطة فيما بينها، و التي تمثل في النهاية الوظائف الإدارية لمدير المؤسسة، و رغم أن هناك اختلاف في تصنيف الوظائف التي يؤديها المدراء في المؤسسات، إلا أن العديد من الباحثين و الكتاب في علم الإدارة يحصرون هذه الوظائف في أربعة وظائف، على الرغم أن هناك من يصنفها إلى خمسة وظائف، أو حتى سبعة، كما يعرضها الجدول التالي:

جدول رقم (2.3): وظائف الادارة حسب بعض الباحثين

وظائف الإدارة	الباحث	
التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة	Henry Fayol	1
التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، التقارير و الميزانيات	Luther Gulick	2
التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الاتصال، التنبؤ و التحقيق	Lyndall Urwick	3
التخطيط، التنظيم، التحفيز، التنسيق، الرقابة	E.F.L Bech	4
التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه (القيادة)، الرقابة	Koontz et O'donnell	5

Source: Vearabhadrappa Havinal, op.cit, p6.

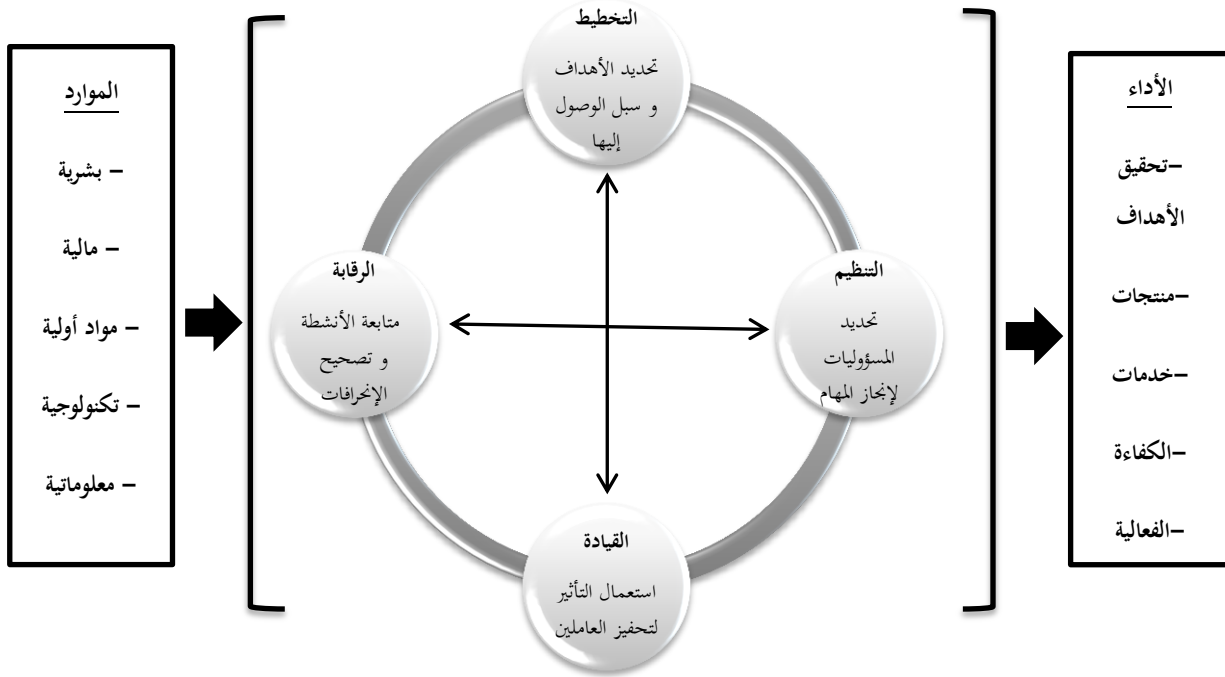
فالممارسات الإدارية عبارة عن مجموع الوظائف التي يقوم بها المدير لتحقيق أهداف المؤسسة، و يعتبر Taylor من الأوائل الذين تناولوا مفهوم الإدارة، لكن Fayol هو الذي وضع الأسس و القواعد لأهم الممارسات الإدارية التي يقوم بها المدراء في كتابه "الإدارة العليا و الإدارة الصناعية"، حيث قسم هذه الممارسات إلى خمسة:

¹Andrew J. Dubrin, *Essentials of Management*, 9th Edition, South-Western, Mason, 2012, p7.

الفصل الثالث: طبيعة و خصوصية الممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، و الرقابة، إلا أن تلك الممارسات حصرت مع الوقت و أصبحت أربعة عند معظم الباحثين، و أصبحت تضم التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة، و ذلك كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (3.3): وظائف الإدارة



Source: Richard L. Daft, **Management**, 9th Edition, Thomson South- Western, Mason, 2008, p8.

تترابط هذه الوظائف الأربعة فيما بينها، بحيث لا يمكن ممارسة أي وظيفة بمعزل عن الوظائف الأخرى، و تبدأ هذه العملية بالتخطيط، و فيها يحدد المدير ما يجب عمله، أما التنظيم فيتضمن تجميع الموارد (المالية، البشرية و المادية) اللازمة لإنجاز الخطة، أما التوجيه و القيادة فهي عملية الحصول على أكبر قدر من المخرجات من هذه الموارد، أما الرقابة فهي مقارنة ما هو مخطط له مع ما تم إنجازه فعلا، و في حالة وجود انحراف بين ما تم التخطيط له و ما تم القيام به، كما هو الحال دائما تقريبا، فسيكون هناك حاجة إلى خطة جديدة، و تبدأ العملية الإدارية من جديد⁽¹⁾.

يمكن وصف الممارسات الإدارية الأربعة بأنها نسيج متشابك من العلاقات، لا بد أن يكون متلائما مع العوامل المحيطة به و مستجدا للظروف المحيطة، و لا يمكن النظر إلى أي من هذه المهام الإدارية بمعزل عن بعضها

¹Timothy S. Hatten, **op.cit**, p401.

البعض و عما حولها، فهذه الوظائف لا بد من تقييمها مجتمعة في ظل الظروف المحيطة بها⁽¹⁾، فالمدراء بغض النظر عن اللقب، المستوى، النوع، و الإطار التنظيمي، يكونون مسؤولين عن أداء الوظائف الإدارية الأربعة⁽²⁾، كما يؤدي مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نفس الوظائف التي يؤديها المدراء في المؤسسات الكبيرة، فهؤلاء يجلبون للمؤسسات الصغيرة نفس أنواع المهارات، القدرة على اتخاذ القرارات و الإستجابة لمجموعة متنوعة من التحديات التي يجلبونها للمؤسسات الكبيرة، فبغض النظر عن طبيعة و حجم المؤسسة، فالمدراء هم من بين أهم موارد المؤسسة⁽³⁾.

في الغالب تكون إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محصورة في يد شخص واحد، فنجاح المؤسسة مرتبط بإمكانات هذا الأخير و برؤيته أكثر من أي عامل آخر، على الرغم من أنه لم يثبت أن هذا العامل هو العنصر الوحيد الذي يمكن أن يؤثر على أداء المؤسسة⁽⁴⁾، فعلى عكس المؤسسات الكبيرة التي تكون فيها الملكية منفصلة عن الإدارة و الرقابة، فإنه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غالبا ما تكون الملكية و الإدارة محصورة في يد المالك-المسير، و هو ما يترتب عليه أن تكون الأهداف المؤسسية، أسلوب الإدارة، الأنشطة التشغيلية، مختلفة بشكل كبير عن تلك الموجودة لدى المؤسسات الكبيرة، و ذلك راجع إلى أن إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يمكن فصلها عن دوافع و تصرفات الفاعلين الرئيسيين، و بالتالي يعتبر فهم هذه الدوافع و التصرفات عنصر مهم من أجل فهم العلاقات الموجودة بين الملكية و اتخاذ القرارات، أساليب الإدارة، الهياكل التنظيمية، الثقافات، و أشكال نمو المؤسسات⁽⁵⁾.

إن فهم الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتطلب فهم نفسية المالك-المسير و التصورات التي يشكلها هذا الأخير حول نفسه، و السياق العملي الخاص به، كما أن فهم الممارسات الإدارية في مثل هذا النوع من المؤسسات يحتاج إلى التعرف على نتائج العديد من الدراسات التي تم إجراؤها على هذه المؤسسات، و التي أظهرت العديد منها إلى أن عدد قليل من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجعلون هدفهم

¹ مالكوم شاف، مرجع سبق ذكره، ص4.

²John R. Schermerhorn, *op.cit*, p18.

³Ronald J. Ebert; Richy W. Griffin, **Business Essentials**, 9th Edition, Pearson Education, New Jersey, 2013, p114.

⁴Paul Niyungeko, *op.cit*, p44.

⁵Graham Beaver, **Management and the Small Firm**, Strategic Change, Jhon Wiley and Sons Ltd, Vol 12, N°2, 2003, p63.

الأساسي تحقيق أرباح مالية، حيث يكون التحرر و الإستقلالية في معظم الأحيان هي الدوافع الرئيسية لإدارة المؤسسات⁽¹⁾.

فالخصائص التي يتميز بها الفاعلون الرئيسيون في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجعل أسلوب إدارتهم متميزا و يختلف إلى حد بعيد عن أسلوب إدارة المؤسسات الكبيرة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن أسلوب إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون استبدادي، أناني، متسرع، و غالبا غير متوقع و لا يمكن التنبؤ به، الإستراتيجية و التخطيط يقتصران على المدى القصير، و العلاقات مع المستخدمين شديدة التخصص، و تبنى على العلاقات الشخصية، و تكون في كثير من الأحيان شديدة الغرابة⁽²⁾، ففهم طبيعة الممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتطلب التطرق إلى كل وظيفة على حدى، و ذلك من أجل إبراز و توضيح طبيعة، خصوصية، و أهداف هذه الممارسات في مثل هذا النوع من المؤسسات.

1.2.3. التخطيط: تمت مناقشة أهمية و قيمة التخطيط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في العديد من الدراسات الأكاديمية منذ عقود، فعلى سبيل المثال Karl Vesper أشارت في مجلة "Journal of Business Strategy" سنة 1980 إلى أن هناك الكثير مما ينبغي القيام به لفهم كيفية مساعدة المؤسسات التي أنشأت حديثا للحد من معدلات الفشل⁽³⁾.

يمثل التخطيط حسب النظرة التقليدية الوظيفة الأولى من الوظائف الإدارية و التي تتكامل مع بقية الوظائف لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط يعتبر القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية. يعرف Dessler et al التخطيط بأنه: "عملية تحديد الأهداف و خطط الأعمال قبل التصرف"⁽⁴⁾.

أما Koontz et O'donnel فيعرفان التخطيط بأنه: "تحديد مقدما ما يجب القيام به، و كيفية القيام بذلك، و متى يجب القيام بذلك، و من الذي سيقوم بذلك، فهو يجسر الفجوة بين ما نحن عليه، و بين ما نريد تحقيقه، فهو في الواقع ممارسة التبصر"⁽⁵⁾.

¹Graham Beaver, **op.cit**, p64.

²Ibid, p65.

³Tim Mazzarol (2013), **How Useful in Formal Business Planning in Small Enterprise?**, On-line at: www.cemi.com.04/node/503.

⁴Gary Dessler et al, **op.cit**, p164.

⁵Veerabhadrapa Havinal, **op.cit**, p23.

في حين يعرف Etzioni التخطيط بأنه: "العملية التي يتم من ورائها تحديد أهداف المؤسسة، و تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق"⁽¹⁾.

تشير التعاريف السابقة إلى أن التخطيط يتضمن:

- ✓ تحديد أهداف المؤسسة؛
- ✓ استراتيجية شاملة لتحقيق تلك الأهداف؛
- ✓ مجموعة شاملة من الخطط لدمج و تنسيق العمل المؤسساتي.

فالتخطيط إذن هو أساس عملية تحديد و تنفيذ الإجراءات لتحقيق أهداف المؤسسة، فمن هذا المنظور، فإن وضع الأهداف المؤسسة يجب أن تسبق وضع الخطط، فبدون تحديد الأهداف لن تكون للخطط قيمة تذكر، فالأهداف تساعد على تحديد الاتجاه و الجهد و التركيز، و هي دليل للتصرفات، و تساعد في تقييم مدى التقدم المنجز⁽²⁾.

1.1.2.3. أهمية التخطيط للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: يقول Kennedy مؤلف كتاب "The Small Business Owner's Manuel": "المؤسسات الصغيرة مثل السفينة، تحتاج إلى خريطة مفصلة لوجهتها و طريقها، السفن لا تخرج إلى البحر لتجد نفسها محاطة بالمياه، فهم يخططون لرحلاتهم و ينتقلون بكفاءة إلى وجهتهم، مع إمدادات و وقود كاف على متنها، و تضع في الحسبان وجود أخطار معروفة على طول الطريق، المؤسسات الصغيرة بدون خطة مثل القبطان بدون وجهة، فقد تكون الأمور على ما يرام للحظة، و لكنها ليست سوى مسألة وقت قبل أن يحدث شيء سيء و غير متوقع"⁽³⁾.

لا تقتصر أهمية التخطيط على المؤسسات الكبيرة فقط، فحتى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحتاج إلى خطة تسيير وفقها، تحدد لها الطريق الصحيح الذي عليها أن تسلكه، فالتخطيط مهم في جميع أنواع المؤسسات، حتى و إن كانت صغيرة الحجم⁽⁴⁾، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة حتى و إن كانت تستثمر أموالاً قليلة نسبياً

¹Richard L. Daft, *op.cit*, p210.

²Michael A.Hitt et al, *op.cit*, p113.

³Joe Kennedy, *The Small Business Owner's Manuel*, The Career Press, New Jersey, 2005, p14.

⁴Bertrand Sogbossi Bocco, *Vulnérabilité des Petites Entreprises Face à la non Lisibilité de L'environnement: Entre un Comportement Planifié et Opportuniste*, Colloque International: La Vulnérabilité des TPE et des PME dans un Environnement Mondialisé, 11^{ème} Journées Scientifique du Réseau Entrepreneuriat, Université Trois-Rivières, Québec, 27-29 Mai 2009.

و تتعامل مع منتج واحد، هي بذات المستوى من الحاجة للتخطيط شأنها في ذلك شأن المؤسسات الكبيرة⁽¹⁾، و مع ذلك فهناك العديد من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ممن لا يخصصون جزء من وقتهم لتطوير خطط لمؤسستهم، و الآثار المترتبة على ذلك كلها واضحة جدا في معدلات الفشل العالية في هذا النوع من المؤسسات⁽²⁾.

يمكن تلخيص أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النقاط التالية:

- ✓ يساعد التخطيط في توجيه عمليات المؤسسة من خلال رسم مسارها في المستقبل، و وضع استراتيجية لتابعة ذلك، فالخطة تعتبر بطارية أدوات، بيان للرسالة، الأهداف، الغايات، الميزانيات، و التنبؤات المالية، الأسواق المستهدفة، و الإستراتيجيات، و ذلك لمساعدة الريادي على قيادة المؤسسة بنجاح⁽³⁾؛
- ✓ يزيد التخطيط من مصداقية المؤسسة أمام البنوك، الموردين، و غيرهم من الأطراف الخارجيين⁽⁴⁾؛
- ✓ التخطيط يقلل من حالة عدم التأكد عن طريق إجبار المديرين على التطلع إلى المستقبل، توقع التغيير، و التفكير في الآثار المترتبة على هذا التغيير، و تطوير الإستجابات المناسبة⁽⁵⁾؛
- ✓ يسهل التخطيط عملية الرقابة، حيث أن التخطيط يحدد الأهداف، و يضع الخطط لتحقيق هذه الأهداف، في حين أن الرقابة تشمل قياس الأداء الفعلي، و مقارنته مع ما هو مخطط له، و بالتالي الرقابة لا يمكن أن تمارس دون أن تكون هناك خطط⁽⁶⁾؛
- ✓ يساهم التخطيط في زيادة الفعالية التنظيمية، و ذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة تضمن أقصى قدر من المساهمة في الأهداف المؤسسية⁽⁷⁾.

على الرغم من المزايا و الإيجابيات العديدة التي يقدمها التخطيط للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالعديد من مالكي-مسيري هذه المؤسسات يتهربون من ممارسة هذه الوظيفة المهمة، و من تحديد أهداف واضحة للمؤسسة، و وضع خطط تسير عليها، و حججهم في ذلك عديدة و متنوعة، فهناك العديد من مالكي-مسيري هذه المؤسسات يجهلون أو يتجاهلون التخطيط و يعتمدون في إدارة مؤسستهم على الغريزة و الحدس، كما أن

¹Michael A. Hitt, *op.cit*, p112.

²Norman M. Scarborough, **Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach**, 10th Edition, Pearson Education, New Jersey, 2012,p168.

³Norman M. Scarborough, *op.cit*, p169.

⁴Justin G. Longenecker et al, *op.cit*, p482.

⁵Stephen P. Robbins; Mary Coulter, *op.cit*, p205.

⁶Havinal Veerabhadrapa, *op.cit*, p26.

⁷Ibid, p27.

أهداف بعضهم غالباً ما تكون غامضة و غير محددة بدقة⁽¹⁾، فنتيجة لإرتباط حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشخصية المالك-المسير، و بدوافعه و رؤيته، فهي تتأثر بطبيعة الممارسات التخطيطية التي يقوم بها أو التي لا يقوم بها، فعدم قيام المالك-المسير بالتخطيط يجعله يتصرف وفق أسلوب رد الفعل للظروف و المتغيرات البيئية التي يواجهها، و هي ردود أفعال قد تكون متأخرة أو أنها لا تستند إلى تفكير واع، و بالتالي يضع العديد من مسيري هذه المؤسسات أنفسهم أمام طريق له عدة اتجاهات تجهل نهاياتها.

2.1.2.3. أسباب عدم قيام مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتخطيط: بالطبع يعتبر التخطيط مهم بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات، لكن هناك العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تبدل أي جهد لبناء حتى خطة العمل الأولية، ناهيك عن الإستمرار في عملية التخطيط، و من بين الأسباب التي تجعل المالك-المسير لا يقوم بالتخطيط نجد:⁽²⁾

أ- عدم الحاجة إلى تخطيط أو إلى خطة: و هي واحدة من أهم الحجج التي يقدمها مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعدم قيامهم بالتخطيط، و قد يرجع ذلك لحجم المؤسسة، حيث أن المؤسسات التي لا تشغل مستخدمين، و التي ليس لديها النية في التوجه نحو التمويل الخارجي، تعتقد أنها ليست بحاجة إلى خطة عمل رسمية، و قد يعتقد بعض المسيرين أن المؤسسة بإمكانها النمو و الإزدهار حتى مع عدم القيام بالتخطيط.

ب- الإنشغال بالعملية الإنتاجية: فكثير من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكونون و بشكل مستمر منشغلين بأداء الأعمال اليومية، و بالتالي فهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بأي نشاط إضافي أو إعداد خطة عمل، فهم يقومون و بشكل يومي بمجموعة غير منتهية من الأنشطة، ففي هذه الحالة يكون المالك-المسير أشبه بمن يطفئ الحرائق بشكل مستمر، و سبب ذلك في المقام الأول هو عدم التفكير في المستقبل و القيام بالتخطيط.

ت- التخطيط لا يحقق النتائج: مالكو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هم أشخاص عمليين و يركزون على النتائج، و يريدون رؤية نتائج ملموسة لجهودهم، و في أقرب وقت ممكن، و بالتالي فهم ينظرون إلى فكرة الجلوس و القيام ببعض الافتراضات التي قد لا تحدث أبداً على أنها ممارسة عقيمة.

¹Hermann Frank et al, **Valeurs Guidant la Planification des Nouvelles Entreprises**, Revue International PME, Vol 4, N°1, 1991, p7.

²David T. Cadden; Sandra L. Lueder, **Small Business Management in the 21st Century**, Saylor Foundation, 2012, pp219 220.

ث- **عدم الدراية بنظام و خطوات التخطيط:** تعتبر عملية وضع خطة شاملة عملية شاقة، و قد يبدو من الصعب إن لم يكن من المستحيل لشخص لا يملك أي خبرة سابقة في التخطيط القيام بهذه الممارسة، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن مالكي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكونون أكثر ميلا للقيام بالتخطيط إذا كانت لديهم خبرة في نماذج التخطيط و المتأتية عن تجربة سابقة في العمل، لكن ما يلاحظ هو تغير هذا الوضع عما كان عليه في وقت مضى، و ذلك بسبب توفر العديد من الأدوات التي تسهل القيام بالعملية التخطيطية، مثل البرمجيات و الإنترنت.

3.1.2.3. أنواع التخطيط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: على الرغم من أن العملية الأساسية للتخطيط هي نفسها، إلا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن للمؤسسة من خلالها بالقيام بالتخطيط، فيمكن تصنيف التخطيط على أساس الأنشطة، حسب مستوى الشمولية و الأهمية، البعد الزمني، و كذلك درجة إطفاء الطابع الرسمي في عملية التخطيط.

أ- **على أساس الأنشطة و الوظائف:** تغطي الأنشطة التخطيطية على مستوى المؤسسات جميع الأنشطة المؤسسية، فالتخطيط على مستوى المؤسسة ككل و الذي يركز على تحديد الأهداف طويلة المدى مع الأخذ بعين الاعتبار التغييرات المحتملة في البيئة هو أساس التخطيط الوظيفي، فهذا النوع من التخطيط يتضمن التخطيط لكل وظيفة رئيسية في المؤسسات، مثل الإنتاج، التسويق، التمويل... الخ، و بالتالي فالتخطيط الوظيفي يجب أن يكون جزء من التخطيط الكلي للمؤسسة⁽¹⁾.

ب- **التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي:** التخطيط الإستراتيجي هو أداة إدارية بعيدة المدى تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أن تكون سباقة في الطريقة التي تستجيب بها للمتغيرات البيئية، فالتخطيط الإستراتيجي يعطي نظرة عامة عن المؤسسة، و جميع العوامل التي تؤثر عليها في السنوات الثلاث إلى الخمس المقبلة⁽²⁾، فالتخطيط الإستراتيجي يحدد الخطط الرئيسية التي تحدد شكل مصير المؤسسة، و يعرف التخطيط الإستراتيجي عمليا وفق ثلاث عناصر: الوعي البيئي، وجود فكرة أو وثائق رسمية لمسار استراتيجية العمل المستقبلية، و الوعي بالآثار المترتبة على المديين القصير و الطويل للإستراتيجيات المختارة⁽³⁾.

¹Havinal Veerbhadrapa, **op.cit**, p27.

²Timothy S. Hatten, **op.cit**, p63.

³Nimalathanan Balasundaram, **Incidence of Strategic Planning in Small Business: An Overview**, Economic Science Series, Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Vol LXI, N°3, 2009, p12.

الفصل الثالث: طبيعة و خصوصية الممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من جهة أخرى يعرف التخطيط التشغيلي بأنه الطريقة التي يتم بها وضع الأهداف قصيرة المدى لمجالات وظيفية محددة مثل التسويق، التمويل، الأفراد... الخ، فهو يتضمن على قرار الإستخدام الفعال للموارد المخصصة لتحقيق الأهداف المؤسسية، و يكون الأفق الزمني لهذا النوع من التخطيط أقل من سنة.

و يمكن توضيح الفروق بين التخطيط الإستراتيجي و التشغيلي في الجدول الموالي:

جدول رقم (3.3): أهم الفروق بين التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي	التخطيط الإستراتيجي
يحدد بشكل مفصل طريقة استخدام الموارد لتحقيق هذه الأهداف	يحدد الأهداف الرئيسية و سياسات تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف
يتم إعداده على مستوى الإدارة الدنيا	يتم إعداده على مستوى الإدارة العليا
قصير المدى	طويل المدى
أكثر تفصيلا	أقل تفصيلا
يرتكز بشكل أساسي على الأداء السابق للمؤسسة، كما يمارس في ظروف أقل من عدم التأكد	يرتكز على التنبؤ طويل المدى مع الأخذ في الإعتبار التأثير المحتمل للعوامل السياسية، الإقتصادية، التكنولوجية و التنافسية، كما أنه يمارس في ظروف عدم التأكد

Source: Havinal Veerabhadrapa, **op.cit**, p28.

ج- التخطيط الطويل و التخطيط القصير المدى: التخطيط طويل المدى هو ذو طابع استراتيجي و يشمل فترة زمنية تتجاوز الثلاث سنوات، أما التخطيط قصير المدى فعادة ما يغطي سنة واحدة أو أقل، فالخطط قصيرة المدى يتم وضعها بالرجوع إلى الخطط طويلة المدى لأنها تساهم فيها⁽¹⁾.

ح- التخطيط الرسمي و التخطيط غير الرسمي: عادة ما تمارس المؤسسات الكبيرة التخطيط بشكل رسمي، حيث يتم تشكيل خلية منفصلة للقيام بالتخطيط على مستوى عال، فهذا النوع من التخطيط يتميز بأنه عقلائي، منهجي، منظم، و موثق جدا، أما التخطيط غير الرسمي الذي يمارس عادة في المؤسسات الصغيرة و الذي يستند إلى خبرة المدير، الحدس، البديهة، و ليس على أساس التحليل المنهجي للتغيرات البيئية، هذا النوع من التخطيط

¹Havinal Veerabhadrapa, **op.cit**, p28.

يعتبر جزء من النشاط العادي للمدير، و مناسب للمؤسسات الصغيرة⁽¹⁾، لكن هذا لا يعني أن التخطيط غير الرسمي موجود فقط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهذا النوع من التخطيط موجود أيضا في بعض المؤسسات الكبيرة، كما أن بعض المؤسسات الصغيرة لديها عمليات تخطيط متطورة جدا و خطط رسمية⁽²⁾.

4.1.2.3. التخطيط؛ المالك-المسير؛ و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: يلعب المالك-المسير دورا

حاسما في إدارة المؤسسة بشكل عام، و تحديد و توجيه أنشطة التخطيط بشكل خاص، و تركز إدارة المالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل كبير على الحدس و الغريزة، كما أنه لا يملك الكثير من الوقت من أجل القيام بالتخطيط، ففي معظم الوقت يكون منشغلا بالأعمال اليومية و ليس لديه الوقت من أجل إعداد هيكله رسمية لمستقبله، فهو يعتبر بأن التخطيط مهم بالنسبة لرؤساء المؤسسات الكبيرة، لكنه غير مفيد في المؤسسات الصغيرة⁽³⁾، و قد أكدت العديد من الدراسات على غرار دراسة Bracker ،Robinson et Pearce et Pearson، على أن معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تقوم بالتخطيط، في حين توصل Auken إلى أن التخطيط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتم بشكل متقطع⁽⁴⁾، أما بعض الدراسات فقد توصلت إلى أن التخطيط الممارس في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون قصير المدى (أقل من سنتين)، و يتميز بأنه غير رسمي إلى حد ما، كما تصنف هذه الدراسات التخطيط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنه غير مكتمل، غير منتظم، متقطع، يعتمد على رد الفعل، و غير رسمي⁽⁵⁾.

عند الحديث عن رسمية التخطيط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نجد أن أغلب الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع تشير إلى أن الغالبية العظمى من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمارس التخطيط بشكل غير رسمي، فالعديد من الرياديين يرون أن التخطيط الرسمي يعتبر تقييدا لهم، و يعطيهم قدرة أقل على المناورة، فالتخطيط غير الرسمي الذي لا يمارس وفق جدول زمني محدد، و بدون وثائق مكتوبة، يتبلور وفق اعتبارات المالك-المسير، فحسب Wickam فإن العديد من الرياديين ليست لديهم الثقة بالتخطيط الرسمي، فهم ينظرون إلى الخطة المكتوبة على أنها تقييد و تقليل لهمشهم على المناورة، كما أنهم يكونون قلقين بشأن حقيقة أن تحديد الأنشطة المستقبلية

¹Havinal Veerabhadrapa, *op.cit*, p29.

²Stephen Robbins et al, *op.cit*, p294.

³Hermann Frank et al, *op.cit*, p8.

⁴Goy Hervé, *L'identification des Pratiques de Planification: Une Application au Cas des PME*, IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 Mai 2000.

⁵Gérald D'amboise; Athanase Bakanikona, *Les Planification dans les PME: Une Synthèse de Résultats Empiriques Conclusions et Recommandations*, Revue International PME, Vol 3, N°2, 1990, p150.

يحد من الخيارات المتاحة أمامهم⁽¹⁾، فعلى الرغم من أن الخبراء يرون أن التخطيط الرسمي يجب أن يمارس في كل مؤسسة، فهناك بعض الرياديين المشككين أو البراغماتيين الذين لا يزالون يرفضون هذه الفكرة، خاصة من قبل الرياديين الذين أنشأوا مؤسساتهم الفردية الخاصة، و بالتالي فهم يتحججون بأنه ليس لديهم الوقت الكافي للقيام بالتخطيط الرسمي، خاصة خلال السنوات الأولى لإنطلاق المؤسسة⁽²⁾، و هناك من يرى أن إضفاء الطابع الرسمي على التخطيط يعتمد على حجم المؤسسة، و خصائص المؤسسة من جهة، و على طبيعة الأهداف الشخصية و التجارية للمالك-المسير من جهة أخرى⁽³⁾، فهناك علاقة بين حجم المؤسسة و مستوى التخطيط الرسمي، و بالتالي فليس من المفاجئ أن تكون المؤسسات الكبيرة الحجم أكثر رسمية في ممارسة التخطيط، حيث تميل هذه المؤسسات لتوظيف مديرين محترفين، و ذو مستوى تعليمي مرتفع، و هو ما يشجع على إعداد خطط المؤسسة، في المقابل فإن الريادي حتى و إن كان لا يمتلك خطة عمل رسمية، فإنه من المرجح أن يمارس التخطيط بشكل غير رسمي، فكلما نمت المؤسسة في الحجم، أو سعت إلى الولوج إلى أسواق جديدة، أو زيادة التمويل الخارجي، كلما حتم عليها ذلك ضرورة وجود خطة رسمية، مع زيادة في عمليات التخطيط⁽⁴⁾، و بالتالي فاعتماد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التخطيط غير الرسمي راجع بالأساس إلى الخصائص العامة التي تتميز هذه الأخيرة، بالإضافة إلى خصائص و توجهات المالك-المسير.

بالنسبة للمدى الزمني للتخطيط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فمعظم الدراسات تشير إلى أن التخطيط قصير المدى هو الغالب في مثل هذا النوع من المؤسسات، فحسب Gasse التخطيط في معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون قصير المدى، لمدة سنة واحدة أو أقل⁽⁵⁾، و قد كشفت الدراسة التي أجراها Kropfberger على عينة مكونة من 161 مؤسسة صغيرة و متوسطة في النمسا أن ما يقرب من نصف هذه المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تخطط فقط على المدى القصير⁽⁶⁾، كما أظهرت دراسة Hills et Welsch إلى أن فقط 1.4% من مجموع 145 مؤسسة لديها إمكانيات نمو عالية تملك خطط، و فقط 6.9% من هذه

¹Drapeau Marie-Josée, **La Planification de la Sortie Entrepreneuriale des Dirigeants de PME Mythe au Réalité?**, 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, 29-31 Octobre 2014.

²Hermann Frank et al, **op.cit**, p7.

³Sophie Reboud; Tim Mazzarol, **Strategic Planning in SMEs: A Review of the English and French Literature**, ANZAM Annual Conference, Anckland, New Zealand, 2-5 December 2008.

⁴Tim Mazzarol, **Planning and Growth Characteristics if Small Business Owners-Managers**, 35th Entrepreneurship Innovation and Small Business Conference, Barcelona, 12-14 September 2005.

⁵Paul Niyungeko, **op.cit**, p46.

⁶Sascha Kraus et al, **The Role of Strategic Planning in SMEs: Literature Review and Implications**, Conference Proceeding of The Annual Meeting in The British Academy of Management, Oxford, UK, 13-15 September.

الحالات لديها أهداف طويلة الأجل، أما Bamberger فقد توصل إلى أن فقط 15% من مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي شملتهم الدراسة لديهم خطة مسبقة للثلاث سنوات القادمة⁽¹⁾، و هو ما يتوافق مع نتائج دراسة Naffziger et Kuratko و التي أظهرت أن 83% من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يقومون بالتخطيط، و أن 70% من هؤلاء المسيرين يقومون بالتخطيط لأفق زمني يتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات⁽²⁾.

في الدراسة التي قام بها Frohlich et Pichler على عينة مكونة من 107 مؤسسة صغيرة و متوسطة، توصلوا إلى أن ما يقرب من ربع هذه المؤسسات لا تمارس أي تخطيط، في حين أن الثلث من مفردات العينة تمارس التخطيط قصير المدى، و الثلث الآخر من هذه المؤسسات تمارس تخطيط طويل المدى، و 12% تمارس التخطيط الإستراتيجي⁽³⁾.

يرى Mintzberg أن التخطيط طويل المدى غير مفيد، لأن الظروف البيئية الخارجية يصعب التنبؤ بها، و لأن الأفراد ليس لديهم فهم كامل للواقع، الأمر الذي يحول دون اتباع الخطة المرسومة سلفاً⁽⁴⁾، إلا أن Harris et Ogbonna ينفيان ذلك، حيث يريان أن المؤسسات التي تتبنى منظور طويل الأجل لديها معرفة و استجابة أفضل للفرص و التهديدات البيئية، و بالتالي الحصول على أداء أفضل.

حسب Butler فإنه بالنسبة لمعظم المؤسسات الصغيرة من غير الواقعي إعداد ميزانيات و توقعات للتدفقات النقدية لفترة تتجاوز السنة، و هي فترة تعتبر قصيرة جدا لهذا النوع من المؤسسات من أجل توليد معلومات مفيدة⁽⁵⁾، كما يمكن النظر إلى التكاليف التي يمكن أن تترتب على ممارسة التخطيط، خاصة إذا تعلق الأمر بخطة طويلة المدى، على أنه معيق و مكلف لهذه المؤسسات، لأن ذلك يعني تخصيص المالك-المسير لوقت طويل و موارد مالية معتبرة من أجل إعداد خطة شاملة، في الوقت الذي تعاني فيه العديد من هذه المؤسسات من شح الموارد، و انشغال المالك-المسير بالأنشطة و المهام التشغيلية.

¹Hermann Frank et al, **op.cit**, p8.

²Douglas W. Naffziger; Donald F. Kuratko, **An Investigation Into the Prevalence of Planning in Small Business**, Journal of Business and Entrepreneurship, Vol 3, Issue 2, 1991, p107.

³Sascha Kraus et al, **op.cit**.

⁴Henry Mintzberg, **The Fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review, Vol 72, N°1, 1994, p107.

⁵David Butler, **Enterprise Planning and Development: Small Business Start-up; Survival and Development**, 1st Edition, Published by Elsevier Ltd, 2006, p23.

فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و بالنظر إلى التكاليف العالية التي يتطلبها إعداد خطة استراتيجية، مع قلة الموارد، و بسبب عامل الحجم و طبيعة الإدارة من جهة أخرى، فغالبا ما تحمل هذه المؤسسات القيام بالتخطيط الإستراتيجي، و قد أظهرت دراسة Willia et Jay التي أجريت على عينة مكونة من 209 مؤسسة صغيرة و متوسطة صناعية في "Queensland" أنه بالرغم من أن 79% من مالكي-مسيري هذه المؤسسات يعتقدون بأهمية التخطيط الإستراتيجي، فإنه فقط 21% منهم كانوا يمارسونه، و يرجع السبب في ذلك حسب هذين الباحثين إلى: عدم القدرة على التنبؤ ببيئة الأعمال، ضيق الوقت، عدم الحاجة إلى خطة، قلة الخبرة و المهارة، المؤسسات صغيرة جدا لإملاك خطة، عملية معقدة جدا، مكلفة جدا، و المعلومات ليست لها أهمية كبيرة و ليست ذات أولوية⁽¹⁾.

في نفس السياق، توصلت دراسة Shrader et al التي تم إجراؤها على عينة مكونة من 115 مؤسسة صغيرة، أن ثلث هذه المؤسسات تملك خطة استراتيجية، في حين أن جميعها تمتلك خطة تشغيلية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء المالي للمؤسسات التي شملتها الدراسة، في حين أن ممارسة التخطيط التشغيلي يساعد هذه المؤسسات على تحقيق نتائج أفضل⁽²⁾، و هو ما يتوافق مع دراسة Robinson et al التي أظهرت أن المؤسسات الصغيرة تمارس في الغالب التخطيط التشغيلي⁽³⁾، على اعتبار أنه يساعد هذا النوع من المؤسسات على التحكم و ضبط الأنشطة داخل هذه المؤسسات، و بالتالي فهو بذلك يعمل على تحسين الأداء، و قد أظهرت دراسة Watts et al التي أجريت على عينة مكونة من 83 مالك-مسير لبنوك صغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية أن ممارسة التخطيط (الإستراتيجي و التشغيلي) يساهم في تحسين الأداء⁽⁴⁾، كما أظهرت دراسة Gaskill et al التي أجريت على عينة من المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية أن التخطيط التشغيلي يساعد على تحقيق النجاح و تحسين الأداء، حيث توصلت الدراسة إلى

¹Glen William; Weerawardena Jay, **Strategic Planning Practices in Small Enterprises in Queensland**, Small Enterprise Research: The Journal of SEAANZ, Vol 4, N°3, 1996, p12.

²Goy Hervé, **op.cit**.

³Deepani Sajeewa Wijetunge, **Strategic Planning Practices of Manufacturing Small and Medium Scale Enterprises in Sri Lanka: An Empirical Study**, Global Journal of Commerce and Management Perspective, Vol 3, Issue 6, 2014, p104.

⁴Larry R. Watts et al, **The Effect Of Operational And Strategic Planning On Small Firm Performance**, Journal of Small Business Management, Vol 1, N°2, 1990, p30.

أن اهتمام مسيري هذه المؤسسات بالتخطيط المالي و تخطيط المخزون له أثر على زيادة الفعالية، على الرغم من أن الدراسة لم تتوصل إلى أهمية ممارسة تخطيط الموارد البشرية لهذه المؤسسات⁽¹⁾.

كما توصلت دراسة Wijentunge التي أجريت على عينة مكونة من 275 مالك-مسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلى أن 65% من مفردات العينة يمارسون التخطيط الإستراتيجي بشكل رسمي، في حين أن 29% من مجموع مفردات العينة كانت لديهم خطط استراتيجية بين 7 إلى 9 سنوات، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء⁽²⁾.

من جهة أخرى أظهرت دراسة Gică et Negruşa التي أجريت على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مدينة ترانسلفانيا في رومانيا عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء الإجمالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة، على الرغم من وجود علاقة ارتباط بين بعض مؤشرات التخطيط الإستراتيجي و بعض مؤشرات الأداء⁽³⁾، و هو ما ذهبت إليه دراسة Robinson et Pearce التي أجريت على 85 بنك صغير في كارولينا الجنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أظهرت هذه الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي الرسمي ليس له أي أثر على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة⁽⁴⁾.

يعتبر التخطيط التشغيلي الأكثر شيوعا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك لأنه يسمح للمالك-المسير بضمان الرقابة المباشرة على العمليات في المدى القصير، في حين أن التخطيط الإستراتيجي غير ملموس بشكل كبير، و من المفترض أن يكون أقل استعمالا، فهو يتطلب الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل، و منها حالة عدم التأكد التام، كما أنه أكثر تطلبا للحضور الذهني أكثر من التخطيط التشغيلي، فمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة ما يكونون غير مرتاحين بشكل كبير اتجاه المهام الإستراتيجية⁽⁵⁾.

يتجنب العديد من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ممارسة التخطيط لأسباب مختلفة، و قد يمارسونه لكن بشكل غير رسمي، كما أن خططهم عادة ما تكون قصيرة المدى و لا تتعدى بضعة أشهر أو السنة الواحدة، فهناك عدد قليل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمارس التخطيط الإستراتيجي، فهو أقل حضورا

¹Luann Rickells Gaskill et al, **Impact of Operational Planning on Small Business Retail Performance**, Journal of Small Business Management, Vol 5, N°1, 1994, p32.

²Ibid, p107.

³Oana Adriana Gică, Adina Letitia Negruşa, **The Impact of Strategic Planning Activities on Transylvanian SMEs - An Empirical Research**, Procedia Social and Behavioral Sciences' N°24, 2011, p648.

⁴Richard Robinson; Jhon Pearce, **The Impact of Formalized Strategic - Planning on Financial Performance in Small Organizations**, Strategic Management Journal, Vol 4, 1983, p206.

⁵Gerald D'amboise; Athanose Bakanibona, **op.cit**, p161.

مقارنة مع التخطيط التشغيلي، و هو ما يمكن إرجاعه بشكل أساسي إلى الأفكار و المعتقدات الشخصية للمالك-المسير، و نقص المعلومات التي عادة ما تستند إلى معارف محدودة حول السوق، و حاجات العملاء، و التكنولوجيا، و العوامل السياسية⁽¹⁾.

يعتبر المالك-المسير الشخصية الهامة و المؤثرة في الخيارات الإستراتيجية و درجة ممارسة التخطيط، فقد أظهرت العديد من الدراسات التجريبية أهمية المالك-المسير أو فريق الإدارة العليا في المؤسسة في تحديد نوعية و مقدار التخطيط، و مدى نجاحه، فالخبرة الإدارية السابقة، التعليم، و مستوى التوجه الريادي للمالك-المسير، كلها تعتبر متغيرات هامة و مؤثرة على نتائج التخطيط⁽²⁾.

أظهرت الدراسة التي أجريت من قبل Richbel et al على عينة مكونة من 70 مالك-مسير للمؤسسات الصغيرة للصناعات المعدنية في "شيفيلد" (المملكة المتحدة)، أن نصف أفراد العينة يملكون خطة عمل، كما توصلوا إلى وجود علاقة بين امتلاك المالك-المسير لخطة عمل و بين المستوى التعليمي المرتفع، و كذلك امتلاكه لخبرة سابقة في مؤسسة كبيرة قبل تأسيس شركته الخاصة، و هو ما يفسر أن خصائص المالك-المسير يمكن أن تكون عامل مهم في تفسير وجود/عدم وجود خطة عمل داخل المؤسسة الصغيرة⁽³⁾، و يرى Golde أن الرياديين لديهم ميل نحو التركيز على الجوانب الفنية أكثر من المشاكل الإدارية، و هذا راجع إلى عدم امتلاك الخبرة الكافية، الكفاءة، التدريب اللازم للقيام بأعمال التخطيط⁽⁴⁾.

من جهة أخرى تعتبر الأهداف الشخصية و الحاجات النفسية للمالك-المسير عناصر مهمة في اختيار أهداف المؤسسة⁽⁵⁾، فالحاجة إلى الإنجاز، الإستقلالية و التحرر، الإبداع و روح المبادرة، الثقة بالنفس، تعتبر محددات مهمة و عوامل نفسية تحدد مدى رغبة و قدرة المالك-المسير على ممارسة التخطيط، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتميز بالحضور الدائم و المستمر للمالك-المسير باعتباره فرد مستقل، يهيمن على معظم القرارات، و هو كذلك يعتبر مسؤول عن تحديد و وضع الخطط الإستراتيجية و التشغيلية لمستقبل المؤسسة⁽⁶⁾.

¹Namalathasan Balasundaram, *op.cit*, p15.

²Sophie Reboud; Tim Mazzarol, *op.cit*.

³Suzanne M. Richbel et al, **Owner-Managers and Business Planning in the Small Firm**, International Small Business Journal, Sage Publications, Vol 24, Issue 5, 2006, p509.

⁴Hermann Frank et al, *op.cit*, p9.

⁵Caroline Huot, **La Planification Stratégique dans les PME en Phase de Démarrage: Cas des Entreprises de de Services**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, Département des Sciences Economiques et Administratives, Université du Québec, Avril 1993, p7.

⁶Caroline Huot, *op.cit*, pp10 11.

تعتبر خصائص المالك-المسير عوامل مهمة و محددة لممارسة التخطيط، فالعمر، المستوى التعليمي، الخبرة... الخ، تلعب دورا مهما بالإضافة إلى عوامل أخرى (عوامل متعلقة بالمؤسسة أو بالبيئة) في ممارسة التخطيط من قبل هذا الشخص على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما تؤكد العديد من الدراسات و البحوث التي أجريت حول هذا الموضوع.

2.2.3. التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية من وظائف المالك-المسير، و أهميتها لا تقل عن بقية الوظائف، و يحمل مصطلح التنظيم في طياته العديد من المعاني، و قد يستعمل للدلالة على أمور أخرى قد تختلف عن معناه كوظيفة إدارية، فمن جهة قد يعني التنظيم وصف بنية قائمة، و من ناحية أخرى يعني مجموعة من الأفراد، كما يقصد بالتنظيم العمليات التي يتم من خلالها إنشاء علاقات بين أعضاء المؤسسة، و مهما يكن، فالتنظيم بوصفه وظيفة إدارية يهتم بصياغة و إيجاد لوائح واضحة تتعلق بالتوزيع المؤسسي للمهام و أدائها⁽¹⁾.

يمكن تعريف التنظيم بأنه: "أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية و المادية في وحدات عمل محددة"⁽²⁾.

كما يعرف التنظيم بأنه: "وظيفة إدارية تتضمن ترتيب و هيكل العمل من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية"⁽³⁾.

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية يمارسها المالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يسعى من ورائها إلى تجميع و ترتيب مختلف الموارد الموجودة عن طريق تحديد المهام و الأدوار، و طريقة توزيع مختلف الموارد عبر جميع أجزاء المؤسسة، و ذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، بحيث يكون محصلة هذه العمليات هيكل تنظيمي، و رغم كون هذه العمليات غير معقدة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسبب محدودية التقسيمات الإدارية و كذلك المستويات الإدارية، إلا أنه يكفي عدم الدور و المسؤوليات لحدوث نزاع و صراع بين الشركاء في هذه المؤسسات ليؤدي الأمر إلى إنتهاء هذه المؤسسة، و عليه يفترض بالمالك-المسير أن يجد الصبغة التنظيمية الملائمة لطبيعة عمل المؤسسة و نشاطها، و أن يلاحظ كفاءة انعكاس الناحية المؤسسية على الإنجاز و تحقيق

¹ مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص218.

² صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص360.

³ Stephen Robbins et al, *op.cit*, p14.

الأهداف⁽¹⁾، و من أجل توضيح أبعاد وظيفة التنظيم و طبيعتها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي، نطاق الإشراف، المركزية و اللامركزية، تفويض السلطة.

1.2.2.3. الفرق بين تنظيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة: تكمن الفروق بين تنظيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة في النقاط التالية:⁽²⁾

✓ المؤسسات الكبيرة هي مؤسسات غير متعلقة بالأفراد، و يظهر بها وجود هيكل تنظيمي معقد و متراكم، موجه إلى معطيات واقعية ملموسة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فإنه يسود نظام خطي ينتهي إلى مالك-مسير المؤسسة، و يستطيع هذا الشخص لوحده أو بمساعدة القليل من أفراد مجلس الإدارة الإحاطة بهذا النظام و إدارته بكافة تفاصيله.

✓ يسود في المؤسسات الكبيرة تقسيم عميق للعمل، في حين تتسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتوكيل عدة أعمال لفرد واحد، و على ذلك يوجد في المؤسسات الكبيرة عدد و فير من الأقسام، على عكس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يوجد بها عدد قليل من الأقسام.

✓ تتسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأواصر الشخصية القوية التي لا تكاد توجد في المؤسسات الكبيرة، الأمر الذي يظهر أثره على عمليات التوجيه و الإشراف، حيث تتم هذه الأخيرة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق الإتصال الشخصي المباشر، في حين تتم في المؤسسات الكبيرة بشكل رسمي و غير شخصي، كما تظهر سياسة التفويض على نطاق محدود في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تكون هناك مشاكل أقل في التنسيق، و هو ما يظهر عكسه في المؤسسات الكبيرة، حيث يمثل هذا الأمر مشكلة.

✓ تتسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدرجة قليلة من إطفاء الرسمية، فالكثير من العمليات تكون غير رسمية، بالإضافة إلى وجود درجة عالية من المرونة، في حين تتميز المؤسسات الكبيرة بعكس هذه الصفات.

2.2.2.3. الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: من أجل إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب تنظيم و تقسيم المهام، تنسيق العمل، توزيع المسؤوليات و السلطات، ليكون نهاية ذلك تكوين هيكل تنظيمي يحدد المهام و المسؤوليات.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص360.

² مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص218.

فالهيكال التنظيمي يعرف بأنه: "الإطار الذي يحدد كيفية تقسيم المهام و توزيع الموارد، و التنسيق بين الأقسام"⁽¹⁾، فالهيكال التنظيمي يفترض به أن يوضح مختلف العلاقات و طبيعة المسؤوليات و السلطات لمختلف أعضاء المؤسسة، كما أنه يحدد كيفية تقسيم و تنظيم المهام و الأنشطة، و توزيع الموارد المالية و البشرية على مختلف أجزاء المؤسسة، بشكل يسمح بتسهيل عمل كل فرد داخلها.

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأن لديها عدد قليل من الأفراد مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، لذلك يوجد قدر كبير من الشكليات المرتبطة بتطوير الهيكال التنظيمي⁽²⁾، فهذا النوع من المؤسسات يتميز بقلّة المستويات الإدارية، درجة تعقيد قليلة، هياكلها التنظيمية تكون بسيطة، و مرتبطة بشكل كبير بتوجهات و أهداف المالك-المسير، فهو الذي يشرف على جميع المهام و الأنشطة، حيث و على عكس المؤسسات الكبيرة التي يتم فيها تحديد و وصف كل وظيفة، و توزيعها على أقسام مستقلة يرأس كل واحدة منها مدير، ففي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون هذا غير عملي⁽³⁾، فهذه المؤسسات تتميز بقلّة المستويات الهرمية، و مركزية صنع القرار، فالمالك-المسير يشرف على جميع الأنشطة و المهام، و معظم السلطات و المسؤوليات تكون محصورة في يده أو في يد فريق إدارة صغير، فهذه المؤسسات التي لديها بنية بسيطة تتألف من المالك-المسير و المستخدمين تملك هيكال تنظيمي بسيط، فيه عدد قليل من الأقسام، نطاق الإشراف و السلطة المركزية تكون محصورة في يد شخص واحد، مع قليل من الرسمية، و هذا الهيكال التنظيمي هو الأكثر استخداما من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يكون المالك و المسير هو شخص واحد⁽⁴⁾، و مع نمو المؤسسة فإن شكل و طبيعة الهيكال التنظيمي سوف تتغير، و يصبح أكثر رسمية و هيراركية، و أكبر حجما.

تملك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هياكل تنظيمية خاصة، و ذلك بناء على صفاتها المميزة (الحجم، الشكل القانوني، تاريخ النشأة، و غيرها)، هذه الهياكل لا يمكن توضيحها في الغالب إلا بشكل قالي و نموذجي، حيث لا يوجد شكل للهيكال التنظيمي لهذه المؤسسات، و إنما توجد توليفة من الملامح الهيكلية المحددة التي كثيرا ما تتصف بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على وجه الخصوص، و كلما كانت الوحدة التنظيمية التي تحت

¹Richard L. Daft, **op.cit**, p256.

²Graig Dobbins; Cole Ehmke (2005), **Principles for Structuring Small Businesses and Farms**, March 2014, On-line at: <http://www.ces.purdue.edu/extmedia/EC/EC-729.pdf>.

³Peter Wilson; Sue Bates, **The Essential Guide to Managing Small Business Growth**, Jhon Wiley Ltd, Chichester, 2003, p81.

⁴Stephen P. Robbins et al, **op.cit**, p138.

الملاحظة أصغر، ازدادت درجة الفردية التي من المفترض أن يكون عليها الهيكل التنظيمي⁽¹⁾، فهناك علاقة بين الحجم و الهيكل التنظيمي، فالحجم هو أحد المتغيرات الهامة المتعلقة بالهيكل التنظيمي، فالعديد من الدراسات التي تم إجراؤها على الهياكل التنظيمية سنوات السبعينات و الثمانينات أكدت على ذلك، على الرغم من أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة التي تشغل أقل من 100 مستخدم نادرا ما تم إدراجها في الدراسات التجريبية⁽²⁾.

من بين الدراسات التي اهتمت بالهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نجد دراسة D'amboise، حيث أظهرت هذه الدراسة أن ثلثي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة لا تملك هيكل تنظيمي، كما توصلت دراسة Hounkou et al التي أجريت على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في البنين، أن 53% من هذه المؤسسات لا تملك هيكل تنظيمي، أما Niyungeko فقد توصل في دراسته على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة البورنندية إلى أن 46.12% من هذه المؤسسات لا تملك هيكل تنظيمي، في حين توصل Chirushage إلى أن 62% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تم دراستها في مدينة "كينشاسا" في الكونغو لديها هيكل تنظيمي.

من جهة أخرى يرى Meijaard et al أن الصورة النمطية التي تم تشكيلها حول تنظيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بأنها غير منظمة و تسود فيها العلاقات غير الرسمية، صورة غير صحيحة و كاذبة، و ذلك بعد دراستهم لعينة مكونة من 1400 مؤسسة صغيرة و متوسطة هولندية.

مهما يكن فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحتاج إلى هيكل تنظيمي حتى يتسنى إبراز نقاط القوة و الضعف، أو المزايا و العيوب⁽³⁾، كما تحتاج هيكل تنظيمي يحدد المهام و المسؤوليات، لأنه مع زيادة حجم المؤسسات تزداد الحاجة إلى مزيد من التخصص و تقسيم العمل، و هو ما يعني زيادة في الأقسام، و بالتالي زيادة نطاق الإشراف، و حاجة أكبر لتفويض السلطات من قبل المالك-المسير، و عندها سيكون على هذا الأخير أن يتجاوز تلك الثغرة في التنظيم، و التي ترجع غالبا إلى التصور الشخصي لكثير من أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

¹مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص219.

²Joris Meijaard et al, **Organizational Structure and Performance in Dutch SMEs**, Scales Paper N°2002-14, Netherlands' Ministry of Economic Affairs, June 2002, p9.

³مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص219.

الذين يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن كل شيء⁽¹⁾، حيث يقومون في الغالب بتفصيل هيكل تنظيمي ليناسب أفراد بعينهم، مما يجعله عرضة للإضطراب و عدم الإستقرار حينما يتقاعد أولئك الأفراد عن العمل⁽²⁾، أو عندما تنمو المؤسسة، أو تتغير البيئة أو التكنولوجيا.

3.2.2.3. نطاق الإشراف: يعرف نطاق الإشراف بأنه عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم كل مدير، و يعطي نطاق الإشراف خصائص مهمة للهيكل التنظيمي، و ذلك من حيث التحديد الواضح لطبيعة الإشراف و الرقابة في إطار هذا الهيكل⁽³⁾، و لا يوجد عدد محدد للأفراد الذين يعملون تحت يد مدير واحد، على الرغم من أن العديد من الباحثين يرون أن نطاق الإشراف الأفضل يجب أن يشمل بين 6 إلى 8 أفراد، إلا أن البعض الآخر يرى أن هناك عدة عوامل محددة لنطاق الإشراف، على غرار طبيعة العمل، معارف المدير و قدراته، طاقته، شخصيته، بالإضافة إلى قدرات المرؤوسين⁽⁴⁾.

مهما يكن فنطاق الإشراف مهم بالنسبة للمالك-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لأنه غالبا ما تقع هذه المؤسسات في مشاكل عندما يقوم المالك-المسير بتوسيع نطاق الإشراف، و يكون مسؤولا عن مراقبة جميع المرؤوسين داخل المؤسسة، فهناك عدد قليل من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذين هم على استعداد لقبول حد أقصى لعدد أفراد الذين يشرفون عليهم، و قد أوضح Henricks ذلك في مقالة نشرت في Entrepreneur Magazine بقوله: "عندما يكون نطاق الإشراف لمالك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واسعا جدا، فإن ذلك يمكن أن يحد من نمو مؤسسته، و حتى أفضل المديرين يميلون إلى فقدان فعاليتهم عندما يقضون كل وقتهم في إدارة الأفراد و القضايا المتعلقة بهم، و بالتالي يصبحون غير قادرين على التركيز على الخطط طويلة المدى، و تحديد المواقع التنافسية للمؤسسة بشكل عام"⁽⁵⁾.

يؤثر نطاق الإشراف الواسع بالإيجاب على تدفق المعلومات، حيث يسرع من معدل تدفقها، و يؤثر بالسلب على الإدارة، حيث يؤدي إلى إرهاقها و إثقال كاهلها⁽⁶⁾، و مع ذلك فالحل يبدو أنه في تقليص من نطاق

¹ مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص220.

² المرجع نفسه، ص222.

³ صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص383.

⁴ Justin G. Longenecker et al, *op.cit*, p484.

⁵ Mark Hendricks, **Span Control: How Many Employees Directly Reporting to you is too Many?**, Entrepreneur Magazine, January 2001, On-Line at: <https://www.entrepreneur.com/article/35688>.

⁶ مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص220.

الإشراف، و ذلك عن طريق التخلي عن جزء من سلطات المالك-المسير إلى الإدارة الوسطى، أو عن طريق إعادة تنظيم هيكل التقارير في المؤسسة، و بالطبع فإن على المالك-المسير أن يوازن بين التكاليف الإضافية التي يجلبها تضيق نطاق الإشراف و التخلي عن جزء من الرقابة للمرؤوسين.

يرى الباحث أن نطاق إشراف في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عليه أن يراعى فيه الإبقاء على رقابة المالك-المسير على الأفراد، لكن ليس للحد الذي يؤدي إلى تكس مهام هذا الأخير إلى الحد الذي يعوقه عن أداء واجبات هامة، فالإهتمام بنطاق الإشراف و تعديله إلى المستوى الأمثل الذي يراعى طبيعة الإدارة و الملكية، و خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يمكن أن يسهل عمل المالك-المسير، و يجعل المؤسسة أكثر أداء.

4.2.2.3. تفويض السلطة: يقصد بالتفويض منح السلطة^{*} من أجل مهمة محددة إلى عضو آخر في المؤسسة، و ذلك لإنجاز المهمة بشكل فعال⁽¹⁾، فالتفويض يعمل على منح الحق للمرؤوسين للتصرف و اتخاذ القرارات، و هذا يعطي للمالك-المسير التركيز على المسائل الأكثر أهمية، كما أنه يزيد من مشاركة الأفراد في إدارة المؤسسة، و يزيد من تمكين المرؤوسين، و بالتالي فهو يساعد في الاستفادة قدر الإمكان من جهود و قدرات كل فرد في المؤسسة.

في العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتقد المالكين أنه من غير الممكن تفويض السلطة إلى شخص آخر داخل المؤسسة، و أنه من الأفضل أداء جميع المهام بأنفسهم، و هذا يجد بشكل كبير من فعاليتهم و قدرتهم على إدارة المؤسسة، و على الرغم من أن الفشل في التفويض يمكن إيجاده في أي مؤسسة، إلا أن هذه المشكلة عادة ما تتعلق بمالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك نظرا لخلفياتهم و شخصيتهم⁽²⁾، فالأخطاء التي يرتكبها المرؤوسين عند اتخاذهم للقرارات يدفع ثمنها المالك-المسير، و هذا ما يدفع هذا الأخير إلى الحفاظ على مقاليد الإدارة في يده لحماية مؤسسته، و تتجلى عدم الرغبة أو عدم القدرة على التفويض في عدة أسباب: فأولا قد يجد مالك-مسير المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة صعوبة في التخلي عن الرقابة كونهم يعرفون مؤسستهم أكثر من غيرهم⁽³⁾، ثانيا قد يرى المرؤوسين أنه من الضروري الرجوع إلى المالك-المسير حتى عندما يتعلق الأمر بقرارات بسيطة، و هذا يبقيه في حالة من الإنشغال بشكل دائم على الرغم من أنه قام بتفويض السلطة للتفرغ

* السلطة: هي القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لإتمام المهمة.

¹Hatten S. Timothy, **op.cit**, p414.

²Justin G. Longenecker et al, **op.cit**, p484.

³Hatten S. Timothy, **op.cit**, p414.

لأداء مهام أخرى، و أخيرا و ليس آخرا فقد يشعر مالكو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأن بعض المرؤوسين غير قادرين أو غير راغبين في تحمل المسؤولية⁽¹⁾.

يقوم المالك-المسير الفعال و الكفؤ بتشجيع المشاركة و الإستفادة من المعرفة المشتركة، بحيث يمكن للجميع المشاركة، و هو ما يزيد من الشعور بروح المسؤولية، و على الرغم من أنه في السنوات الأولى لحياة المؤسسة، و خلال مرحلة الإنطلاق يقوم الريادي بأداء معظم المهام و الأدوار، سواء الإدارية أو الفنية، كون المؤسسة تعتمد بشكل كبير على شخصه، فإنه مع نمو المؤسسة يصبح من الضروري على المالك-المسير تطوير فريق و تعلم كيفية تفويض السلطة، لأنه مع نمو المؤسسة و بقاء المالك-المسير منشغلا بالجوانب الفنية في المؤسسة، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى حدوث العديد من المشاكل، و بالتالي قد لا ينفق الكثير من الوقت للقيام بالمهام الإدارية على أكمل وجه، و تطوير أعمال المؤسسة.

بغض النظر عن إيجابيات و سلبيات التفويض، فالباحث يرى أنه حتى يكون المالك-المسير أكثر فعالية، و من أجل نمو أسرع للمؤسسة، سيكون من الأفضل له أن يقوم بتفويض بعض سلطاته إلى مرؤوسيه، لكن بالقدر الذي يتوافق مع حجم و طبيعة هذه المؤسسات، مع مراعاة ما قد يحمله هذا التفويض من مشاكل، و التي يتحمل المالك-المسير وحده تبعاتها.

5.2.2.3. المركزية و اللامركزية: في بعض المؤسسات يقوم مدراء الإدارة العليا باتخاذ جميع القرارات، في حين يتولى مدراء المستويات الأدنى و الأفراد تنفيذ هذه القرارات، و على العكس من ذلك، فإنه في بعض المؤسسات عملية صنع القرار تشمل جميع المدراء في جميع المستويات و بمشاركة الأفراد كذلك، فالمؤسسات الأولى تكون مركزية، أما المؤسسات من الصنف الثاني تعتبر لا مركزية، فالمدى الذي يأخذه تفويض السلطة و ما يرافقه من مساءلة هو الذي يحدد مفهومي المركزية و اللامركزية⁽²⁾، فمع زيادة التفويض تزداد اللامركزية، و مع انخفاضها يزداد الميل نحو المركزية، فالمركزية تعني أن درجة تفويض السلطة للمرؤوسين تكون منخفضة أو معدومة، و بالتالي يقوم عدد قليل من المدراء باتخاذ القرارات و الإمساك بالسلطة و القوة، أما اللامركزية فهي عكس ذلك، فهي تعني تفويض السلطات و أنشطة العمل بدلا من احتجازها في يد مجموعة صغيرة⁽³⁾.

¹Justin G. Longenecker et al, **op.cit**, p484.

²فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص266.

³David T. Cadden; Sandra L. Lueder, **op.cit**, p620.

ترتبط المركزية بشكل عام بالأشكال التقليدية من التنظيم الهرمي و المؤسسات الصغيرة العاملة في بيئات مستقرة، و لا تشكل تهديدا كبيرا للمؤسسة، و مع تضخم حجم المؤسسات و انتشارها جغرافيا، و تعقد البيئة و سرعة تغيرها، تصبح اللامركزية هي الأفضل في الإدارة، فكلما كانت الزيادة في حجم المؤسسة تحصل و بشكل متسارع، أضحى الميل نحو اللامركزية أكثر وضوحا.

تساعد اللامركزية في تحسين الإتصالات في جميع أجزاء المؤسسة، و التي تزداد أهميتها مع نموها، في حين تحتاج المؤسسات الصغيرة إلى أن تكون الإدارة أقرب أكثر إلى المالك-المسير من أجل توضيح رؤية و أهداف المؤسسة.

يمكن القول أن المؤسسات الحديثة تنتقل بين المركزية و اللامركزية وفقا للظروف التي تمر بها، و بالتالي فاتباع المقاربة الموقفية هو أحد الحلول المفيدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مواجهة الظروف الخارجية المتغيرة باستمرار، و نظرا لما تتمتع به هذه المؤسسات من مرونة -التي تنشأ من حجمها- من خلال قدرتها على التكيف بشكل سريع و بكفاءة مع بيئة العمل المحيطة ذات وتيرة التغير السريع، فإن أي تغير يجعل التحرك بين المركزية و اللامركزية أمر أسرع و أسهل بكثير⁽¹⁾.

3.2.3. التوجيه: يعتبر التوجيه و وظيفة إدارية حيوية في المؤسسات بشكل عام، و في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص، فهي جزء من عمل كل مالك أو مسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فعندما يتم اتخاذ القرارات يجب تجسيدها في شكل أنشطة و تنفيذها بشكل مناسب، و إلا فإنه لا جدوى منها، فالتنفيذ الفعال للقرارات من الممكن تحقيقه عن طريق التوجيه، فهذه الوظيفة تعمل على إنجاز العمليات التي تم التخطيط لها بشكل صحيح، فالدور الأكثر أهمية للمدير في النهاية هو النجاح في تحقيق الأهداف عن طريق المرؤوسين.

يمكن تعريف التوجيه بأنه: "العملية التي تعنى بإعطاء المسير سلطة التأثير الإيجابي على أعضاء المجموعة، و توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة"⁽²⁾، فهذا المفهوم يركز على شكل السلطة التي تؤثر في سلوكيات الآخرين، و التي تدفعهم للقيام بما يطلب منهم.

كما يعرف Koonz et O'donnel التوجيه بأنه: "وظيفة معقدة تشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فعالية في المديين القصير و الطويل"⁽³⁾.

¹Ibid.

²Chirishungu Chirushage, *op.cit*, p53.

³Havinal Veerabhadrapappa, *op.cit*, p71.

فوظيفة التوجيه بالنسبة للمالك-المسير تركز بشكل أساسي على التأثير الإيجابي في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف بشكل فعال و كفاء، و يتحقق ذلك عن طريق كل من القيادة الكفؤة و التحفيز الفعال، باعتبارهما جزء من وظيفة التوجيه.

1.3.2.3. القيادة: يرتبط نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقدرة قيادتها على رسم المسارات الصحيحة و توجيه الموارد المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة و فعالية، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحتاج إلى ربايين يكونون أيضا قادة، لأن بناء المؤسسة يتطلب من كل فرد المساهمة في الإنتاجية، و استخدام الموارد بكل كفاءة⁽¹⁾.

تعرف القيادة بأنها: "عملية توجيه، و التأثير على تصرفات الأعضاء داخل الجماعة"⁽²⁾.

كما تعرف بأنها: "عملية شخصية، تتضمن محاولات التأثير على الآخرين من أجل تحقيق هدف معين"⁽³⁾.

تتم القيادة و تركز على تحفيز المرؤوسين و إخراج الطاقات العاطلة الموجودة داخلهم من أجل إنجاز المهام و الأنشطة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، و ذلك بإتباع مجموعة من الأساليب، كما تركز القيادة على إيصال رؤية المالك-المسير إلى العاملين في المؤسسة، و هي الرؤية التي تركز حول إيصال الفكرة للمرؤوسين حول ما تريد أن تصبح عليه المؤسسة، و ذلك وفق تصورات المالك-المسير، و ذلك حتى يتسنى للجميع المشاركة و بشكل فعال في إنجاز و تحقيق أهداف المؤسسة، حسب Burns فإنه يجب أن يكون لدى القادة القدرة على إنشاء الرؤية و توليد الأفكار حتى يتسنى للمرؤوسين فهم التحديات التي تواجه المؤسسة⁽⁴⁾.

تتطلب ظروف كل مؤسسة أسلوب قيادة خاص بها، فحسب Grinnell فإنه إلى جانب الأخذ في الحسبان العوامل النفسية للملكي-مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سيكون من المهم كذلك الإهتمام بالعوامل السياقية و الهيكلية للتنبؤ بالأساليب القيادية المناسبة⁽⁵⁾، و في هذا السياق نجد العديد من التصنيفات لأساليب القيادة المتبعة من قبل المدراء (الديمقراطية، الإستبدادية، التشاركية، التحويلية، الحرة... الخ)، فمثلا Daniel ميز بين ثلاث أساليب للقيادة هي: الأتوقراطي، الديمقراطي، و التشاركي، أما Lewis فميز بين ثلاث أساليب للقيادة

¹Hatten S. Temothy, *op.cit*, p409.

²Ibid.

³Michael A. Hitt et al, *op.cit*, p206.

⁴Darren Lee-Ross; Conrad Lashley, *op.cit*, p214

⁵Grinnell P. James, **An Empirical Investigation of CEO Leadership in Two Types of Small Firms**, SAM Advanced Management Journal, Vol 68, N°4, 2003, p38.

هي: الأتوقراطي، الديمقراطي، و الأسلوب الحر، على الرغم من أن القادة الجيدين يميلون إلى تطبيق أساليب قيادية متنوعة حسب الموقف الذي يواجهه المؤسسة مع وجود أسلوب مهيم أكثر، في حين أن القادة السيئين يميلون إلى التمسك بأسلوب قيادة واحد فقط⁽¹⁾، و سنركز في الدراسة الراهنة على الأسلوب الديمقراطي و الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة، حيث سيتم تصنيف أسلوب قيادة مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على هذا الأساس.

يتميز أسلوب القيادة الأوتوقراطي بالهيمنة الكاملة للقائد على اتخاذ القرارات و الإشراف على العمل، و تطوير السياسات، فهذا الأسلوب قريب من النزعة الفردية و بعيد عن المشاركة الجماعية، حيث ينفذ المرؤوسين ما يطلب منهم دون أن تكون هناك مشاركة من قبلهم في اتخاذ القرارات، و يستعمل هذا الأسلوب عادة عندما تكون المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار متوفرة، و هناك القليل من الوقت لاتخاذ القرار، كما أن المرؤوسين يتم تحفيزهم بشكل جيد رغم إمكانية ظهور حالات عدائية في مكان العمل⁽²⁾.

أما الأسلوب الديمقراطي فيشجع المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز و تطوير الأفراد، و تشجع القيادة الديمقراطية المشاركة من خلال تقاسم المعلومات و مساهمتهم في مراحل تطوير القرار، مع إتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات و تمكين العاملين، و تختلف درجة المشاركة تبعاً لقوة القائد، الأولويات، المعتقدات، و طبيعة القرار، و يستعمل هذا الأسلوب عادة عندما يملك القائد جزء من المعلومة، و يملك المرؤوسين الجزء الآخر، إلا أن هذا الأسلوب يمكن أن يواجه بعض الصعاب إذا تعددت الآراء و لم يتضح مسار اتخاذ القرار⁽³⁾.

تتعدد التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عالم اليوم، و قدرة هذه المؤسسات على مواجهة هذه التحديات لا يتحقق إلا من خلال تبني المالك-المسير لأدوار قيادية، و السعي وراء زيادة كفاءة و فعالية القيادة في مختلف المستويات، و تحديد الأهداف و ضمان وضوحها، و بناء فرق عالية الأداء و العمل المستمر على تطويرها، و خلق مناخ ملائم للإبداع، و تحفيز التعلم الدائم، ففي بيئة الأعمال الحالية، و بالإضافة إلى أهمية التمويل، الإستراتيجية، و الإبداع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإنه من المهم كذلك معرفة

¹David T. Cadden; Sandra L. Lueder, **op.cit**, p601.

²صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 463.

³المرجع نفسه.

المزيد حول قادة هذه المؤسسات، بسبب الحاجة المتزايدة إلى لفهم الطريق إلى النجاح و عملية خلق المزايا التنافسية المستدامة⁽¹⁾.

حسب Matzler et al في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يؤثر السلوك القيادي للمدير بشكل قوي على الإبداع و الأداء⁽²⁾، حيث يرى Anderson أن هناك ثلاث عوامل يمكن لها أن تؤثر في عمل المالك-المسير و التي تعتبر عناصر محفزة لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أداؤها: (1) خصائص القائد و ميزاته، (2) طموحات القائد و دوافعه، (3) سلوك القائد أو دوره⁽³⁾، و قد أظهرت دراسة Mihai et al التي أجريت على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الرومانية و الهولندية، أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو المهيمن في هذه المؤسسات، و قد أرجعت الدراسة سبب ذلك بشكل أساسي إلى عمر المؤسسة و جنس المالك-المسير⁽⁴⁾.

أظهرت دراسة Pfeffer et Sutton التي سلطت الضوء على الأهمية الأساسية للروح النقدية للقائد في تحويل المعلومات و المعرفة إلى عمل أن أسلوب القيادة يعتبر عاملا مهما و محوريا في الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسينها⁽⁵⁾، كما توصلت دراسة Schwenk et Shrader إلى أن نمو و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة متعلق بالقائد و أسلوب قيادته⁽⁶⁾، و في نفس السياق توصلت دراسة Luthar إلى أن المدراء الذين يميلون إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي في القيادة حققوا أداء أعلى من المدراء الذين يتميز أسلوبهم القيادي بأنه أوتوقراطي، على الرغم من أن الدراسة أظهرت أن المدراء الأوتوقراطيين من الإناث حققن أداء أعلى من نظرائهم الذكور⁽⁷⁾، و قد أظهرت دراسة Cuadrado et al التي كان الهدف منها هو دراسة الفروق الفروق بين الجنسين فيما يتعلق بأسلوب القيادة و علاقتها ببعض متغيرات النتائج التنظيمية أنه لا توجد فروق

¹Mário Franco; Pedro Gonçalo Matos, **Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach**, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol 11, Issue 2, 2015, p430.

²Kurt Matzler et al, **The Relationship Between Transformational Leadership; Product Innovation and Performance in SMEs**, Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol 21, N°2, 2008, p139.

³Gary L. Anderson, **Advocacy leadership: toward a post-reform agenda in education**, Routledge, New York, 2009, p24.

⁴Laurentiu Mihai et al, **Comparison of the leadership styles practiced by Romanian and Dutch SME owners**, International Journal of Organizational Leadership, Vol 6, N°1, 2017, p4.

⁵Mário Franco; Pedro Gonçalo Matos, **op.cit**, p431.

⁶Ibid.

⁷Harsh K. Luthar, **Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. vs. Democratic Managers**, Sex Roles: A Journal of Research, Vol 35, Issue 5, 1996, p337.

كبيرة في أسلوب القيادة المتبع من طرف الذكور أو الإناث، على الرغم من أن الإناث قد تتبنى أسلوب أكثر سلبية في القيادة من الذكور⁽¹⁾.

قام Arham بدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة و علاقته بأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الماليزية، و قد أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية بين السلوكات القيادية المختلفة و الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخدمية التي شملتها الدراسة، حيث أكدت الدراسة على أن السلوكات القيادية للمالك-المسير تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخدمية⁽²⁾، في نفس السياق توصلت دراسة Méndez et al التي أجريت على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المكسيك إلى وجود علاقة ايجابية و ذات دلالة معنوية بين أسلوب القيادة الديمقراطي و الحر و بين فعالية المؤسسات المدروسة، في حين أظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية بين أسلوب القيادة الأوتوقراطي و فعالية المؤسسات المدروسة⁽³⁾.

تحتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم إلى قادة لديهم القدرة على فهم التعقيدات البيئية المتغيرة بسرعة، فإذا كانت المهمة مهيكلة بشكل جيد، و القائد لديه علاقات جيدة مع المرؤوسين، فستكون هناك فعالية عالية من جانب المرؤوسين، كما أن أسلوب القيادة المتبع من قبل المالك-المسير يلعب دورا محوريا في تحقيق النجاح و النمو للمؤسسة، و هذا الأمر يتطلب مراعاة لخصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و طبيعة العلاقات التي تتولد بين المالك-المسير و المرؤوسين داخل المؤسسة.

2.3.2.3. التحفيز: من بين الأدوار و المسؤوليات التي يتحملها المالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة توجيه و إثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة اليهم بأفضل الطرق و أحسنها.

يعرف التحفيز بأنه: "ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها، و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المؤسسة"⁽⁴⁾.

¹Isabel Cuadrado et al, **Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization**, Journal of Applied Social Psychology, Vol 42, Issue 12, 2012, p3105.

²Ahmad Fadhly Arham, **Leadership and Performance: The Case of Malaysian SMEs in the Services Sector**, International Journal of Asian Social Science, Vol 4, N°3, 2014, p343.

³Rafaela Martínez Méndez et al, **Leadership Styles and Organizational Effectiveness in Small Construction Business in Puebla; Mexico**, Global Journal of Business Research, Vol 7, N°5, 2013, p55.

⁴ صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 491.

كما يعرف بأنه: "القوى التي تعمل على التأثير على الشخص من أجل توجيه سلوكه و جعله يتصرف بطريقة معينة"⁽¹⁾.

فإذا كان التحفيز هو مجموعة من القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة، فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المؤسسة، فالتحفيز في غاية الأهمية بحيث يمكن أن يؤدي عدم تحفيز الأفراد إلى آثار سلبية على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة معدل دوران العاملين، انخفاض نوعية العمل، التغيب... الخ.

توجد العديد من النظريات المتعلقة بالتحفيز، و التطرق إلى كل هذه النظريات ليس من أولوياتنا في هذه الدراسة، فيمكن الحصول على مزيد من المعلومات حول هذا الموضوع في الكتب المتخصصة في الإدارة و السلوك التنظيمي، و مع ذلك يمكن أن نتطرق باختصار شديد لأهم نظريتين في هذا المجال:

فالنظرية الأولى على سبيل المثال لـ Maslow "نظرية سلم الحاجات"، تنص على أن العاملين لديهم مجموعة من الحاجات أكثر شيوعا حسب الأولوية، حيث رتبها هذا الباحث في شكل هرم من القاعدة إلى القمة على الترتيب: الحاجات الفيزيولوجية (الطعام، الماء، النوم... الخ)، حاجات الأمان، الحاجات الإجتماعية، حاجات التقدير، و أخيرا الحاجة لتقدير الذات⁽²⁾.

أما النظرية المهمة الثانية فهي نظرية "نظرية العاملين" لـ Mentzberg، حيث قسم هذا الباحث العوامل إلى مجموعتين: عوامل دافعة و هي العوامل التي تدفع الفرد للإنجاز و الرضا الوظيفي و تقابل حاجات التقدير و حاجات تقدير الذات في سلم Maslow، و عوامل صحية و هي العوامل التي تحول دون حصول تدمير أو عدم رضا وظيفي، و هي تقابل كل من الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان و الحاجات الإجتماعية في سلم Maslow⁽³⁾.

يرى العديد من الباحثين أنه لا يمكن تهديد أو إجبار العاملين على تقديم مستوى عال، لأن المستوى العالي من الأداء يأتي من خلال تحفيز قوى العمل، و عليه فالمؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة ينبغي لها للوصول إلى الأهداف المرجوة أن تقوم بتحفيز العاملين لديها لتصبح أكثر إنتاجية و قدرة على تقديم أداء أفضل.

¹Hatten S. Temothy, *op.cit*, p414.

²Andrew J. Dubrin, *Essentials of Management*, 9thEdition, South-Western, Masson, 2012, p393.

³صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 496.

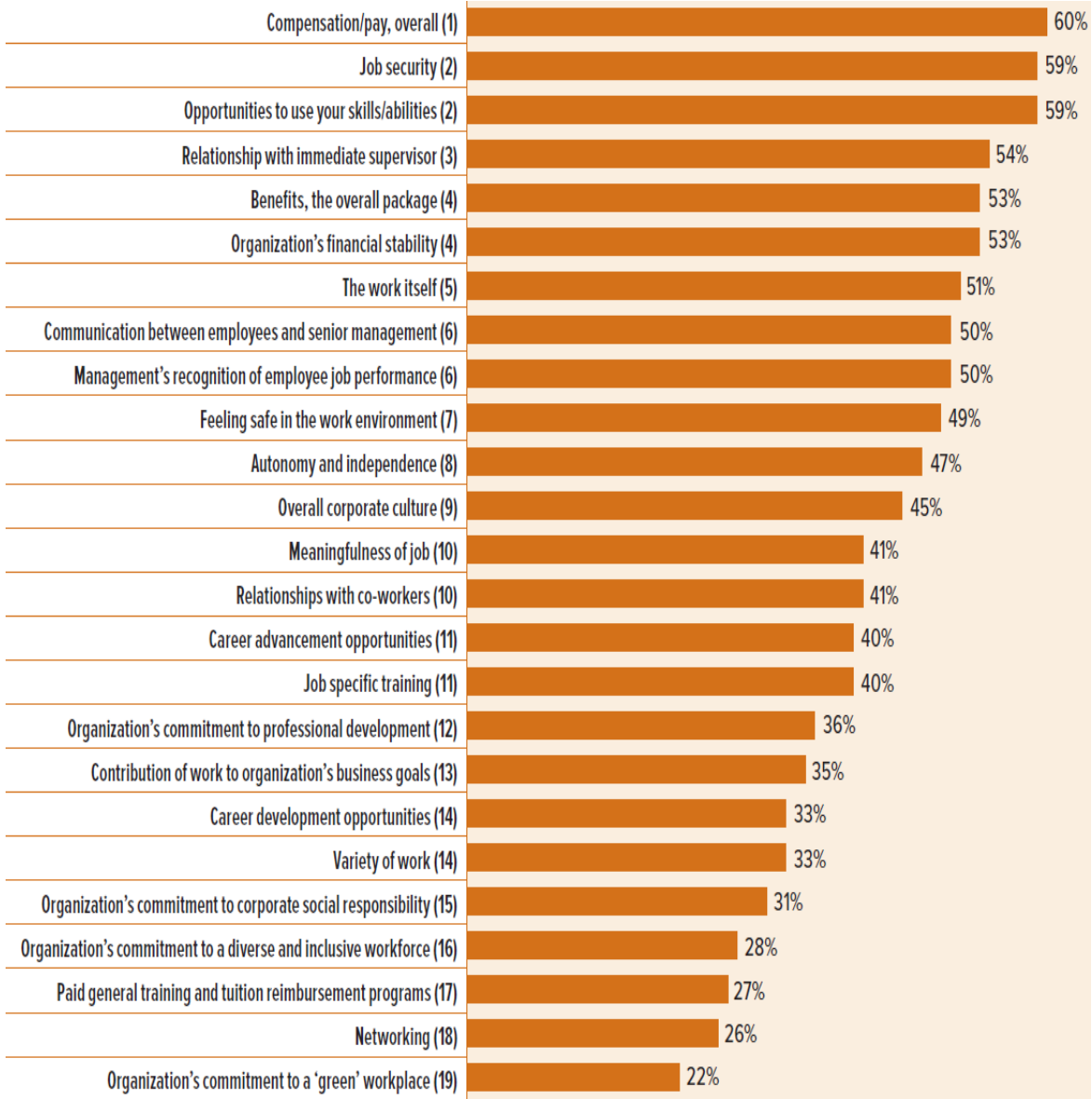
في كثير من الأحيان يعتقد مالكو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنهم يفتقرون إلى الأموال و الموارد اللازمة لتلبية احتياجات الأفراد، و لكن في الحقيقة هذا أبعد عن الواقع، فمعظم استراتيجيات تحفيز العاملين تتطلب استثمارات مالية ضئيلة أو معدومة، و هي في الغالب مسألة تعديل للممارسات الإدارية فقط، إلى جانب ذلك هناك استراتيجيات تحتاج إلى استثمارات مالية، و التي تؤدي في الغالب إلى تحسن إنتاجية الأفراد⁽¹⁾.

من جهة أخرى يجب على المالك-المسير ان يكون على دراية بأن العاملين لديه ليس لهم دائما نفس الترتيب من الإحتياجات، حيث يمكن أن يكون لديهم احتياجات مختلفة في أوقات مختلفة، و أحيانا في نفس الوقت، لذلك على المالك-المسير أن يمتلك مجموعة متنوعة من الطرق لتحفيزهم، ذلك لأنه يواجه تحديا كبيرا خاصة و أن سلوك الفرد هو ظاهرة معقدة، و بالتالي فإن الأمر يقتضي أن يعرف مسير المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة المشكلة و يوفر الحافز المناسب لتجاوزها.

هناك بعض الإجراءات المعينة التي يمكن للمالك-المسير اتباعها من أجل أن يزيد في دافعية العاملين، هذه الإجراءات أو الإستراتيجيات تخضع لطبيعة الصناعة، المجال و الديمغرافيا، كما أن هناك بعض الطرق التي تحتاج كل مؤسسة في كل مكان إلى اتباعها من أجل تحسين تحفيز العاملين، و أفضل هذه الطرق هي التي تركز على العوامل التي تعتبر مهمة بالنسبة للعاملين، فحسب جمعية إدارة البحوث الإنسانية (SHRM Society for Humain Research Management) فإن العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هي: التعويضات و الأجر، الأمن الوظيفي، فرص استخدام المهارات و الكفاءات، العلاقات مع المشرف المباشر، المزاي (خاصة الرعاية الصحية و التقاعد)، بالإضافة إلى الإستقرار المالي للمؤسسة، و طبيعة العمل في حد ذاته، كما توجد العديد من العوامل الأخرى التي تعتبر مهمة بالنسبة للأفراد العاملين، و مع ذلك يأتي الأجر في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للعاملين من حيث الشعور بالرضا الوظيفي.

¹Mark Feldman, **How Small Business Can Motivate Employees to Boost productivity**, April 2014, on-line at: <http://startupbros.com/how-small-business-can-motivate-employees-to-boost-productivity/>.

شكل رقم (4.3): جوانب الرضا الوظيفي التي تعتبر "مهمة جدا" بالنسبة للعاملين



Note: n = 600. Figure represents those who answered "very important." Percentages are based on a scale where 1 = "very unimportant" and 4 = "very important."

Source: A Research Report by The Society for Human Resource Management (SHRM), **Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery**, p4.

من المهم أن يدرك مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تحفيز العاملين عملية مستمرة، لأن الناس تنمو و تتغير، و هو ما يجب أن تكون عليه طرق التحفيز، كذلك يجب عليه مواكبة تقنيات التحفيز الحالية و تطبيقها، بالإضافة إلى ذلك سيكون من المهم أن يحاول بشكل دائم إيجاد الوسائل و الطرق التحفيزية الصحيحة التي تعمل على بقاء العاملين سعداء و بصحة جسدية و عقلية جيدة، و على استعداد للقدوم للعمل كل يوم.

يعتبر التحفيز مفهوم معقد، فهو يمكن أن يساعد أو يسبب الضرر للمؤسسة، و ذلك تبعا لكيفية استعماله داخل المؤسسة، و بالتالي على المالك-المسير أن يأخذ الوقت لفهم احتياجات العاملين لديه، و إدراك السبل الصحيحة التي تدفعهم للرفع من أدائهم، مع الأخذ في الحسبان أن كل فرد يختلف عن الآخر، و هنا تكمن ميزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن معظم الإتصالات تتم بشكل شخصي بين المالك-المسير و العاملين، و هو ما يساعد في فهم احتياجات العاملين بشكل أفضل، و بالتالي اختيار طرق التحفيز المناسبة.

4.2.3. الرقابة: تعتبر الرقابة أداة مكملة للتخطيط، فرغم التخطيط الجيد، نادرا ما تقوم المؤسسات بأداء الأعمال بالشكل الصحيح، و لذلك يجب على مديري هذه المؤسسات مراقبة العمليات من أجل اكتشاف الإنحرافات عن الخطط الموضوعية، و التأكد من أن المؤسسة تعمل بالشكل المنشود.

يعرف Brench الرقابة بأنها: "فحص الأداء الحالي و فقا للمعايير المحددة سلفا في الخطط، و ذلك بهدف ضمان تحقيق التقدم الكافي و الأداء المرضي"⁽¹⁾.

أما Bergeron فقد قدم تعريفا للرقابة انطلاقا من العلاقة الموجودة بين وظيفتي التخطيط و الرقابة، حيث عرفها بأنها: "عملية تسمح للمسير بتقييم أدائه و مقارنة النتائج المحققة مع خططه و أهدافه، و اتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة الإنحرافات"⁽²⁾.

تعتبر الرقابة عملية مستمرة تبدأ مع وضع الخطط، فبدون خطط واضحة و أهداف يمكن قياسها لا يمكن الحديث عن رقابة، فالأهداف الموضوعية تعتبر معايير للعملية الرقابية لبدء التنفيذ، و من ثم قياس الأداء المحقق و مقارنته بالأداء المخطط و تحديد الإنحرافات، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك⁽³⁾، فلا يمكن أن يكون هناك نظام إدارة فعال إذا كانت الخطط الموضوعية لا يمكن تقييمها، أو إذا كانت النتائج المحققة لا يتم مقارنتها مع النتائج المستهدفة، و عليه فالرقابة تستهدف بشكل أساسي تقليل الأخطاء و التكاليف، الإنسجام و التكيف مع المتغيرات البيئية، و مواكبة التعقيد المؤسسي.

تقسم الرقابة إلى عدة أنواع، حيث يقسمها Bergeron إلى رقابة قبلية و رقابة بعدية، فالرقابة القبلية هي التي تحاول تجنب الإنحرافات و الأخطاء قبل الوقوع فيها، فهي تسمح للمالك-المسير باتخاذ التدابير اللازمة قبل معرفة

¹Veerabhadrapa Havinal, *op.cit*, p88.

²Chirishungu Chirushage, *op.cit*, p54.

³طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص360.

النتائج، أما الرقابة البعدية فترتكز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه و انتهائه، و التي يكون الهدف الرئيسي منها هو حل المشكلات و لكن بعد حصولها، و محاولة تجنب وقوعها مستقبلاً⁽¹⁾.

كما يوجد تقسيم آخر للرقابة يرتكز على العمليات و الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، أو ما يعرف بالرقابة حسب المجال، حيث يمكن أن تحدد في إطاره أربعة أنواع أساسية من الأنشطة: العمليات أو الإنتاج، التسويق و البيع، المالية، و الموارد البشرية، فالرقابة على العمليات تمارس من أجل تقييم و تنظيم الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع و الخدمات، مثل الرقابة على المخزون، تكلفة المخزون، الجودة في التجهيزات... الخ، أما الرقابة على التسويق و البيع فتشمل الرقابة على ميزانية البيع، الإشراف... الخ، في حين تتضمن الرقابة المالية متابعة جميع ما يتعلق بالجوانب المالية من تدفق نقدي، أو التزامات اتجاه الآخرين، مثل التحليل المالي، المردودية، ميزانية الأصول... الخ، في حين تعنى الرقابة على الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالتعيين، التدريب، الإنتاجية... الخ.

في المؤسسات الصغيرة التي بها عدد قليل من الأفراد و التي تدار من قبل شخص واحد أو فريق إدارة صغير، يمكن لهذا الشخص القيام بعملية الرقابة الفعالة دون تعقيدات أو إجراء تحليلات على درجة كبيرة من الدقة، و في الواقع نجد أن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مزايا عديدة من حيث الرقابة، حيث تسهل معرفة الأفراد و الموارد و مصادر التمويل و غيرها، و ترتكز عملية توجيه و رقابة هذه المؤسسات على المعايير التي تم وضعها على أساس الخبرة السابقة و الحقائق المستقلة⁽²⁾، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتركز أكثر على الطبيعة غير الرسمية للرقابة، و ممارستها بشكل و أدوات شبه شخصية و بشكل واضح، و بالتالي نجد الرقابة المواكبة للأداء هي الغالبة في مثل هذه المؤسسات⁽³⁾.

يمكن القول أن هناك خصوصية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يتعلق بوظيفة الرقابة من حيث التكاليف المترتبة عليها، فنظام الرقابة الفعال يحتاج إلى بنية تحتية تتوفر على حد أدنى لمعلومات، و التي يحتاج توفيرها إلى تكلفة قد لا تستطيع هذه المؤسسات توفيرها، فبسبب قلة الموارد المالية التي تمتلكها هذه المؤسسات مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، يكون من الصعب جدا تحمل تكاليف بناء نظام رقابة فعال يعمل على جمع المعلومات اللازمة للرقابة على الأنشطة، و بسبب حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهي في الغالب تكون

¹ صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 234 235.

² زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 25.

³ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 395.

غير ملائمة لإستعمال تقنيات مراقبة التسيير، و مع ذلك هناك بعض الممارسات على مستوى الرقابة التي تستعملها هذه المؤسسات بشكل متزايد⁽¹⁾، فالرقابة على مستوى هذه المؤسسات تكون بسيطة و قد يتم تجاهلها في كثير من الأحيان.

توصل Nayak et Greenfield إلى أن مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة جدا لا يحتفظون بالسجلات الكافية التي تساعدهم على اتخاذ القرارات⁽²⁾، و بالتالي يكون من الصعب إعداد التقارير المالية و المحاسبية التي تصف الوضعية المالية لمؤسستهم، و التي من شأنها توفير المعلومات اللازمة لتقييم عمل المؤسسة، كما أظهرت دراسة Quелlette et al على عينة مكونة من 246 مؤسسة صناعية في "كيبك" إلى أن درجة استعمال أدوات الرقابة على الأنشطة الإنتاجية (الميزانيات، أنظمة التكاليف، عتبة المردودية... الخ) ضعيفة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة⁽³⁾، و قد أكدت دراسة Jihane التي أجريت على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الليبية أن وظيفة الرقابة في هذه المؤسسات هي وظيفة غير مرئية، غير متجانسة، كما أنها تتميز في معظم الأوقات بأنها غير رسمية، و قد أرجع الباحث ذلك إلى حجم المؤسسة، هدفها الإقتصادي، بالإضافة إلى تشكيلة المنتجات، و التكوين الأساسي للمالك-المسير⁽⁴⁾،

في دراسة قريشي على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية توصل إلى أن هذه المؤسسات لا تستعمل مراقبة التسيير و أنها لم ترق بعد إلى المفهوم الحديث له، كما بينت الدراسة غياب الأدوات الرقابية المتقدمة في هذه المؤسسات على غرار تحليل سلسلة القيمة و إدارة الجودة الشاملة... الخ، في حين أن أدوات الرقابة التقليدية لا يتم تطبيقها بشكل كاف⁽⁵⁾.

من جهة أخرى أظهرت دراسة Shanmugam et al حول أثر الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الماليزية، أن هناك علاقة بين وجود نظام للرقابة الداخلية و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما أظهرت الدراسة أن هذه المؤسسات لديها نظام رقابة داخلي على الرغم من أنه يتميز بالبدائية، و هو شيء أرجعه

¹Paul Niyungeko, *op.cit*, p59.

²Nayak. A; S. Greenfield, **The use of management accounting information for managing micro businesses, in Finance and the Small Firms**, A. Hughes et D.J. Storey Editor, Routledge , Londres, 1994, p154.

³Paul Niyungeko, *op.cit*, p59.

⁴Abi Azar Jihane, **Les Outils de Contrôle de Gestion dans le Context des PME: Cas des PMI au Liban**, 27^{ème} Congrès de L'association Francophone de Comptabilité, Tunis, 10-12 Mai 2006.

⁵محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد التاسع، 2011، ص 176.

الباحثون إلى قلة وعي المالك-المسير حول مزايا نظام الرقابة الداخلي⁽¹⁾، كما أبرزت دراسة Grollman et Colby أن رقابة المالك-المسير تعتبر مهمة باعتبارها جزء من نظام الرقابة الداخلي في تحديد أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يرى هذين الباحثين أن المالك-المسير يحتل موقعا مناسباً للرقابة على جميع أنشطة المؤسسة مقارنة مع المدير في المؤسسة الكبيرة، فالمالك-المسير بإمكانه أن يكون على دراية و إطلاع دائم على أنشطة المستخدمين، الطلبات الواردة، الإنتاج و جداول الشحن، الإيرادات و المصروفات النقدية، و شكاوى العملاء⁽²⁾.

تمثل وظيفة الرقابة إحدى المهام الأساسية للمالك-المسير التي يتوقف عليها نجاح عملية الإدارة، خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعمولة و سرعة التبادل و تطور المستوى التكنولوجي و المنافسة الحادة، و ذلك لما تتميز به هذه الممارسة من خصائص و أدوات تمكن المالك-المسير من قياس و تقييم أداء المؤسسة و اتخاذ القرار المناسب بما يحقق أهدافها.

3.3. نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و طبيعة الممارسات الإدارية: تمر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمراحل نمو مختلفة خلال فترة حياتها، فعندما تنتقل المؤسسة الصغيرة من مرحلة الوجود إلى مرحلة النضج، تنشأ مجموعة من المشاكل المختلفة، كما يترتب على هذا النمو تغير في حجم المؤسسة، و في الهياكل التنظيمية، و في أساليب الإدارة المختلفة، فإدارة أي مؤسسة يجب أن تتكيف مع النمو و التغير بشكل يساعدها على مواجهة التحديات و المشاكل الجديدة، فالنمو يجلب معه التغيير الذي تحتاجه المؤسسة الصغيرة، و كلما تقدمت و نمت المؤسسة يفترض أن تتراكم الخبرة لديها، و عند انتقالها من مرحلة إلى أخرى تتغير طبيعتها و المشاكل التي تواجهها، فإدارة النمو و التعامل معه يمثل الجزء الأصعب في إدارة المؤسسات الصغيرة، و يرجع هذا إلى التحول المطلوب لمرور المؤسسة من مرحلة إلى أخرى، هذا يعني أن الإدارة و أساليبها تتغير كلما نمت المؤسسة و توسعت بزيادة عدد العاملين أو حجم الإنتاج⁽³⁾.

من أجل فهم مراحل نمو المؤسسات تم اقتراح العديد من نماذج دورة الحياة من قبل الباحثين (Adize 1979)، (Greiner 1972، Lyden 1975، Churchill et Lewis 1983، Mintzberg 1984، الخ...)، و قد

¹Jaya Kumar Shanmugam et al, **The Impact of Internal Control on the Performance of Small and Medium Enterprise: Malaysian Evidence**, SIBR Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research, Bangkok, 7-9 June 2012.

²Ibid.

³Timothy S. Hatten, **op.cit**, p440.

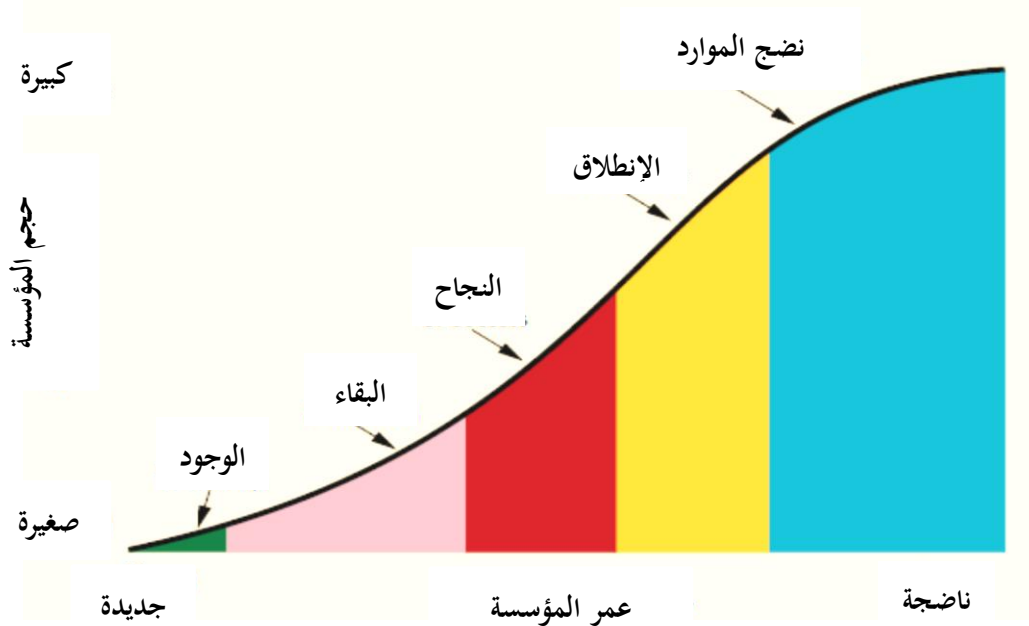
الفصل الثالث: طبيعة و خصوصية الممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تضمنت معظم هذه النماذج بين 3 إلى 10 مراحل للنمو⁽¹⁾، و من أجل توضيح أهم الممارسات الإدارية للمالك-المسير خلال مختلف مراحل نمو المؤسسة، سيتم التطرق إلى نموذجين من هذه النماذج، نموذج Churchill et Lewis و نموذج Greiner، باعتبارهما أشهر النماذج المستعملة في فهم مراحل نمو المؤسسات.

1.3.3. نموذج Churchill et Lewis: عرض هذين الباحثين خمس مراحل لنمو المؤسسة الصغيرة، رغم أن المؤسسات الصغيرة لا تبدأ جميعها بنفس الحجم، و تبين هذه المراحل الخمسة مدى الحاجة إلى التغيير و معرفة متطلبات المرور من مرحلة إلى أخرى لغرض النجاح، كما تتميز كل مرحلة بمؤشر للحجم، التنوع، التعقيد، و التي يمكن وصفها بواسطة عوامل الإدارة الخمسة: أسلوب الإدارة، الهيكل التنظيمي، امتداد الأنظمة الرسمية، الإستراتيجية الرئيسية، و مدى مشاركة المالك في المؤسسة⁽²⁾.

يوضح الشكل التالي أهم المراحل الخمسة التي تمر بها المؤسسة الصغيرة خلال فترة حياتها بداية من مرحلة الوجود إلى مرحلة النضوج:

شكل رقم (5.3): مراحل نمو المؤسسات الصغيرة حسب Churchill et Lewis



Source: Neil C. Churchill; Virginia L. Lewis, *op.cit*, p3.

¹Donald L. Lester et al, **Organization Life Cycle: A Five Stage Empirical Scale**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol 11, N°4, 2003, p341.

²Neil C. Churchill; Virginia L. Lewis, **The Five Stages of Small Business Growth**, Harvard Business Review, 1983, p3.

✓ **المرحلة I:** المرحلة الأولى من مراحل نمو المؤسسات الصغيرة هي مرحلة الوجود (المرحلة الريادية)، حيث تؤسس المؤسسة من قبل شخص واحد هو المالك-المسير، أو مع شركاء آخرين، و قد تبدأ بعض المؤسسات مع حجم أكبر، و تكون أهم الصعوبات التي تواجه المالك-المسير هي الحصول على الزبائن و تقديم منتج أو خدمة، و من أجل البقاء على قيد الحياة على المؤسسة الجديدة أن تسعى لجلب الزبائن، و في هذه المرحلة يقوم المالك-المسير بعمل كل شيء و الإشراف المباشر على المرؤوسين، و هو ما يحتم عليه امتلاك كفاءات واسعة، كما أن الأنظمة و التخطيط الرسمي يكاد يكون غير موجود، استراتيجية المؤسسة بسيطة و تركز على البقاء على قيد الحياة، كما أن المالك يؤدي جميع المهام و الأنشطة المهمة في المؤسسة⁽¹⁾، تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي بسيط، و تكون مركزية للغاية و غير رسمية تماما، بالإضافة إلى وجود القليل من التخصص الوظيفي⁽²⁾، و عندما يصبح لدى المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتلبية جميع متطلبات الإنطلاق، تبدأ في التحرك و البحث عن البقاء و تصبح في المرحلة II.

✓ **المرحلة II:** هي مرحلة الإستمرار و البقاء، فعند بدء و انطلاق المؤسسة، و يكون لديها منتج يمكن تقديمه للزبائن، يصبح البقاء هو المشكل الرئيسي الذي يؤرق المؤسسة و المالك-المسير، و سيكون عليه تقديم ما يكفي من الأموال لتغطية التكاليف المتزايدة، فالنقطة المحورية في هذه المرحلة هي العلاقة بين الإيرادات و النفقات المتأتية من تقديم منتجات جديدة، و توظيف المزيد من الأفراد... الخ، و لا تزال المؤسسة في هذه المرحلة بسيطة، فهي تضم عدد محدود من الأفراد، تحت إشراف مدير المبيعات أو المدير العام، و اللذان لا يستطيع أي منهما اتخاذ القرارات الرئيسية بشكل مستقل دون الرجوع إلى المالك، التخطيط الرسمي في أحسن الأحوال يتمثل في التنبؤات النقدية، الأهداف الرئيسية تتمثل في البقاء، كما أن المالك ما يزال مرادف للمؤسسة⁽³⁾، ففي هذه المرحلة يصبح الريادي لاعب-مدرب، و هو ما يعني استمرار مشاركته الفعالة في عمليات المؤسسة، بالإضافة إلى أداء الأعمال الأساسية مثل صناعة المنتج، بيعه، تحرير الشيكات، حفظ السجلات، كما يقوم كذلك بتنسيق جهود الآخرين⁽⁴⁾، من جهة أخرى فهناك إضفاء لبعض الطابع الرسمي على الهيكل⁽⁵⁾.

¹Neil C. Churchill; Virginia L. Lewis, **op.cit**, pp3 4.

²Richard G.P. Mc Mahon, **Stage Models of Growth Reconsidered**, Small Enterprise Research: The Journal of Scaanz, Vol 6, N°2, 1998, p28.

³Neil C. Churchill; Virginia L. Lewis, **op.cit**, p7.

⁴Justin G. Longenecker, **op.cit**, p481.

⁵Donald L. Lester et al, **op.cit**, p342.

عندما تنمو المؤسسة إلى الحد الذي يوجد فيه عاملين في أقسام أو وحدات إدارية عديدة، تبدأ المرحلة الثالثة، في حين أن فشل المؤسسة في الحصول على عوائد في بعض السنوات المالية سيؤدي إلى الفشل و بالتالي عدم القدرة على البقاء.

✓ **المرحلة III:** تسمى مرحلة النجاح أو النضج، و هنا يفترض أن يكون المالك مدير محترف لديه خبرة إدارية، ففي هذه المرحلة يتم إضافة المستوى المتوسط من الإشراف⁽¹⁾، و بالتالي يبدأ المالك بالإنسحاب رويدا من الرقابة الكلية على المؤسسة و نقلها إلى مشرفين مساعدين، و يصبح هؤلاء مدرء للأقسام في المؤسسة، فالمؤسسة تنمو إلى الحد الذي يصبح من الصعب على المالك-المسير أداء جميع المهام بنفسه، فيبدأ بتقليل ممارسة العمل بنفسه ليتحول إلى ممارسة الإدارة بقواعدها الأساسية المهمة⁽²⁾، و هنا يكون على المالك تفويض المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات، حيث تقوم الإدارة العليا بالتركيز على التخطيط الإستراتيجي و تترك العمليات اليومية الروتينية لفريق الإدارة الوسطى، كما يتم تحديد السياسات و الإجراءات المعمول بها في المؤسسة و بناء ثقافة مؤسسية وفق اعتبارات و رؤية المالك-المسير، و هو ما يحتم وجود هيكل تنظيمي تحكمه العلاقات الرسمية و القواعد البيروقراطية من أجل ضمان النجاح و النمو.

✓ **المرحلة IV:** هي مرحلة الإنطلاق، و في هذه المرحلة تكون اهتمامات المؤسسة مركزة حول كيفية النمو السريع، و كيف يتم تمويل هذا النمو⁽³⁾، فبعد مرحلة النجاح سيكون أمام المؤسسة خيارين، إما البقاء على نفس الحجم، أو الإنطلاق من جديد و محاولة النمو أكثر، و هو ما يعني إمكانية تحولها إلى مؤسسة كبيرة، و عليه فالمؤسسة تحتاج إلى إدارة متخصصة كي تدير هذا النمو و الأخطار الناجمة عن مناخ و بيئة الأعمال المتغيرة، و مع ذلك فإذا أسيتت إدارتها يمكن للمؤسسة الصغيرة أن تفشل نتيجة لسوء إدارة النفقات و الإيرادات، أو بسبب عدم القدرة على التفويض للفريق الإداري، و هو ما يحتم على المالك أن يكون ملما بالجوانب الإدارية أكثر من الجوانب الفنية، من خلال عمليات التخطيط طويل المدى و تطوير مفاهيم العمل و الإنجاز⁽⁴⁾، كما أن اتخاذ القرارات يكون لا مركزيا بشكل كبير، و الأنظمة التي كانت غير واضحة أصبحت أكثر دقة و أوسع نطاق، كما أن التخطيط التشغيلي و الإستراتيجي يتم إجراؤهما بشكل فعال و من قبل مديرين لديهم مسؤوليات حقيقية⁽⁵⁾، كما يسود روح الإبداع و الابتكار، و هذا نتيجة استخدام هيكل المصفوفة، و نتيجة لكبر حجم

¹Justin G. Longenecker, *op.cit*, p481.

²Timothy S. Hatten, *op.cit*, p404.

³Neil C. Churchill; Virginia L. Lewis, *op.cit*, p7.

⁴Timothy S. Hatten, *op.cit*, p405.

⁵Neil C. Churchill; Virginia L. Lewis, *op.cit*, p7.

المؤسسة فهي تكون بيروقراطية⁽¹⁾، فالمالك و المؤسسة أصبحا منفصلين إلى حد معقول، و مع ذلك لا يزال هناك هيمنة على المؤسسة من خلال وجود المالك و الرقابة عن طريق الأسهم⁽²⁾.

✓ **المرحلة V:** تسمى مرحلة النضج، في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد نمت و زاد حجمها، مع الأخذ في الاعتبار أن النضج و التغييرات تتعدى مجرد الزيادة في الحجم، فالمؤسسة تصبح أكثر احترافية، حيث تم إضفاء الطابع الرسمي على الإدارة، و اعتماد سياسات مكتوبة، و إعداد الخطط و الموازنات و توحيد ممارسات الأفراد، و إعداد الخرائط التنظيمية، و تأسيس إجراءات الرقابة... الخ⁽³⁾، كما أن المؤسسة في هذه المرحلة لديها من المستخدمين و الموارد المالية ما يمكنها من استخدام التخطيط التشغيلي و الإستراتيجي بشكل مفصل، الإدارة تكون لا مركزية و تضم موظفين لديهم خبرة، و الأنظمة تكون شاملة و متطورة جدا، و في هذه المرحلة يحدث فصل و استقلالية بين المالك و المؤسسة، سواء على صعيد الأموال أو العمليات⁽⁴⁾، و يتحول الهيكل التنظيمي من بسيط قائم على وجود موارد بشرية تنفيذية في إنتاج و تسويق المنتجات، إلى هيكل تنظيمي يحوي كوادرات إدارية متخصصة تساعد الإدارة التنفيذية على أداء واجباتها.

يوضح الجدول أدناه أهم التحديات الإدارية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال مختلف مراحل نموها، و تبين هذه المراحل الخمسة مدى الحاجة إلى التغيير و معرفة متطلبات المرور من مرحلة إلى أخرى لغرض النجاح.













¹Donald L. Lester et al, **op.cit**, 343.

²Neil C. Churchill; Virginia L. Lewis, **op.cit**, p7.

³Justin G. Longenecker, **op.cit**, p481.

⁴Neil C. Churchill; Virginia L. Lewis, **op.cit**, p9.

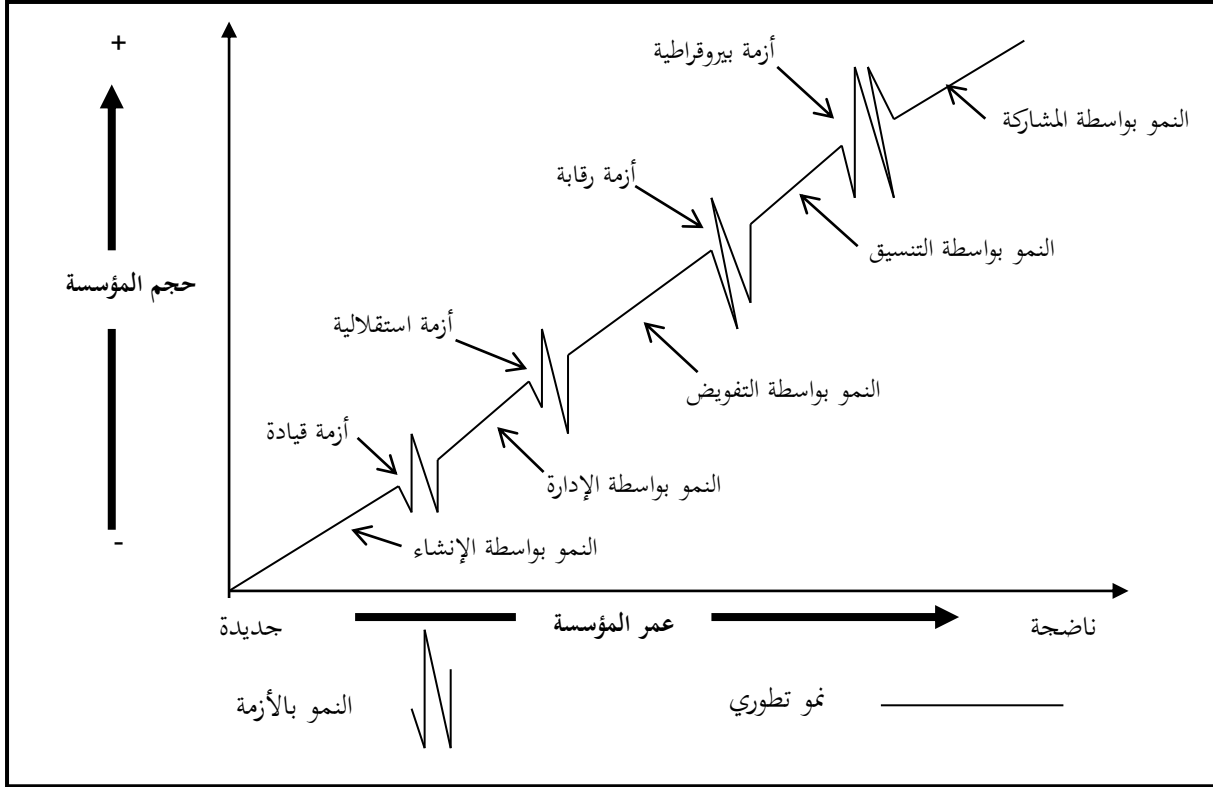
جدول رقم (4.3): خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال كل مرحلة من تطورها.

المراحل	المرحلة I الوجود	المرحلة II البقاء	مرحلة III نجاح التحرر	مرحلة III نجاح النمو	مرحلة IV الإنطلاق	مرحلة V نضج الموارد
أسلوب الإدارة	إشراف مباشر	مشرفين على الإشراف	وظائفي	وظائفي	أقسام (تقسيمي)	خطوط و كوادر
التنظيم						
امتداد الأنظمة الرسمية	غير موجود أو باقل الحدود	قليل	أساسي	متطور	ناضج	متوسع كثيف
الإستراتيجية الرئيسية	الوجود	البقاء و الإستمرار	الحفاظ على وضع مريح	الحصول على الموارد للنمو	النمو	العائد على الإستثمار
المؤسسة و المالك						

Source: Neil C. Churchill; Virginia L. Lewis, *op.cit*, p4.

2.3.3. نموذج Greiner: يحتوي هذا النموذج على خمسة مراحل أساسية لنمو المؤسسات، و كل مرحلة تتميز بفترة تمر فيها المؤسسة بأزمة تفرض على المالك-المسير إحداث تغييرات في أسلوب القيادة و الممارسات و الإجراءات من أجل الإنتقال إلى المرحلة التالية في هذا النموذج، فطوال فترة حياة المؤسسة الصغيرة و عند انتقالها من مرحلة إلى أخرى على امتداد المراحل الخمسة، تتغير طبيعة المؤسسة، و الأزمات و التحديات التي تواجهها.

شكل رقم (6.3): المراحل الخمسة لنمو المؤسسات حسب Greiner



Source: Larry E. Greiner, *op.cit*, p41.

يعتمد نموذج Greiner في تقسيمه لمراحل نمو المؤسسات بشكل خاص على السلوكيات الريادية، حيث يسود في المرحلة الأولى جو من الإبداع و الابتكار، في حين يسود المؤسسة خلال المرحلة الخامسة روح التعاون، و بين كل مرحلة و أخرى تكون هناك فترة أزمة تحتم على الإدارة تغيير سلوكياتها إذا أرادت المؤسسة النمو.

✓ **المرحلة الأولى (الولادة):** في هذه المرحلة يتم التركيز على إيجاد كل من المنتج و السوق، و عادة ما يملك أصحاب المؤسسة توجهه فني أو ريادي، لكنهم لا يملكون المهارات و المعارف الإدارية لنجاح و قيادة المؤسسة، فالمالك يقوم ببذل جهد كبير مع راتب متواضع حتى قيام المؤسسة و نجاحها و تطورها، و تأتي الرقابة على الأنشطة بصورة مباشرة من المكانة التي احتلتها المؤسسة في السوق، أما الإتصال بين الأفراد فيكون بشكل متكرر و غير رسمي.

في مرحلة من فترة حياة المؤسسة، و عندما تبدأ بالنمو و زيادة عدد أفرادها و زيادة الإنتاج، يمكن أن تحدث أزمة نتيجة الإبقاء على طريقة الإدارة القديمة، حيث يجد مالك المؤسسة نفسه مثقل بالمسؤوليات الإدارية الغير مرغوب فيها، فهو ما زال يتصرف بنفس الطريقة في مرحلة التأسيس، و هنا تكمن الحاجة إلى مدير قوي لديه

المعرفة و المهارات الإدارية اللازمة، و بالتالي قد يستعين مالك المؤسسة بأخرين لتولي مهمة القيادة و الإدارة، و هي نقطة مهمة لنجاح المؤسسة و استمراريتها، على الرغم من أن العديد من مالكي المؤسسات لا يجذبون هذه الفكرة لما تنطوي عليه من التخلي عن جزء من سلطاتهم للآخرين.

✓ **المرحلة الثانية (التوجيه):** عندما تتمكن المؤسسة من البقاء على قيد الحياة و الإستعانة بشخص آخر لقيادة المؤسسة و توجيهها نحو الطريق الصحيح، فعندها يتطلب الأمر وضع هيكل تنظيمي وظيفي مناسب لجميع الجهود و الأعمال، و يقوم هذا الهيكل التنظيمي على فصل الأنشطة الإنتاجية عن الأنشطة التسويقية، كما يتم إدخال النظم المحاسبية للجرد و الشراء، و تعتمد الحوافز و معايير العمل و الميزانيات، و تصبح الإتصالات أكثر رسمية و غير شخصية بحيث تخضع للتسلسل الهرمي.

على الرغم من أن هناك إدارة جديدة قائمة على الإبداع و تدفع بالمؤسسة نحو النمو، إلا أنها في نهاية المطاف تصبح غير مناسبة لرقابة و تنظيم هذا النمو و التعقيد الحاصل في المؤسسة، و يجد المرؤوسين أنفسهم أمام مركزية شديدة لا تساعدهم على إبراز قدراتهم و المساهمة في تطوير المؤسسة، و هنا تحدث الثورة الثانية المتمثلة في البحث عن مزيد من الإستقلالية من طرف مديري الإدارة الدنيا، و عندها يصبح الأمر الحتمي هو التحرك نحو المزيد من اللامركزية أو الإبقاء على طريقة الإدارة و التي قد تؤدي إلى تعثر المؤسسة.

✓ **المرحلة الثالثة (التفويض):** تتميز هذه المرحلة من النمو بالتطبيق الناجح للهيكل التنظيمي اللامركزي، فتمنح الصلاحيات و السلطات و جوانب ممارسة القوة التي تجمعت لدى الفرد من المراحل السابقة إلى آخرين و بشكل حقيقي ليس بالأمر السهل و الهين في الطبيعة البشرية، هكذا يجبر نمو المؤسسة و اتساع مساحة تأثيرها المالك-المسير عن التخلي عن بعض صلاحياته لمساعدته و معاونيه، و بالتالي تعطى مسؤولية أكبر لمديري الوحدات و الأقسام، كما يعتمد على مراكز الربح و المكافآت من أجل حث الأفراد و إدماجهم في صيغ العمل و تطويرها، و تكون الإتصالات من الأعلى نادرة، و تتم عادة عن طريق المراسلة، الهاتف، أو زيارات قصيرة إلى المواقع الميدانية.

ما يحدث في هذه المرحلة هو صعوبة الإتصال بين المدير و أعضاء المؤسسة من العاملين، و هو ما يدفع المدير إلى القيام بعملية التفويض لأن حجم المؤسسة لا يسمح بالعودة إلى المركزية.

✓ **المرحلة الرابعة (التنسيق):** تتميز هذه الفترة من المرحلة التطورية بصعود الأنظمة الرسمية لتحقيق المزيد من التنسيق، فالمؤسسة لا تستطيع مجاراة متطلباتها إلا بواسطة جهود مؤسسية جديدة، و التي تتجسد بخصائص تطوير التخطيط الرسمي، و وضع إجراءات و مراجعتها بشكل مكثف، و توظيف العديد من العاملين المتخصصين في متطلبات وظيفية و أنشطة ضرورية، و إيجاد وظائف مهمة مثل المعلوماتية، التخطيط، قياس الأداء و غيرها، كما تستخدم الأسهم و المشاركة في الأرباح من أجل تشجيع الاندماج مع هوية المؤسسة ككل. في هذه المرحلة يمكن أن تظهر حالات الإجهاد و الضغط و التعب لدى البعض بسبب كثافة الجهود المطلوبة من المرؤوسين، و ازدياد الاجتماعات و تطوير العمل من خلال الفرق و المجموعات، و كذلك بسبب عدم الإعتياد على طبيعة العمل الجديد، و هنا يفترض أن تأخذ جهود تطوير المؤسسة و الوقت المخصص لها الأولوية، و تصبح جوانب تنسيق العمل مهمة للنجاح، و بذلك تطور الآليات المناسبة و المرنة لتحقيق ذلك، و في هذه المرحلة تصير المؤسسة كبيرة جدا و معقدة بالشكل الذي لا يسمح لها بأن تدار من خلال برامج و أنظمة رسمية جامدة.

✓ **المرحلة الخامسة (التعاون):** تشهد المرحلة الأخيرة من مراحل تطور المؤسسات تعاون شديد بين الأفراد في محاولة للتغلب على أزمة الروتين و البيروقراطية، ففي المرحلة السابقة كان التركيز أكثر على إدارة النظم و الإجراءات الرسمية، أما في هذه المرحلة فالتركيز أكثر يكون على التلقائية في الإجراءات الإدارية من خلال فرق العمل، و مهارات حل الخلافات الشخصية، كما أن الرقابة الإجتماعية و الإنضباط الذاتي تعوضان الرقابة الرسمية، و في هذه المرحلة تكون الإدارة أكثر مرونة و تنتهج المقاربة السلوكية. خلال هذه المرحلة من نمو المؤسسات قد تواجه المؤسسة مشكلة تتمثل في التشبع النفسي للعاملين الذين استنفدوا عاطفيا و جسديا من شدة العمل الجماعي و الضغط الشديد لإيجاد الحلول المبتكرة، و هو ما يستدعي إيجاد برامج و هياكل جديدة تسمح للعاملين بالراحة بشكل دوري و تنشيط أنفسهم.

جدول رقم (5.3): ممارسات المؤسسة خلال مراحل النمو الخمسة.

المرحلة 1:	المرحلة 2:	المرحلة 3:	المرحلة 4:	المرحلة 5:	الصفة
الإنتاج و البيع	الإدارة	التفويض	التنسيق	التعاون	
الإنتاج و البيع	الكفاءة التشغيلية	التوسع في السوق	التعزيز التنظيمي	حل المشاكل و الابتكار	الإدارة
غير رسمي	مركزي و وظيفي	لا مركزي و جغرافي	خطي-وظيفي مجموعة المنتجات	مصنوفي	الهيكل التنظيمي
فردية	توجيهية	تفويض	لجنة رقابة	تشاركي	أسلوب الادارة العليا
نتائج السوق	معايير و مراكز التكلفة	التقارير و مراكز الربح	خطط و مراكز الإستثمار	تحديد الأهداف المشتركة (المبادلة)	نظام الرقابة
الملكية	الأجر و خيارات الأسهم	مكافآت فردية	تقاسم الربح	مكافأة الفريق	إدارة المكافأة
القيادة	الإستقلالية	الرقابة	الروتين (البيروقراطية)	غير محدد	الأزمات

Source: Larry E. Greiner, op.cit, p45.

يشبه نموذج Greiner لنمو المؤسسات النموذج الذي تم اقتراحه من قبل Churchill et Lewis، إلا أن نموذج هذين الباحثين يعتبر أعم و لا يحتوي على الأزمات التي تعجل الإتجاه من مرحلة إلى أخرى.

تمر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمراحل مختلفة خلال فترة حياتها تشبه إلى حد بعيد حياة الإنسان، فهي تبدأ صغيرة (الولادة) ثم تنمو شيئاً فشيئاً حتى تصير كبيرة و ناضجة، و خلال هذا النمو يحدث تحول هيكلية و إداري، و تحدث تغيرات في الممارسات الإدارية داخلها، و هي تغيرات حتمية نتيجة للظروف الجديدة التي تواجه المؤسسة، و كذلك لتدخل عوامل داخلية و خارجية تفرض على المالك-المسير من أجل إنجاح المؤسسة أن يطور مهاراته و معارفه الإدارية، و أن يسعى إلى إشراك فريق الإدارة في إعداد الخطط و الإستراتيجيات التي تزداد أهميتها و تتضح معالمها مع نمو المؤسسة.

4.3. خصائص المالك-المسير و علاقتها بالممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

توجد العديد من الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين خصائص المالك-المسير و بين سلوكات المؤسسة، و خلصت العديد من هذه الدراسات إلى أن السلوك التنظيمي (الذي ينعكس في السياسة العامة للمؤسسة و أسلوب الإدارة داخلها) يعتبر انعكاس لتوقعات المالك-المسير، صفاته الشخصية، أهدافه... الخ.

اعتمد الباحثون في تصنيف مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مجموعة من الخصائص و المحددات من أجل فهم هذا الشخص و تفسير سلوكاته و ممارساته الإدارية المختلفة، و قد ركز هؤلاء الباحثين على توضيح العلاقة الموجودة بين طبيعة خصائص المالك-المسير (تاريخه، دوافعه، أهدافه، كفاءته، رؤيته... الخ) و بين طريقة و أسلوب إدارته لمؤسسته و أدائها، مع مراعاة الخصوصية التي تميز هذا النوع من المؤسسات (تم توضيح ذلك عند التطرق إلى خصائص المالك-المسير في الفصل الثاني، و كذلك عند التطرق إلى الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذا الفصل)، فعلى سبيل المثال يمكن أن نجد بعض الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين خصائص المالك-المسير و السلوكات الإدارية (Lorrain et al، Filion)، بين الرؤية و الأداء (Bakenda et al)، كذلك بين خصائص المالك-المسير و ممارسات إدارة الموارد البشرية (Bayad et Nebenhaus)، بين خصائص المالك-المسير و الممارسات المحاسبية (Ngongang، Chapellier)... الخ، و مع ذلك يمكن القول أن هناك قلة من الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين الممارسات الإدارية للمالك-المسير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) و خصائصه من جهة، و بين هذه الممارسات و أداء مؤسسته من جهة ثانية.

يرى Laufer أن هناك علاقة تفاعل بين شخصية المالك-المسير، شروط تطوير مؤسسته، و طريقة إدارته، فهو يرى أن إدارته لمؤسسته يسمح له بتجسيد دوافعه الشخصية، و قد توصل Filion انطلاقاً من دراسته التجريبية على عينة مكونة من 116 مالك-مسير من أجل فهم طبيعة الممارسات الإدارية لهذا الشخص، إلى أن هناك نوعين من السلوكات الإدارية لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و انطلاقاً من هذه النتيجة قام باقتراح صنفين للرياديين هما: الريادي العملي و الريادي ذو رؤية، و كل صنف يشرف على إدارة صنف من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث قسم هذا الباحث هذه المؤسسات إلى: مؤسسات كلاسيكية، و مؤسسات رائدة كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (6.3): خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكلاسيكية و الرائدة

العناصر	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكلاسيكية	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الرائدة
صنف المالك-المسير	العملياتي	ذو رؤية
هدف المالك-المسير	الإستمرارية	النمو
الأنشطة الرئيسية للمالك-المسير	تسيير الأنشطة اليومية للمؤسسة	إعداد الإستراتيجية، التسويق، البيع، التطوير، إيجاد الحلول لمشاكل الخزينة
فلسفة العمل	الثبات	الإبداع
طبيعة الوظائف	تنمي الشعور بالإنتماء، محددة بشكل كبير	تنمي الدافعية بشكل كبير، متحررة
طبيعة المهام	تحديد المهام، على الأقل الضروري منها	التطوير المستمر للمهام و طريقة تنظيمها من أجل تحقيق الأهداف
الهيكل التنظيمي	بسيط	عضوي، يتم مراجعته و ضبطه بشكل مستمر
التفويض	قليل	عال جدا
الإتصالات	من الأعلى إلى الأسفل، و غالبا غير شفهيّة.	في كل الإتجاهات، متكررة
نوع التدريب	مرتبط بالمهمة	مرتبط بجميع الأنشطة الحالية و المستقبلية
الكفاءات المرغوبة	كفاءات التنفيذ (القدرة على القيام بالمهام)	كفاءات التصميم و التنفيذ (القدرة على إنجاز الأشياء الجديدة بسرعة)

Source: Louis Jacques Filion, op.cit, p66.

حسب Sammut فتمو المؤسسة مرتبط بالوعي الإستراتيجي للمسير و بجميع المكونات الداخلية و الخارجية للمؤسسة، حيث يرى هذا الباحث أن المالك-المسير يكون في قلب التحول الذي يحصل في المؤسسة التي يديرها⁽¹⁾، كما يرى Bernasconi et Moreau أن الإستراتيجية موجودة أولا و قبل كل شيء في ذهن القادة في شكل توجه على المدى الطويل، رؤية للمستقبل و لنتائج المؤسسة، حيث يؤكد هذين الباحثين على التأثير الكبير للمسير على سلوك المؤسسة، بل و يذهبان أبعد من ذلك عندما يؤكدان على أن عمليات التنمية و التطوير التي يتم إعدادها من قبل المسيرين هي التي تسمح بتحقيق أو عدم تحقيق التطوير المرغوب فيه، و قد اقترح هذين

¹Sylvie Sammut, op.cit.

الباحثين نموذج سمح بتصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التكنولوجية في ثلاثة أصناف، و ذلك حسب نوع الرقابة المفضلة من قبل الرياديين و ديناميكية إمكانات المشروع⁽¹⁾.

قام Lorrain et Dussault بإجراء دراسة تجريبية على العلاقات الممكنة بين أصناف مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الإنتهازي أو التقليدي)، و ذلك بالإعتماد على خصائص هذا الشخص (العوامل التاريخية، الرغبات)، و السلوكات الإدارية في المؤسسة التي يشرف على إدارتها (الرغبة في النمو، الإحترافية في الإدارة، الهيكلية المؤسسية)، و قد أظهرت النتائج أن هناك اختلاف في السلوكات الإدارية بين هذين الصنفين خلال مرحلة تطور المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أن إدارة الريادي الإنتهازي أكثر توازنا من إدارة الريادي التقليدي خلال مرحلة النمو، و قد خلصت الدراسة إلى أنه من المهم الأخذ بعين الإعتبار التصنيفات المختلفة للرياديين في الدراسات المتعلقة بإدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال مختلف مراحل نموها⁽²⁾.

في نفس السياق أجرى Lefebvre دراسة حول علاقة بعض خصائص مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتماد تكنولوجيات الإعلام الآلي الحديثة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، و قد توصل هذا الباحث إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مكونات خصائص المالك-المسير، و درجة الابتكار في المؤسسة، حيث يرى هذا الباحث أن المواقف الإيجابية للمالك-المسير اتجاه المخاطرة، و مواقفه الإستباقية تعتبر المكونات الأكثر ارتباطا بمستوى الابتكار في المؤسسة، كما أشار هذا الباحث إلى أن بعض خصائص العملية القرارية (على غرار أفاق التخطيط الموجه نحو المدى الطويل، طرق التحليل الأكثر تطورا... الخ)، بالإضافة إلى الخبرة الفنية التي يمتلكها المسير، تعتبر كذلك عوامل مهمة في الابتكار داخل المؤسسة⁽³⁾.

في دراسة Bayad et Nebenhaus على عينة مكونة من 271 مسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، حول العلاقة بين خصائص هذا الشخص و ممارساته فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، توصلوا إلى أن المسير يلعب دورا محوريا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة فيما يتعلق بالأبعاد التنظيمية و القرارية، فهذا الأخير يلعب دورا محوريا لفهم نظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك من خلال

¹Michel Bernasconi; Frank Moreau, *L'évolution du projet des jeunes entreprises technologiques innovantes au cours des premières années : une méthode d'appréciation du cheminement stratégique*, Revue Internationale PME, Vol 16, N° 3-4, 2003, p19.

²Jean Lorrain; Louis Dussault, *op.cit*, p157.

³Elisabeth Lefebvre, *op.cit*, p7.

فلسفته في الإدارة، و رؤيته اتجاه المؤسسة و أهدافها، فهو العامل المؤثر في مسألة تطوير نظام إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾.

يرى Mzid et Mezghani أن خصائص مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية يمكن أن تكون من بين المتغيرات المفسرة لمختلف اختيارات استراتيجيات التنمية المختلفة، و قد أظهرت دراسة هذين الباحثين أن خصائص مسير المؤسسة العائلية تؤثر بشكل كبير على استراتيجية المؤسسة التي يديرها، حيث يعتبر المستوى التعليمي و خبرة المسير الخارجية، بالإضافة إلى أهدافه في الحفاظ على الإستقلالية و الخوف من فقدان الرقابة، من أهم المحددات لاختيار استراتيجيات التنمية من قبل مسيري المؤسسات العائلية⁽²⁾.

تم اقتراح العديد من النماذج من أجل تفسير العلاقة بين المالك-المسير و مؤسسته، حيث قدم Julien et Marchesnay مخطط يعرض تأثير خصائص الريادي و رؤيته على المؤسسة، التكنولوجيا، الإستراتيجية، و المسار، كما قدم Bird نموذج يهدف إلى إظهار تأثير خصائص المالك-المسير على المؤسسة⁽³⁾، بالإضافة إلى ذلك، قام Daval et al باقتراح نموذج يعرض العلاقة الموجودة بين خصائص المالك-المسير، السلوك التنظيمي، و أداء المؤسسة، حيث يظهر هذا النموذج وجود علاقة ذات خصوصية بين خصائص المالك-المسير، أساليب و طرق الإدارة، و أداء المؤسسة، و يملك هذا النموذج ميزة مزدوجة تم بناؤها انطلاقاً من النماذج المختلفة لتصنيفات الموجودة للرياديين، و كذلك انطلاقاً من تقسيم مستويات التحليل التنظيمية و الفردية.

الثلاث فئات الرئيسية الأولى من هذا النموذج تتعلق بالريادي، حيث نجد في المقام الأول العوامل التاريخية (الخصائص الجوهرية، المستوى التعليمي، الخبرة، شبكة العلاقات)، هذه العوامل تعتبر شرط للفئة الثانية التي تتضمن الكفاءات الريادية أو الصفات التي تميز هذا الشخص (الثقة بالنفس، روح المنافسة، روح المبادرة)، كما تعتبر الفئة الأولى و الثانية شرط للفئة الثالثة و المتمثلة في طبيعة رغبات المالك-المسير (الأمان، الإستقلالية، السلطة، تحقيق الذات، بناء المعارف)، هذه العوامل الثلاث تؤثر على الدوافع الريادية و التي من خلالها تتحدد طريقة إدارة المؤسسة و سلوكها الإستراتيجي.

¹Mohamed Bayad; Daniel Nebenhaus, **op.cit**, p531.

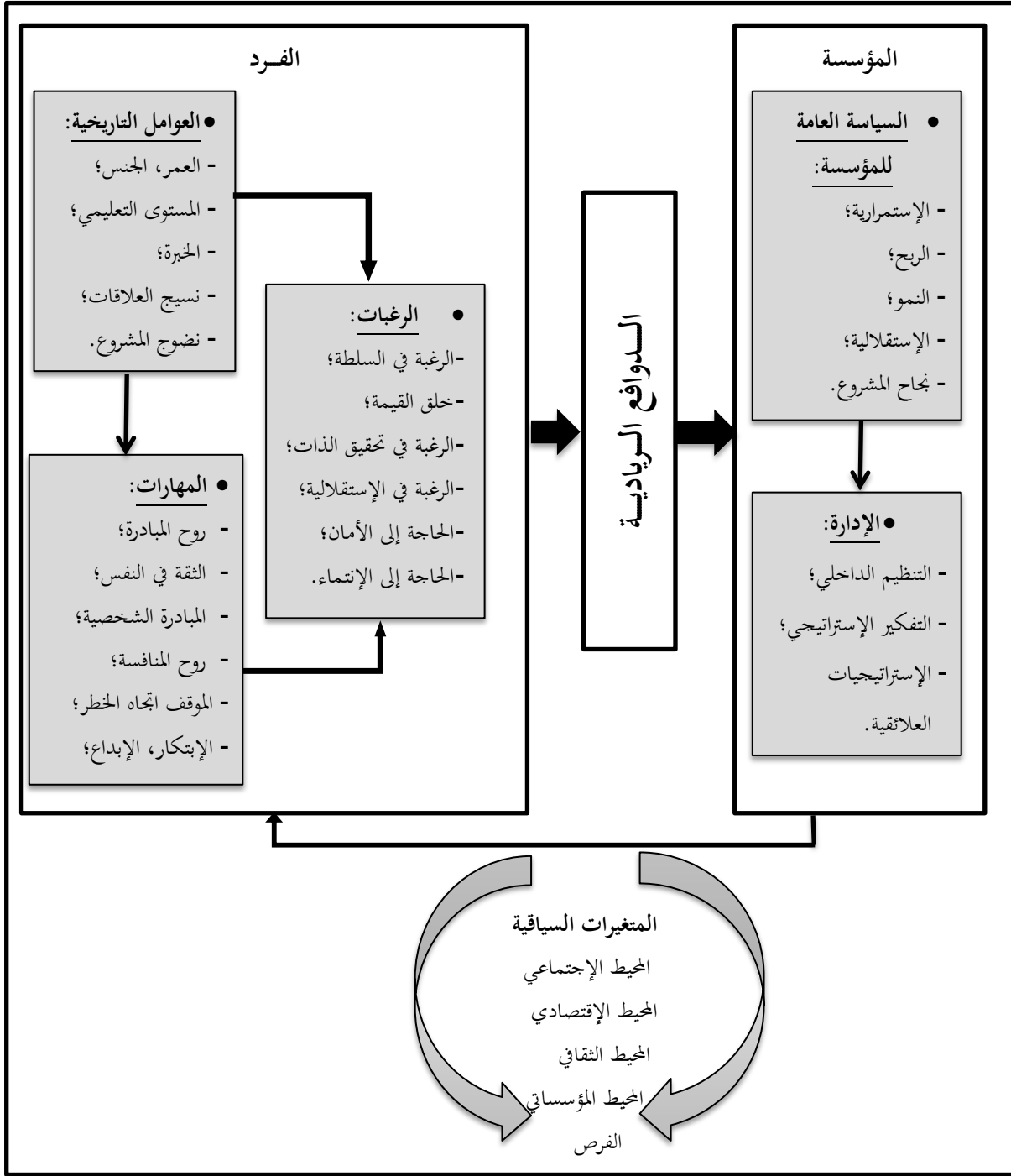
²Imen Mzid; Lassaad Mezghani, **op.cit**.

³Angrès Paradas, **op.cit**.

الفصل الثالث: طبيعة و خصوصية الممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في الجهة الثانية من النموذج نجد المستوى التنظيمي و الذي يضم فئتين هما: السياسة العامة (الإستمرارية، الربح، النمو، الإستقلالية، نجاح المشروع)، و كذلك الإدارة (التنظيم الداخلي، الإستراتيجيات العلائقية، التفكير الإستراتيجي).

شكل رقم (7.3): نموذج مبسط لفهم و قراءة المالك-المسير



Source: Daval Hervé et al, op.cit, p139.

خلاصة:

تعتبر الإدارة ضرورية لنجاح المؤسسات مهما كان حجمها، و إلا فإن هذه الأخيرة سوف تختفي من الوجود، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحتاج كذلك إلى وجود إدارة و مديرين يقومون بممارسة التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة من أجل الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها المحددة، فإدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعود إلى المدير العام للمؤسسة، و الذي هو في الغالب مالكيها، هذا الأخير يجوز على أغلب الأنشطة و سلطة القرار.

تتطلب قيادة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة معرفة المالك-المسير بالإدارة و متطلباتها و لو بشكل عام، على الرغم من أن هناك القليل من مالكي هذه المؤسسات الذين يدعون قدرتهم الكاملة على التحكم في جميع جوانب الإدارة و بكل التفاصيل، و عليه ففهم الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتطلب فهم نفسية المالك-المسير و التصورات التي يشكلها هذا الأخير حول نفسه، و السياق العملي الخاص به، فالخصائص التي يتميز بها مالكو-مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجعل أسلوب إدارتهم متميزا و يختلف إلى حد بعيد عن أسلوب إدارة المؤسسات الكبيرة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن أسلوب إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون استبدادي، أناني، متسرع، و غالبا غير متوقع و لا يمكن التنبؤ به، الإستراتيجية و التخطيط يقتصران على المدى القصير، و العلاقات مع المستخدمين شديدة التخصص، و تبنى على العلاقات الشخصية، و تكون في كثير من الأحيان شديدة الغرابة.

الفصل الرابع: الأداء و مؤشرات قياسه في

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمهيد:

يعتبر موضوع أداء المؤسسات من المواضيع التي شغلت و مازالت تشغل بال العديد من الباحثين و الممارسين، إن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة لدى كل من له صلة مباشرة أو غير مباشرة، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة وراء كل جهد أو نشاط، فهذا المفهوم يثير الكثير من الجدل و النقاشات الساخنة في مجال الفكر الإداري.

يحظى موضوع الأداء بالأهمية البالغة كذلك في النقاشات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تحرص الدول و الحكومات على تطوير هذا النوع من المؤسسات لما لها من دور كبير في تحقيق التنمية المحلية، و مما لا شك فيه أن تحقيق هذه الأخيرة لأداء جيد يعكس الحالة الصحية لإقتصاد أي دولة.

يخضع موضوع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتفسيرات مختلفة، فبالنسبة لمالك-مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، فالأداء يتحدد من خلال ضمان دخل لائق للعائلة، أما بالنسبة للجهات الإقتصادية فالأداء يتركز حول خلق فرص العمل، و بالنسبة للبنوك يدور الأداء حول تحقيق الأرباح و انتاج السيولة، و لأن موضوع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبح يحظى بالإهتمام الكبير من قبل الباحثين و الممارسين، فقد حاولت العديد من الدراسات الإمام بجميع جوانبه بناء على الرصيد المعرفي المتراكم حول موضوع أداء المؤسسات الكبيرة و أبعاده، كاتجاه للبحث في هذا الموضوع، في حين ركزت دراسات أخرى على الخصوصية التي تتمتع بها هذه المؤسسات، و عليه يمكن الحديث عن خصوصية الأداء و أبعاد و أدوات قياسه.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول تم التطرق فيه لمختلف تعاريف الأداء و المقاربات الإدارية المختلفة لهذا المفهوم، كما تمت الإشارة إلى أنواع الأداء.

أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة عملية قياس الأداء، من حيث التطرق إلى التطور التاريخي لقياس الأداء و مختلف مقاييسه و مؤشرات.

و تم في المبحث الثالث التطرق إلى أهم تحديات و خصائص الأداء و قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أهم المؤشرات المستعملة من قبل الباحثين و الممارسين لقياس الأداء في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على أداء هذه المؤسسات.

1.4. الأداء... مفهوم متعدد الأبعاد:

1.1.4. تعريف الأداء: شكل الأداء منذ عدة عقود موضوع مهم في مجال علوم الإدارة، فهو موضوع يخص كل من الباحثين، مسيري المؤسسات، و المستشارين... الخ، فإشكالية الأداء هي قضية ظلت و مازالت منذ فترة طويلة في صلب الأدبيات الإدارية و الاقتصادية.

يرتبط مفهوم الأداء بالمؤشرات التي تسمح بقياسه، و إذا كان هناك اتفاق بين الباحثين على أن هذا المفهوم مازال في مرحلة التشكل، فإن هناك الكثير من الاختلاف بينهم حول إيجاد تعريف موحد لهذا المصطلح، و يرجع هذا الاختلاف بالأساس إلى تباين و جهات نظر الباحثين و الكتاب في هذا المجال، و اختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف له، كما يرجع هذا الاختلاف في معاني الأداء إلى الشخص الذي يقوم بالتقييم في حد ذاته، فالأداء مفهوم متعدد الأبعاد و معقد، فهو موضوع يخضع للعديد من التفسيرات.

من جهة أخرى يمكن القول أن اختلاف مفهوم الأداء و تعدد معانيه يرجع إلى المجموعة التي ينتمي إليها الباحث، فمثلا علم النفس، العلوم الاجتماعية، أو العلوم الإدارية، تستعمل تعاريف مختلفة و تعتمد بشكل أكبر على المؤشرات الفردية، أو التنظيمية، أو المجتمعية، فليس هناك مفهوم موحد للأداء⁽¹⁾.

يرى العديد من الباحثين أنه يجب النظر إلى الأداء على أنه مجموعة من المعلومات حول الإنجازات المتفاوتة الأهمية لأصحاب المصلحة بالمؤسسة، و ذلك لأن الأبعاد الأكثر أهمية للأداء ليست بالضرورة هي نفسها لدى جميع أصحاب المصلحة، حيث يرى Otley أنه يتعين إعطاء مزيد من الإهتمام عند تعريف الأداء لوجهة نظر جماعات أصحاب المصلحة⁽²⁾، كما يرى Bititci et al أن وضع تعريف للأداء يجب أن يقوم على أساس الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و على مصالح و توقعات المجموعة الموسعة من الشركاء، و التي لا تتضمن فقط المالكين و المساهمين، لكن كذلك أصحاب المصلحة الآخرين مثل: المستخدمين، الزبائن، الموردين، الحكومات⁽³⁾.

¹Geert Bouckaert; Jhon Halligan, **Managing Performance: International Comparisons**, 1st Published, Routledge, 2008, p14.

²David Otley, **Performance Management: a Framework for Management Control System Research**, Management Accounting Research, Vol 10, N°4, 1999, p 364.

³Umit S. Bititci et al, **Integrated Performance Measurement Systems: au Audit and Development**, The TQM Magazine, MCB University Press, Vol 9, N°1, 1997, p47.

جدول رقم (1.4): أبعاد الأداء التي تهتم أصحاب المصلحة

الملاءة	الإبتكار	الإنتاجية	الربحية	النمو	الأبعاد
					أصحاب المصلحة
×	×	×	×	××	المساهمين
××	××	××	××	××	المالك-المسير
	×	×	×	×	المستخدمين
	××				المستهلكين
	×				الموردين
××			××	×	البنوك
	×	×	×	××	الحكومة

Source: Louis Raymond et al, *A Taxonomic Approach to Studying the Performance of Manufacturing SMEs*, Business Performance Management Journal, Vol 11, N°4, 2009, p281.

فالمساهمين هم أكثر اهتماما بالربحية، أما البنوك فتركز على الربحية و الملاءة المالية، في حين تركز الحكومات على النمو في فرص العمل، أما المالك-المسير فيهتم بجميع أبعاد و مكونات الأداء، و عليه يمكن القول أن الإجماع على تعريف موحد للأداء لم يتحقق حتى الآن، فالأداء مفهوم معقد و متعدد الأبعاد⁽¹⁾.

قبل التطرق إلى تعريف الأداء سنشير إلى أصل هذا المصطلح، فالإشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية "to perform" و التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، و يعود استعمالها إلى القرن 15 ميلادي، و هذه الكلمة اشتقت من اللغة الفرنسية القديمة "parformer" التي استعملت خلال القرن 13 ميلادي، و التي تعني إنجاز عمل أو تنفيذ مهمة⁽²⁾، و بداية من القرن 19 ميلادي استعملت كلمة الأداء للإشارة إلى النتائج المحصل عليها من طرف حصان السباق في المضمار، فالنجاح هو الإنتصار في السباق، و انتقل مفهوم الأداء مع نهاية القرن 19 إلى ألعاب القوى و الفرق الرياضية، و مع بداية القرن 20 امتد

¹Louis Raymond et al, *op.cit*, p279.

²Yvon Pesqueux, *La Notion de Performance Globale*, 5^{ème} Forum International ETHICS, Tunis, 1-2 Décembre 2004.

استخدام مصطلح الأداء إلى الوسائل و الآلات، حيث أصبح الأداء يطبق على المؤشرات الرقمية التي تميز قدرات الآلة، و الذي يشير إلى مردودية و كفاءة استثنائية لهذه الأخيرة⁽¹⁾.

يستخدم الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الإقتصاد في استخدام الموارد، كما نجد في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، حسب Otley الأداء في حد ذاته مصطلح غامض و ليس له تعريف واحد⁽²⁾، و على الرغم من بعض الجهود لتوضيح هذا المفهوم و إزالة الغموض الذي يكتنفه، يبدو أنه مازال في حاجة إلى مزيد من البحوث و الدراسات من أجل إزالة بعض الغموض الذي لا يزال يلفه، فمصطلح الأداء يعرف اليوم اهتماما كبيرا يرافقه بعض من عدم الدقة في استخدامه⁽³⁾.

من بين تعاريف الأداء التي ركزت على التحصيل و النتائج نجد تعريف Boivert، فحسب هذا الباحث: "الأداء يشير إلى النتيجة الإستثنائية، غير العادية، و المثلى، فالأداء يشير إلى أن التوقعات يمكن ترجمتها إلى أهداف، و إذا لم يتم التعبير عن التوقعات رسميا في شكل أهداف، نخلص إلى أن أداء الشخص يفوق توقعاتنا، و هذا ما يعني أنه عندما يحقق شيء غير عادي و في بعض الأحيان غير ملموس، يمكن القول بأننا لم نضع نقطة مرجعية و سلم جيد للقياس"⁽⁴⁾، يركز هذا التعريف على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، من خلال إنجاز المهام الموكلة إليهم، و مقارنة ما تم إنجازه مع الأهداف المرجوة، و في حقيقة الأمر فإن أداء المورد البشري و إن كان يمثل جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، فهو لا يعبر عنه دون إدراج الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها⁽⁵⁾.

من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا، و أحيانا أخرى بمدى الإقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، و بعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات

¹Hachimi Sanni Yaya, **La Problématique de la Performance Organisationnelle; Ses Déterminants et les Moyens de sa Mesure : Une Perspective Holistique et Multicritérielle**, Document de Travail 2003-036, Faculté des Sciences de L'administration, Université Laval, Québec, 2003.

²David Otley, **op.cit**, p364.

³Dominique Bessire, **Définir La Performance: Comptabilité; Contrôle; Audit**, Tome 5, Vol 2, Association Francophone de Comptabilité, Septembre 1999, p128.

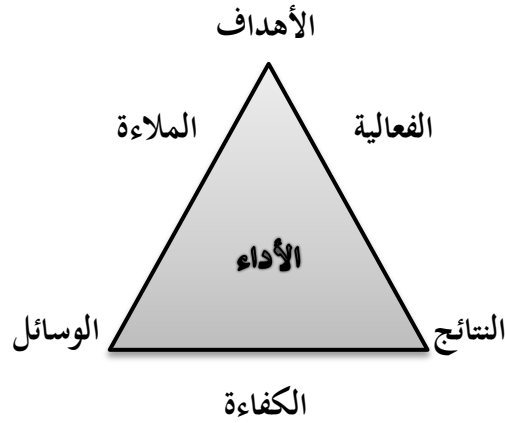
⁴Lamia Berrah, **La Quantification de la Performance dans les Entreprises Manufacturières de la Déclaration des Objectifs à la Définition des Systèmes D'indicateurs**, Document de Synthés pour Obtenir L'habilitation à Diriger des Recherches, Université de Savoie, Chambéry, 2013, p41.

⁵عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر -بسكرة، نوفمبر 2001، ص ص86 87.

الكفاءة و الفعالية التي تحققها المؤسسة، كما أضفى بعض الباحثين الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة و الفعالية)⁽¹⁾.

يرى Gibert أن الأداء يتوسط مثلث يجمع بين مفاهيم: الكفاءة، الفعالية، و الملاءمة، هذه المفاهيم يمكن تحديدها من خلال الثلاثية: أهداف، وسائل، و نتائج⁽²⁾.

شكل رقم (1.4): مثلث الأداء



✓ المحور الأهداف-النتائج: تعرف الفعالية على أنها استخدام الوسائل من أجل الحصول على نتائج معينة في إطار الأهداف المحددة، بمعنى بلوغ الأهداف.

✓ المحور النتائج-الوسائل: تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد المبذول في الإنتاج و الوسائل الكلية المستخدمة في النشاط، و هذا يعني تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

✓ المحور الوسائل-الأهداف: تعرف الملاءمة على أنها العلاقة بين الوسائل المستخدمة و الأهداف المحصلة، بمعنى التخصيص الجيد للموارد.

نتيجة الإستخدام الواسع لمصطلح الأداء، و استعماله للدلالة على عدة معاني، قام Bourguignon بحصر هذا المفهوم في ثلاث معاني⁽³⁾:

¹عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص87.

²Nicolas Maranzana, **Amelioration de la Performance en Conception par L'apprentissage en Réseau de la Conception Innovante**, Thèse Présentée pour Obtenir le Grade de Docteur en Mécanique, Ecole Doctorale Mathématiques; Sciences de L'information et de L'ingénieur, Université de Strasbourg, 2009, p57.

³Dominique Bessire, **op.cit**, p129.

✓ الأداء هو النجاح: فالأداء غير موجود لذاته، بل هو وظيفة تعبر عن النجاح، يختلف وفقا للمؤسسات، و وفقا للفاعلين.

✓ الأداء هو نتيجة عمل: فعلى العكس من المعنى السابق، فهذا المعنى لا يتضمن أي حكم على القيمة، فمن المتفق عليه أن قياس الأداء هو عبارة عن التقييم اللاحق للنتائج المحصلة.

✓ الأداء هو عمل: في هذا المعنى، الأداء هو عمليات، و ليس النتيجة التي تظهر في لحظة من الزمن، فهو بذلك يسمح بالتمييز بين الكفاءات (القدرة على التصرف، تحقيق الإنتاج)، و بين الأداء (الإنتاج الفعلي).

و عليه يرى Bourguignon أنه لا يوجد تعريف مفصل للأداء يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات، لذلك فإن كل مؤسسة ملزمة بتقديم تعريف لهذا المفهوم يقوم على خصوصيتها الداخلية و الخارجية⁽¹⁾، فحسب St.Pierre et al الأداء هو مصطلح يستعمل في كثير من الأحيان كمرادف للنجاح، النتائج المحققة، التفوق⁽²⁾.

من جهة أخرى قام Lebas بربط الأداء بالمستقبل، حيث يرى أن الأداء هو عبارة عن: "القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد"، فحسب هذا الباحث يوجد معنيين للأداء، أحدهما ضيق و الآخر واسع، حسب المعنى الضيق فالأداء هو الأثر أو النتيجة، أما حسب المعنى الواسع فالأداء هو مجموعة المراحل المنطقية و الأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة⁽³⁾.

من أجل توضيح أكثر لمفهوم الأداء وضع Lebas مجموعة من الخصائص لهذا المصطلح باعتباره مفهوم ذاتي و متعدد الأبعاد، مرتبط بمرجع معين و بمجال مسؤولية، و تتمثل هذه الخصائص في:

✓ يعد الأداء مفهوم متعدد الأبعاد، و ذلك لتعدد أهداف المؤسسة؛

✓ يرتبط الأداء دوما بمرجع معين (هدف أو غاية)؛

✓ يعد الأداء مفهوما ذاتيا و ليس موضوعيا، لأنه ناجم عن عملية بطبيعتها ذاتية تعتمد على مقارنة ما هو مستهدف مع ما هو منجز فعلا؛

¹Mohamed Ben Ali et al, **Comment peut-on Développer et Gérer la Performance des Jeunes Entreprises en Phase de Croissance?: Approche Théorique**, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol 10, N° 1, Janvier 2015, p408.

²Josée St-Pierre et al, **Les Indicateurs de Performance Financière et non Financière: Complémentarité ou Substitution? Etude Exploratoire sur des PME Manufacturières**, Comptabilité et Connaissances, France, May 2005.

³مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة1، عدد 34، 2010، ص182.

✓ يرتبط الأداء بمجال مسؤولية، و ذلك لأن المسؤول هو من ينبغي عليه المناورة من خلال مجموعة من المعايير التي من شأنها التأثير على مستوى الأداء.

إلا أن De La Villarmois يرى أن للأداء بعدين رئيسيين، البعد الموضوعي ذو الطبيعة الإقتصادية (الكفاءة) و النظامية (استمرارية المؤسسة)، و البعد الذاتي و الذي يشمل كل من الجانب الاجتماعي (الموارد البشرية) و المجتمعي (شرعية المؤسسة)⁽¹⁾.

هناك من الباحثين من أضفى الطابع الإستراتيجي على مفهوم الأداء، حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها، و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية⁽²⁾، فالبحوث التي ركزت على الطابع الإستراتيجي للأداء تحمل نظرة شاملة لمختلف وظائف المؤسسة، و التي تتفق مع النظرة التي تعتبر أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على توليد القيمة، و بالمقارنة مع الأداء العام، فمفهوم القيمة يثير سؤالين مهمين يتعلقان بالإدارة و حوكمة المؤسسات:⁽³⁾

✓ السؤال الأول: ما هي مصادر خلق القيمة؟، فهذا السؤال يتعلق بتحديد العوامل المفتاحية للنجاح، فالروابط المختلفة في سلسلة خلق القيمة تساعد على القيمة التي تم إنشاؤها من قبل المؤسسة، و في هذه النقطة، مختلف نماذج التحليل الإستراتيجي تبين أن الأداء يمكن تحسينه إما عن طريق زيادة المنتجات، أو عن طريق خفض التكاليف الظاهرة أو الخفية.

✓ السؤال الثاني: كيف توزع القيمة التي تنشأها المؤسسة؟، أو بعبارة أخرى، كيف يتم توزيع القيمة التي تم إنشاؤها بين مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة؟، فهذا السؤال يتعلق بكيفية تأثير قرارات توزيع القيمة التي تم إنشاؤها على الأداء، فبسبب وجود صراعات (تضارب) في المصالح، عدم تماثل المعلومة بين الفاعلين المسؤولين عن خلق القيمة، و الذين توزع عليهم هذه القيمة، فإن تحديد مؤشرات لقياس الأداء تؤثر بالضرورة على عملية خلق القيمة.

من جهة أخرى يمكن تعريف الأداء من خلال المؤشرات التي تستعمل في قياسه، فمعايير تقييم الأداء الرئيسية عادة هي: الإنتاجية، الربحية، المردودية، العائد على الإستثمارات... الخ، و تعتمد هذه المقاربة على المعايير المحاسبية

¹Olivier De La Villarmois, **Le Concept de Performance et sa Mesure: Un Etat de L'art**, Cahiers de recherche de l'IAE de Lille, N°5/2001, Université de Lille, 2001.

²عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص87.

³Melchior Salgado, **La Performance: Une Dimension Fondamentale Pour L'évaluation des Entreprises et des Organisations**, Working Papers hal-00842219, HAL, 2013.

و المالية، و التي تركز على النتائج المالية، إلى أن هذه المقاربة للأداء أصبحت اليوم موضع انتقاد قوي، و ذلك لأنها لا تمكن المديرين من التجاوب مع الأحداث أو المواقف إلا بعد حدوثها، و عليه فقد أصبحت العديد من مقاربات الأداء تجمع بين المتغيرات الكمية و الكيفية (تحقيق الأهداف، السلوك الفردي للمؤسسة، الكفاءة... الخ).

كما اعتمد بعض الباحثين على النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء، حيث اعتبروا هذا الأخير ما هو إلى محصلة لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استغلال المؤسسة لمواردها المادية و البشرية، و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، و في السياق نفسه يعد مزيج الموارد و القدرات هو المحدد الرئيسي لمستوى أداء المؤسسة⁽¹⁾.

من بين أهم الصعوبات التي تواجهنا عند محاولة تحديد مفهوم للأداء، هو أن المعنى الذي يتم اقتراحه قد يكون غير عملي، و من أجل ذلك قدم Cohen مفهوم تركيبي للأداء و متعدد الأبعاد، حيث قدم ستة مقاربات من أجل فهم الأداء و مختلف أبعاده، و ذلك كما يلخصها الجدول الموالي:

جدول رقم (2.4): مختلف مقاربات الأداء حسب Cohen

المقاربة	الخصائص و المؤشرات	الفاعلين المعنيين
الإستراتيجية	✓ التوجهات العامة للمؤسسة ✓ مدى ملائمة الهياكل	✓ المسيرين ✓ المنافسين
التنظيمية	✓ مدى ملائمة الهياكل، تقسيم المهام، الاجراءات و الوظائف مقارنة بالمهام الموكلة للمؤسسة	✓ المسيرين ✓ المنافسين
الإجتماعية	✓ تقسيم العلاقات المهنية و علاقات العمل في المؤسسة. ✓ تقييم كفاءة المسيرين و المطرين على تنظيم العلاقات بين المجموعات الاجتماعية، لاستباق أو معالجة الصراعات، و كذلك لجلب القبول لأهداف و مشاريع المؤسسة و مكوناتها.	✓ المسيرين ✓ العاملين و ممثلي القوى العاملة ✓ السلطات العمومية
التقنواقتصادية	✓ فعالية العمليات الانتاجية ✓ تقييم القدرة على التكيف على المديين القصير و المتوسط في مواجهة التغيرات البيئية، و الاسواق، و التكنولوجيا	✓ المسيرين
التسويقية	✓ تقييم القدرة على إدراك احتياجات و ضغوطات السوق.	✓ المسيرين

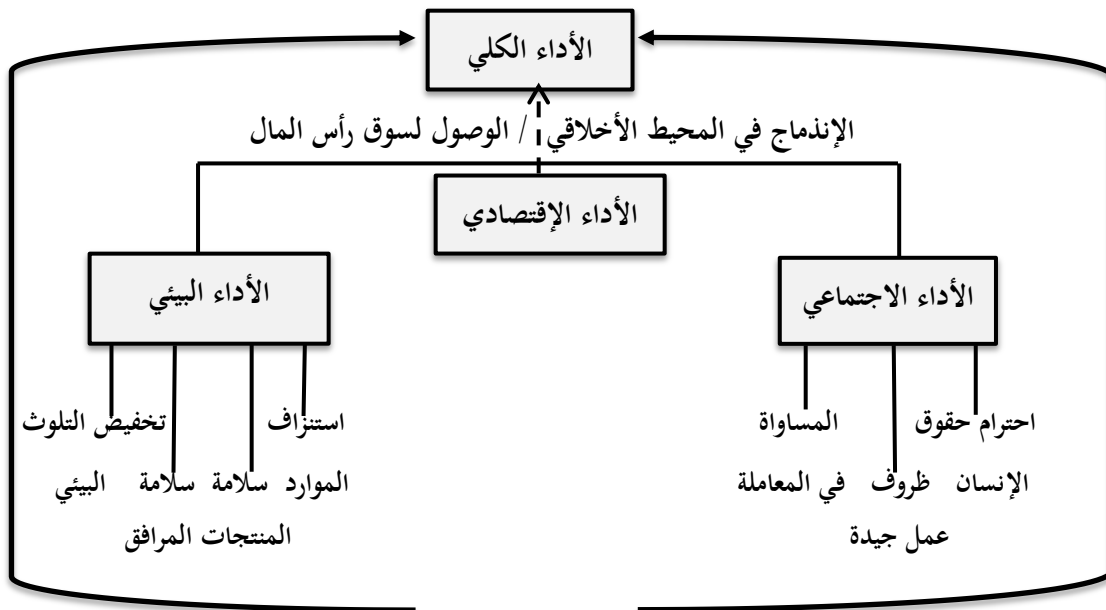
¹مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص183.

	✓ تقييم فعالية أدوات دراسة السوق و الانشطة التجارية	
المالية	✓ تقييم قدرة المؤسسة في الحفاظ على مستوى مرض من التعويض لمنتجاتها و مبيعاتها.	✓ المسيرين
	✓ تقييم قدرة المؤسسة على ضمان مكافآت رؤوس الأموال المتاحة لديها.	✓ المانحين
		✓ المالكين، المساهمين، المقرضين

Source: Hachimi Sanni Yaya, op.cit.

من جهة أخرى ينظر Reynaud إلى الأداء نظرة شمولية، حيث يرى أن أداء المؤسسة هو: "مجموع الأداءات الإقتصادية، البيئية، و الإجتماعية"⁽¹⁾، فالأداء الكلي يعرف بواسطة مؤشرات متعددة المعايير، و ليس عن طريق مؤشر واحد، فأداء المؤسسة لم يعد يقتصر فقط على تحقيق الأهداف الإقتصادية، و لكن يشمل أيضا الأخذ في الحسبان الإنشغالات المجتمعية (الإجتماعية و البيئية)، كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (2.4): مكونات الأداء الكلي للمؤسسة.



- خفض امكانية حصول الاحداث غير المرغوبة (الاضرابات، المقاطعة).
- زيادة دافعية المستخدمين.
- تخفيض التكاليف المباشرة (تخفيض المخلفات).
- سهولة توظيف الاطارات.
- خفض المخاطر (الحوادث، القانونية).
- صورة/ربح حصص في السوق.
- خلق الفرص لمنتجات جديدة

Source: Reynaud Emmanuelle, **Développement Durable et Entreprise : Vers une Relation Symbiotique**, Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 2003.

¹Angèle Renaud; Nicolas Berland, **Mesure de la Performance Globale des Entreprises**, 20^{ème} Congrès de L'association Francophone de Comptabilité, IAE de Poitiers, France, 23-25 Mai 2007.

فالتنمية المستدامة للمؤسسة، الإستراتيجية، و خلق القيمة، لا يمكن تحليلها بدقة باستخدام المؤشرات المالية فقط، فالأفضل للمؤسسات أن تطبق مبدأ التنمية المتوازنة، بالإستناد إلى مختلف الجوانب⁽¹⁾، فمفهوم الأداء الكلي يستعمل لتقييم تنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة⁽²⁾، وفقاً لـ Alazard et Separi فالنظرة الشاملة للأداء تعتمد على الترابط بين ما هو داخل و خارج المؤسسة، المتغيرات الكمية و النوعية، التقنيات البشرية، المادية، و المالية، من أجل خلق الأداء الكلي للمؤسسة⁽³⁾.

في سياق آخر يمكن القول أن مفهوم الأداء مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة، و التي تختلف تبعاً لطبيعة هذه الأخيرة، حجمها، البيئة الإجتماعية، السياسية، و الإقتصادية التي تعمل فيها -على الرغم من أن الإستخدام الأولي لمفهوم الأداء يبدو في الأصل يستعمل لجميع المؤسسات- (المؤسسات العمومية أو المؤسسات التعاونية ليست لديها نفس معايير الأداء الموجودة في المؤسسات الخاصة)⁽⁴⁾، فالأداء في القطاع الخاص يركز على فكرة المردودية، حيث تسعى المؤسسة الخاصة أن تكون أكثر مردودية حتى تكون أكثر أداء في الإقتصاد، و من أجل ذلك فهي تركز على المردودية، الإنتاجية، الربحية، أما في الجانب الآخر، فالمؤسسة العمومية تركز أكثر على الإنتاجية، النوعية، و الفعالية⁽⁵⁾.

يتميز مفهوم الأداء بقدرته على استيعاب العديد من المعاني و الترجمات: الإقتصادية (التنافسية)، المالية (المردودية)، القانونية (الملاءة)، التنظيمية (الكفاءة)، أو الإجتماعية، كما يمكن النظر إلى هذا المفهوم على أنه ذو أبعاد متغيرة نتيجة للمنافسة المتزايدة، و تعقيد البيئة الإقتصادية التي تعمل فيها المؤسسات.

الأداء ليس مفهوم واحد، فهو يتعلق بالنتائج، مثل الإنجازات المالية في فترة محددة من الزمن، في حين يرتبط جزء من هذا المفهوم بمحددات هذه النتائج و بعض العوامل مثل الجودة، المرونة، الإبتكار... الخ، كما أن هناك أهمية متزايدة لحوكمة المؤسسة، في نفس السياق فالأداء ينظر إليه عادة على أنه مفهوم فردي أو تنظيمي، أو كلاهما معاً، و يمكن تحديده من خلال الأنشطة، البرامج، أو السياسات، فحسب Talbot يوجد هناك عدة أبعاد للأداء على غرار: خدمة الزبائن، الفعالية، الكفاءة، المساءلة، تخصيص الموارد، خلق القيمة، كما يستخدم

¹Mirela-Oana Pinteau; Monica-Violeta Achin, **Performance: An Evolving Concept**, Journal Annals Economic Sciences Series, Faculty of Economics and Business Administration, University of Craiova, Vol 2, Issue 38, 2010, p88.

²Ibid.

³Claude Alazard; Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion: Manuel et Applications**, 2^{ed} Edition, Dunod, Paris, 2010, p210.

⁴Hachimi Sanni Yaya, **op.cit.**

⁵Chirishungu Chirushage, **op.cit.**, p78.

الأداء عادة للدلالة على أنشطة أخرى مثل التدقيق و الموازنة، و المعايير الأكثر استخداما في هذا الاتجاه هي التوجيه، التحسين، المسارات⁽¹⁾.

يمكن النظر إلى الأداء بأنه طريقة لبناء الحدود بين ما هو داخل و ما هو خارج المؤسسة، و من هنا تأتي أهمية الإستعانة بهذا المفهوم، فالأداء ينشئ علاقة مزدوجة بين الجهد (جهد المؤسسة، و الجهد داخل المؤسسة، و كذلك الجهد غير المرئي)، و النجاح (التجسيد الظاهر للعلاقة الأولى)، كما أنه يشكل طريقة للحصول على النتائج من خلال الآخرين⁽²⁾.

جدول رقم (3.4): تعريف الأداء حسب بعض الباحثين.

تعريف الأداء	الباحث
تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة	A. Kherakhem
إصدار حكم على الشرعية الإجتماعية لنشاط معين	D. Kaisergriber et J. Handrien
انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية، و البشرية، و استغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها	Miller et Bromily
الفرق بين القيمة المقدمة للسوق، و مجموع القيم المستهلكة، و هي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، و تسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، و الأخرى تعتبر مراكز ربح، و هي في نفس الوقت مستهلكة للموارد و مصدر عوائد، و تسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة.	Lorrino
قدرة المؤسسة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال	P. Druker

المصدر: الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، عدد7،

2010/2009، ص218.

2.1.4. المقاربات الفكرية لأداء المؤسسة: اقترح Morin et al أربع مقاربات فكرية للأداء هي: المقاربة الإجتماعية، الإقتصادية، التنظيمية، و السياسية:

1.2.1.4 المقاربة الإجتماعية: تقع هذه المقاربة داخل هيكل العلاقات بين الأفراد و المجموعات، فهي لا تتعلق بملاحظة الأفراد أو المجموعات، و لكن بالبنية الإجتماعية التي تشكل المؤسسة⁽³⁾، و جاءت هذه المقاربة من مدرسة العلاقات الإنسانية و التي يعود تاريخها إلى أعمال Elton Mayo (1946)، و Maslow (1954)، و ذلك بعد

¹Geert Bouckaert; John Halligan, *op.cit*, p15.

²Yvon Pesqueux, *op.cit*.

³Morin E.M et al, *L'efficacité de L'organisation: Théories; Représentations et Mesures*, Editeur Gaétan Morin, Montréal, 1994, p73.

الانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية، و قد ارتكزت حجج هؤلاء الباحثين على أن أداء المؤسسة يرتبط مباشرة بالتزام الأفراد و الفئات الإجتماعية القادرة على تحقيق الأهداف المؤسسية، علاوة على ذلك فسلوكات و مشاعر العاملين لا يمكن فهمها بعيدا عن جميع علاقاتهم مع مختلف المجموعات، فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي⁽¹⁾، و مؤشر التوازن في هذا الهيكل (الأفراد و الجماعات) هو درجة تناسقه، هذا التناسق يعرف بأنه معامل الوحدة، الإستمرارية، و التضامن للعلاقات التي تشكل الهيكل، و عليه فهذه المقاربة مبنية على الفرضية التالية: تحقيق الأهداف الإجتماعية يسمح بتحقيق الأهداف الإقتصادية و المالية⁽²⁾.

2.2.1.4. المقاربة الإقتصادية: تتعلق هذه المقاربة أساسا بعملية تبادل الموارد المستخدمة⁽³⁾، فاستنادا إلى مركزية الأهداف المحققة، هذه الأخيرة تترجم (تعكس) توقعات المالكين-المسيرين، و التي تصاغ عادة في شكل نتائج مالية و اقتصادية⁽⁴⁾، و تركز هذه المقاربة على خلق القيمة المضافة، و التي تشكل جانبا أساسيا في المؤسسة، فالأداء ينطوي على تحقيق الأهداف و الكفاءة في نفس الوقت، و التي يتم تقديرها بواسطة معايير اقتصادية يتم تشكيلها أساسا لإرضاء مصالح المالكين-المسيرين، فالأداء الإقتصادي للمؤسسة ينعكس في نوعية و كمية الموارد المحصلة و المدخرة، و التي تعتبر ضرورية من أجل العمل الجيد للنظام⁽⁵⁾.

3.2.1.4. المقاربة السياسية: تعنى هذه المقاربة بالعلاقات مع المكونات الخارجية من أجل كسب تقديرهم و دعمهم⁽⁶⁾، فهذه المقاربة لأداء المؤسسة تهتم أساسا بما يرضي مختلف المجموعات الخارجية، مثل الجهات المانحة، الزبائن، المجتمع، المنظمات، الموردون، كما يعتبر مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة فكرة محورية و الأهداف هي في التفاوض المستمر، كما تشير هذه المقاربة إلى أن أداء المؤسسة يجب أن يقاس حسب الفرص المتاحة لتلبية احتياجات الأفراد، بغض النظر عن أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى مصالح كل من جماعات الضغط التي تتكون منها المؤسسة.

4.2.1.4. المقاربة التنظيمية: تطرح هذه المقاربة إشكالية استدامة المؤسسة، فهي تركز على العوامل التي تعتبر مهمة لإستدامة المؤسسة دون افتراض وسيلة مثالية للتنظيم⁽⁷⁾، فالإستدامة تعتبر معيار أساسي للأداء المؤسسي، كما تركز هذه المقاربة على النظر إلى المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح يتكون من أجزاء مترابطة تتفاعل مع البيئة،

¹Hachimi Sanni Yaya, *op.cit.*

²Claire Gauzente, **Mesure la Performance des Entreprises en L'absence D'indicateurs Objectifs; Quelle Validité? Analyse de la Performance de Certains Indicateurs**, Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N°2, Jaune 2000, p147.

³Morin E.M et al, *op.cit*, p74.

⁴Claire Gauzente, *op.cit*, p147.

⁵Morin E.M et al, *op.cit*, p74.

⁶Ibid.

⁷Ibid.

فتكيف المؤسسة مع بيئتها، كفاءتها، شرعيتها مقابل البيئة، و تكامل نظمها الفرعية، هي المحددات التي تضمن استدامتها.

3.1.4. أنواع الأداء: لقد اختلف معظم الباحثين في تحديد و حصر أنواع الأداء، فاختيار نوع الأداء يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق و العلمي في الوقت ذاته، الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع⁽¹⁾، و يمكن الحكم على نوع الأداء من خلال عدة معايير، فمن الباحثين من ميز بين الأداء الداخلي و الخارجي (معيار المصدر)، و منهم من ميز بين الأداء الكلي و الجزئي (معيار الشمولية)، كما أن هناك من الباحثين من ميز بين الأداء حسب الوظيفة، و منهم من اعتمد في تحديد نوع الأداء على معيار الطبيعة... الخ.

1.3.1.4. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى كلي و جزئي:

✓ **الأداء الكلي:** يستخدم مفهوم الأداء الكلي لتقييم تنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة⁽²⁾، فهذا النوع من الأداء يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بالإضافة إلى مختلف الظروف و التأثيرات الخارجية، حسب Lepetit: "فالأداء الكلي يمكن اعتباره هدف متعدد الأبعاد: اقتصادية، اجتماعية و مجتمعية، مالية و بيئية، و الذي يتعلق بكل من المؤسسات، المجتمعات البشرية، بالإضافة إلى الموظفين و الأفراد"⁽³⁾، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة: الإقتصادية (خلق الثروة للمجتمع من خلال طرق الإنتاج و الإستهلاك المستدامة)، البيئية (حفظ و إدارة الموارد)، و الإجتماعية (العدالة و مشاركة جميع الفئات الإجتماعية).

✓ **الأداء الجزئي:** و هو الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة، و هو قدرة النظام الفرعي على تحقيق أهدافه الخاصة به، و بتحقيق مجموع أداءات الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.

2.3.1.4. حسب معيار المصدر: يقسم Crozet et Martory أداء المؤسسة إلى أداء داخلي و أداء خارجي⁽⁴⁾.

✓ **الأداء الداخلي:** ينجم أساسا عن الموازنة بين كل من الأداء البشري، الأداء التقني، و الأداء المالي، فالأداء البشري هو الذي ينبغي أن يحظى بالأولوية عند وضع السياسات التطورية للمؤسسة، أما الأداء التقني فهو مرتبط بالإستغلال الفعال للإستثمارات، حين ينجم الأداء المالي عن الإستغلال الأمثل للموارد المالية.

¹ عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² Mirela-Oana Pintea; Monica-Violeta Achin, *op.cit.*, p82.

³ Angèle Renaud; Nicolas Berland, *op.cit.*

⁴ مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

✓ **الأداء الخارجي:** هذا النوع من الأداء مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التأثير، التعايش، و التفاعل مع المحيط الذي تتواجد فيه، فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه، و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لإرتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد و اللوازم و الخدمات⁽¹⁾.

3.3.1.4. حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى:

✓ **الأداء الإقتصادي:** لفترة طويلة من الوقت ظلت المؤسسات تركز على هذا النوع من الأداء، باعتباره يعكس بصورة مباشرة الحالة التي تمر بها المؤسسة، فهذا النوع من الأداء يتكون من النتائج الفورية على المدى القصير (الإنتاجية، المدرودية، الفعالية، الميزة التنافسية)، و خلق القدرات على المدى الطويل منتجات جديدة، كفاءة الأفراد، تكنولوجيا جديدة... الخ⁽²⁾.

✓ **الأداء الإجتماعي:** يهتم هذا النوع من الأداء بمدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم⁽³⁾، و يتأتى ذلك من اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب، و مباشرة العمل الإستراتيجي⁽⁴⁾.

2.4. **عملية قياس الأداء:** لا يمكن تحديد نتائج أداء المؤسسات دون قياس أداء أنشطتها المختلفة، في هذا الإطار ظهرت العديد من النظريات حول قياس الأداء، فقبل سنوات 1980 استعملت البيانات المالية و المحاسبية من أجل قياس أداء المؤسسات، لكن و منذ أواخر الثمانينات من القرن العشرين أصبح الباحثين و الممارسين على اقتناع بأن البيانات المالية و حدها غير قادرة على أن تعكس بشكل كاف الأداء الكامل، و بالتالي لا يمكن لها أن تعكس تماما أو تستعمل للتنبؤ بالأداء التشغيلي، و هذا ما استدعى تطوير مفهوم متوازن و متعدد الأبعاد

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس و تقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير: تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، قسم التسيير، جامعة بسكرة، 2002/2001، ص18.

² مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص183.

³ الشيخ الداودي، مرجع سبق ذكره، ص219.

⁴ مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص184.

للأداء، و ضوابط و مؤشرات لقياسه، تتناسب مع أنشطة المؤسسة و أهدافها، بالإضافة إلى وجود نظم معلومات دقيقة و سليمة تساهم في نجاح و فعالية عملية القياس.

1.2.4. تعريف قياس الأداء: يعرف قياس الأداء بعدة طرق، فهو ينطوي على اختيار، تعريف، و تطبيق

مؤشرات الأداء التي تقيس كفاءة و فعالية الإدارة و المؤسسة بشكل عام.

يعرف Neely et al قياس الأداء بأنه: "عملية قياس كفاءة و فعالية العمل"⁽¹⁾.

كما يعرف Harbour قياس الأداء بأنه: "عملية قياس النتائج الفعلية أو الهدف النهائي للأداء، و كذلك

الوسائل اللازمة لتحقيق هذه النتائج"⁽²⁾.

فجوهر عملية قياس الأداء هو جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد، بهدف توفير تغذية

عكسية لمساعدة إدارة المؤسسة على تحديد القصور و التحسين.

ينظر Moullin إلى تعريف Neely et al لقياس الأداء الذي يركز على كفاءة و فعالية العمل، بأنه لا يعطي

الكثير من التوجيه للمؤسسات عما هو ضروري بشأن كل شيء يجب قياسه، و على ذلك فهو يعرف قياس

الأداء بأنه: "تقييم مدى حسن إدارة المؤسسة، و القيمة التي تقدمها للعملاء و أصحاب المصلحة الآخرين"⁽³⁾.

و يرى هذا الباحث أن تعريفه يعرض بشكل واضح الغرض من قياس الأداء، و يشدد على تقييم كل من

القيمة التي تعطىها المؤسسة لمختلف أصحاب المصلحة، و كذلك الطريقة التي تدار بها هذه المؤسسة.

كما قدم Amaratunga et Baldry تعريفا أكثر تحديدا لقياس الأداء، فحسب هذين الباحثين: "القياس يقدم

الأساس من أجل تقييم مدى نجاح المؤسسة في التقدم نحو تحقيق أهدافها المحددة سلفا، كما يساعد في تحديد

مجالات القوة و الضعف، و البث في المبادرات المستقبلية"⁽⁴⁾، و يوضح هذا التعريف دور و عملية قياس الأداء

بشكل واضح و من جوانب مختلفة.

¹Andy Neely et al, **Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review**, International Journal Business Performance Management, Vol 5, N°1, 2003, p3

²Jerry L. Harbour, **The Basics of Performance Measurement**, 2nd Edition, CRC Press, New York, 2009, p10.

³Max Moullin, **Eight Essentials of Performance Measurement**, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol 17, N° 3, 2004, p111.

⁴Dilanthi Amaratunga; David Baldry, **Moving from Performance Measurement to Performance Management**, Facilities, Vol 20, N°5/6, 2002, p217.

يرى Rose أن قياس الأداء هو لغة التقدم للمؤسسة، فهو يساعدها على تحديد مكانها و أين يجب عليها أن تتجه، فهو بمثابة دليل على ما إذا كانت في طريقها لتحقيق أهدافها، بل هو أيضا أداة سلوكية قوية، لأنه يوصل للمستخدمين فكرة حول الأمور المهمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".⁽¹⁾

يمكن القول أن قياس الأداء يساعد في معرفة مدى تحقيق الأهداف المنجزة، و بالتالي فهو يعطي فكرة لأصحاب المصلحة عن مدى قدرة المؤسسة على السير في الطريق الصحيح، و عن مدى فعاليتها و كفاءتها في القيام بالأنشطة و إنجاز المهام، و هو ما يترجم و يلخص كذلك مدى قدرة المدراء على تحقيق الأهداف، لذلك يمكن القول أن قياس الأداء يلعب دور رئيسي في حياة المؤسسات.⁽²⁾

كما تشير التعاريف السابقة للأداء إلى أن قياس الأداء هو نظام مهيكّل، يعمل على جمع و رصد و تقييم المعلومات حول أنشطة المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف و الغايات التي تم وضعها، فحسب Jensen قياس الأداء لا يتعلق فقط بجمع البيانات، و لكن كذلك يرتبط مع هدف معيار الأداء المحدد سلفاً⁽³⁾، فقياس الأداء أمر ضروري بالنسبة للمؤسسات، فهو يستعمل لمراقبة و تتبع كيفية أداء المؤسسة، و ما إذا كانت تحقق أهدافها، و من أجل ذلك لابد من توافر ضوابط لقياس الأداء تتلخص في صياغة أهداف المؤسسة في شكل نتائج محددة و واضحة، قابلة للقياس، و وجود خطط و برامج عمل قابلة لتنفيذ مختلف الأنشطة، و وجود مؤشرات قياس أداء تتناسب مع أنشطة المؤسسة و أهدافها، و وجود نظم معلومات دقيقة و سليمة، و كفاءات و مهارات متخصصة في مختلف المجالات، و قيادة و إدارة فاعلة في مختلف المستويات الإدارية.⁽⁴⁾

يرى Neely et al أن قياس الأداء مفهوم متعدد الأبعاد، و أنه يحمل في طياته مجموعة الخصائص أهمها:⁽⁵⁾

- ✓ لا يمكن قياس الأداء بشكل منعزل: فقياس الأداء يتضمن الحكم على فعالية و كفاءة الأنشطة، و بالتالي فإن الإعتقاد السائد الآن هو أن مقاييس الأداء يجب أن يتم تطويرها في إطار الإستراتيجية الموضوعية؛
- ✓ قياس الأداء يشير إلى استخدام مجموعة متعددة الأبعاد من مقاييس الأداء: هذه المجموعة من المقاييس تكون متعددة الأبعاد بحيث تتضمن كل من المؤشرات المالية و غير المالية، كما تتضمن هذه المقاييس كل من المؤشرات

¹Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement and Management in Smes: Discussion of Preliminary Results from an Italian Survey in Business Performance Measurement and Management New Contexts**, Themes and Challenges, Paolo Taticchi Editor, Springer, Heidelberg, 2010, p3.

²Kinga Emense Zsido; Veronika Fenyves, **Application of "Traditional" and "New" Approach Methods in Business Performance Measurement**, Croos-Cultural Management Journal, Vol XVII, Issue 1, 2015, p51.

³Chee Hee et al, **The Financial and New-Financial Performance Indicators of Paddy Farmers Organizations in Kedah**, World Review of Business Research, Vol 3, N°1, 2013, p81.

⁴هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سبق ذكره.

⁵Andy Neely et al, **Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review**, op.cit, p3

الداخلية و الخارجية للأداء، و غالباً ما تتضمن هذه المقاييس كلا من المؤشرات المتعلقة بما تم تحقيقه، فضلاً عن مؤشرات تستخدم للمساعدة للتنبؤ بالمستقبل؛

✓ قياس الأداء له تأثير على البيئة التي تعمل فيها المؤسسة: فموعد البدء في القياس، تقرير ما يجب قياسه، طريقة القياس، و ما الأهداف من وراء هذا القياس، كلها أفعال تؤثر على الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة، فقياس الأداء جزء لا يتجزأ من إدارة التخطيط، و نظام الرقابة في المؤسسة التي يجري قياس أدائها؛

✓ يتم استخدام قياس الأداء الآن لتقييم تأثير مختلف الأنشطة على أصحاب المصلحة في المؤسسة التي يتم قياس أدائها، فقياس أثر أداء المؤسسة على رضا العملاء، يختلف في حالة قياس أثر أنشطة و أداء المؤسسة على رضا المستخدمين، أو رضا المجتمع المحلي.

2.2.4. الهدف من قياس الأداء: ما هي الأسباب وراء قياس الأداء؟، تسعى المؤسسات الخاصة إلى تعظيم الربح، و خلق أكبر قدر من القيمة للمساهمين، و عليه فقياس الأداء يعتبر أداء هامة، فالمؤسسات دائماً تحت ضغط كبير من الجهات الخارجية من أجل الأداء بشكل أفضل، كما أن هناك أسباب داخلية للقيام بعملية قياس الأداء.

حسب Neely فأسباب قياس الأداء يمكن حصرها في أربعة جوانب:⁽¹⁾

- ✓ فحص الحالة: من خلال رصد التقدم، قياس الأداء/تقييم الأداء؛
- ✓ التواصل: و ذلك مع المساهمين، العملاء، أو المستخدمين عن طريق الكشف عن التقارير السنوية... الخ؛
- ✓ تأكيد الأولويات: توفر بيانات الأداء نظرة ثاقبة لما هو مهم بالنسبة للمؤسسات، و بالتالي تسمح بعرض و تحديد أوجه القصور، ما يساعدها على تحديد أولوياتها؛
- ✓ التعلم و التحسين: يساعد قياس الأداء على إثارة اهتمام المؤسسات بشأن قضايا محددة، و يشجع الأفراد على البحث على طرق جديدة لتحسين الأداء.

من جهة أخرى يرى Lebas أن الإدارة لا يمكن أن توجد بدون قياس الأداء، فالقياس يساعد المديرين على الإجابة على خمسة أسئلة ذات أهمية استراتيجية:⁽²⁾

¹Andy Neely, **Measuring performance: the operations management perspective**, Published in **Business Performance measurement: theory and Practice**, Edited by Andy Neely, 2nd Edition, Cambridge University Press, New York, 2007, p68.

²Michel J. Lebas, **Performance Measurement and Performance Management**, International Journal of Production Economics, Elsevier Science, Vol 41, Issues 1-3, 1995, p24.

✓ أين كنا؟

✓ أين نحن الآن؟

✓ إلى أين نريد أن نذهب؟

✓ كيف نسير للوصول إلى هناك؟

✓ كيف نعرف أننا قد وصلنا إلى هناك؟

حسب Hoe et al فأهمية قياس الأداء قد ازدادت مع إدراك المؤسسات أهميته من أجل ضمان نجاحها على المدى البعيد، و كذلك من أجل تلبية توقعات و حاجات أصحاب المصلحة و التي تشمل العملاء، المستخدمين، الموردين، المجتمع المحلي، المساهمين، فأهمية قياس الأداء من الصعب تحديدها، حيث تشير معظم الدراسات و البحوث إلى أن تحسين المؤسسات لقياس الأداء يلعب دورا محوريا في نجاحها⁽¹⁾.

من جهة أخرى، يرى Simmons أن قياس الأداء يساعد المؤسسات على تحديد أهداف العمل بشكل دوري، و من ثم تقديم اقتراحات للمديرين بشأن التقدم المحرز نحو تحقيق تلك الأهداف، و التي تكون عادة نحو عام أو أقل للأهداف قصيرة الأجل، أو عدة سنوات لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، كما يرى Andersen et Fagerhaug أن دوافع قياس الأداء تعود إلى كونه يترك أثار تحفيزية، و يساعد على التحسين المستمر، كما أنه يمكن أن يكون بمثابة الأساس لنظم المكافأة، الحوافز، و وسيلة لتنفيذ السياسات و الإستراتيجيات⁽²⁾.

قدم Sinclair et Zairi ملخص أكثر تفصيلا لأهمية الحاجة لقياس الأداء، و حصرها في الأبعاد التالية:⁽³⁾

✓ قياس الأداء يدعم و يعزز التحسين؛

✓ قياس الأداء يمكن أن يضمن تبني المدراء للمنظور طويل الأجل؛

✓ قياس الأداء يجعل التواصل أكثر دقة؛

✓ قياس الأداء يساعد المؤسسة على تخصيص مواردها لتحسين الأنشطة الأكثر جاذبية؛

✓ قياس الأداء هو محور التخطيط الفعال و الكفاء، الرقابة، أو تقييم الأداء؛

✓ قياس الأداء يمكن أن يؤثر على دافعية الأفراد، و تشجيع السلوك التنظيمي الصحيح؛

¹Chee Hee Hoe et al, **op.cit**, p82.

²Jenny Larsson; Joan Kinnunen, **Performance Measurement in Non Profit: Much to be Gained or a Taste of Resources?**, Bachelor Thesis, Supervisor: Åke Gabriellsson, 2007, p12.

³David Sinclair; Mohamed Zairi, **Effective Process Management Through Performance Measurement Part I**, Business Process Re-engineering and Management Journal, MCB University Press, Vol 1, N°1, 1995, pp76 77.

✓ قياس الأداء يمكن أن يدعم المبادرات الإدارية، و إدارة التغيير.

يمكن القول أن قياس الأداء هو أداة حيوية في الإدارة، كما أنه أداة لإثبات و تحسين الكفاءة و الفعالية، و عليه فموضوع قياس الأداء يعتبر بالغ الأهمية لفعالية الأداء المؤسسي، من خلال التوازن بين العوامل القابلة للقياس الكمي، و القياسات الأخرى، و التي تعتبر من العوامل الحاسمة للنجاح في أي مؤسسة.

3.2.4. التطور التاريخي لقياس الأداء: هناك العديد من النظريات حول كيفية ظهور قياس الأداء، حيث يرى البعض أن قياس الأداء لديه جذور في نظم المحاسبة التي ظهرت في وقت مبكر، حيث يعتقد Morgan أن قياس الأداء ظهر في البندقية في القرن 15 ميلادي مع ظهور قيد المحاسبة المزدوج، في حين يرى باحثين آخرين على غرار Johnson et Kaplan أن قياس الأداء ظهر خلال الثورة الصناعية⁽¹⁾، و ذلك عند الانتقال من الحرف اليدوية إلى الإنتاج الصناعي تحت مفهوم قياس الإنتاجية⁽²⁾.

يرى Ghalayini et Noble أن قياس الأداء تطور خلال مرحلتين، حيث بدأت المرحلة الأولى في أواخر سنوات 1880، في حين أن المرحلة الثانية كانت منذ أواخر سنوات 1980، ففي المرحلة الأولى كان التركيز على المقاييس المالية، مثل الربح، الإنتاجية، العائد على الإستثمار، أما المرحلة الثانية و التي بدأت نتيجة للتغيرات التي حدثت في السوق العالمية، حيث بدأت المؤسسات الأمريكية تخسر حصتها في السوق لصالح المؤسسات المنافسة الأجنبية، و التي كانت قادرة على توفير منتجات عالية الجودة مع خفض التكاليف، و تنوع أكثر، بالإضافة إلى دخول فلسفات إدارة إنتاج جديدة، كل هذا كشف عن ضرورة تطوير نظم قياس جديدة من أجل النجاح⁽³⁾.

تعتبر المقاييس المحاسبية للأداء الركيزة الأساسية التقليدية للمقاربات الكمية لقياس الأداء المؤسسي، و قد هيمنت إجراءات و تقنيات المحاسبة الإدارية لفترة طويلة على ميدان قياس الأداء، و قد تم تطوير معظم هذه التقنيات في السنوات الأولى من القرن العشرين، و بقيت إلى حد بعيد دون تغيير على الرغم من حدوث تغييرات جذرية في طبيعة تنظيم و إدارة المؤسسات⁽⁴⁾، فمع بداية القرن العشرين شهدت المؤسسات تطورا من حيث طبيعتها، و ذلك بزيادة انفصال الملكية عن الإدارة، نتيجة لذلك تم الإعتماد على مؤشرات العائد على الإستثمار

¹Pintea Mirela-Oana, **Performance Evaluation: Literature Review and Time Evaluation**, Annals of The University of Oradea, Economic Science Series, Vol 21, Issue 1, 2012, p 35.

²Jenny Larsson; Joan Kinnunen, **op.cit**, p01.

³Alaa M. Ghalayini; James Noble, **The Changing Basis of Performance Measurement**, International Journal of Operations and Production Management, MCB University Press, Vol 16, N°8, 1996, p63.

⁴David Sinclair; Mohamed Zairi, **op.cit**, p77.

و التي تسمح للمالكين من مراقبة الأداء الذي تم تحقيقه من قبل المدراء⁽¹⁾، ففي أوائل القرن العشرين، و في أعقاب الحرب العالمية الأولى، بدأت شركات أمريكية على غرار جنرال موتورز (GM)، و ديون (Du Pont) في استخدام تقنيات في إعداد الميزانية و المحاسبة الإدارية، مثل معيار التكاليف، تحليل التباين، العائد على الإستثمار، الميزانيات المرنة، بالإضافة إلى نسب أخرى⁽²⁾، حيث يعتبر مقياس الإنتاجية أول مؤشر للأداء⁽³⁾، و أصبحت معظم مقاييس الأداء منذ ذلك التاريخ مقاييس مالية من هذا النوع، و بالكاد تطورت خلال 80 سنة اللاحقة.

خلال أوائل سنوات الثمانينات من القرن الماضي تم توجيه العديد من الإنتقادات للمقاييس المحاسبية التقليدية باعتبارها غير مناسبة لإدارة المؤسسات في عالم اليوم، فقد دعا ذلك العديد من الممارسين و الباحثين على غرار Volman، Miller، Kaplan إلى الحث على ضرورة إدخال تغييرات جذرية في الطريقة التي يتم بها قياس الأداء المؤسسي، نظرا لأن المقاييس التقليدية غير لائقة لبيئة التصنيع الحديثة⁽⁴⁾، كما أنها تركز على التفكير و اتخاذ القرارات على المدى القصير، و بالتالي فهي بمثابة حواجز أمام التفكير الاستراتيجي و اتخاذ القرارات⁽⁵⁾، فحسب Amir et Lev فإن محدودية المقاييس المالية و المحاسبية تظهر و تنعكس أكثر في المؤسسات المبتكرة، حيث القيمة مرتبطة بشكل كبير بالأصول غير الملموسة، و رأس المال الفكري⁽⁶⁾، و قد أدت أوجه القصور في المقاييس التقليدية (المالية) إلى أزمة في قياس الأداء، و إلى حدوث ثورة لاحقة لإصلاح النظم القائمة للتأكد من أنها تعكس الظروف التنافسية للمؤسسات⁽⁷⁾، فالمقاييس المالية لا تأخذ بعين الإعتبار العناصر غير الملموسة في قيمة المؤسسة، و لا ترتبط مع استراتيجية المؤسسة.

منذ أواسط الثمانينات من القرن العشرين كانت نقطة التحول في الأدبيات المتعلقة بقياس الأداء، و قد ارتبطت هذه المرحلة مع نمو أنشطة الأعمال التجارية العالمية، و التغيرات الناجمة عن هذا النمو⁽⁸⁾، و عندها

¹Mike Kennerley; Andy Neely, **Measuring Performance in a Changing Business Environment**, International Journal of Operation and Production Management, MCB University Press, Vol 23, N°2, 2003, p214.

²Andy Neely et al, **Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review**, op.cit, p4.

³Alaa M. Ghalayini; James S. Noble, **op.cit**, p64.

⁴Andy Neely; Rob Austin, **Measuring Performance: The Operations Perspective, in Business Performance Measurement: Theory and Practice**, Andy Neely Editor, Cambridge University Press, 2004, p42.

⁵Carlos F. Gomes; Mohamed M. Yasin, **A Systematic Benchmarking Perspective on Performance Management of Global Small to Medium Sized Organization**, Benchmarking: An International Journal, Vol 18, Issue 4, 2011, p546.

⁶Eli Amir; Baruch Lev, **Value-Relevance of Nonfinancial Informations: The Wireless Communications Industry**, Journal of Accounting and Economics, Elsevier Science, 1996, p28.

⁷Mike Kennerley; Andy Neely, **op.cit**, pp215 216.

⁸Carlos F. Gomes et al, **A literature Review of Manufacturing Performance Measures and Measurement in an Organizational Context: A Framework and Direction for Future Research**, Journal of Manufacturing Technology Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 15, N°6, 2004, p512.

بدأت المؤسسات تدرك أن استخدام المقاييس المالية لم يعد كافيا (على الرغم من أنها لا تزال تلعب دورا مهما في إظهار الربحية للمساهمين)، فبدأت باستعمال المقاييس غير المالية بوصفها مقاييس مكتملة⁽¹⁾، كما بدأت البحوث و الدراسات التشديد على جدوى المقاييس غير المالية، فضلا عن الحاجة لتحقيق التوازن و التكامل بين الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي⁽²⁾، فقد شدد Santori et Anderson على أهمية المقاييس غير المالية في مراقبة و تحفيز تقدم العامل البشري في المؤسسة، و حددا كذلك بعض الصفات و الملامح الرئيسية التي يجب أخذها في الإعتبار عند تطوير مقاييس الأداء في المؤسسة.⁽³⁾

يمكن القول أن المرحلة الممتدة بين 1980 و 1990 عرفت بداية ثورة جديدة في قياس الأداء، فخلال هذه الفترة ظهر نموذجي القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، و التكاليف المرتكزة على الأنشطة (ABC)، لتشهد فترة نهاية الثمانينات من القرن العشرين ظهور العديد من نماذج قياس الأداء، حيث شهدت سنة 1988 وضع نموذج SMART (The Strategique Measurement Analysis and Reporting Technique)، و الذي يمثل تحولا هاما في الأدبيات المتعلقة بقياس الأداء، حيث تم و لأول مرة إيلاء اهتمام لربط الإستراتيجية بالعمليات، و ذلك باستخدام المقاييس الداخلية و الخارجية للأداء، و نمذجة المؤسسة باعتبارها منظومة متكاملة، و قد تبع هذا النموذج نموذج آخر هو SPA (The Supportive Performance Measures)، و الذي عرف إدخال اثنين من أهم الابتكارات هما: مفهوم المقاييس المتوازنة، و استعمال المؤشرات غير المالية.⁽⁴⁾

بداية من 1990 خلقت طفرة في مجال البحوث المتعلقة بقياس الأداء، حيث تم إدخال العديد من نماذج و نظم القياس الجديدة لتتلاقى الإنتقادات السابقة، فقد ركز الباحثون على تطوير نظم قياس أداء متوازنة و متكاملة، و ليست جزئية، هذه النماذج و النظم الجديدة ركزت أكثر على المقاييس غير المالية، الخارجية، و المستقبلية، فحسب Biticchi et al فالهدف من نماذج القياس الجديدة هو تشجيع أسلوب الإدارة الإستباقية، بدلا من أسلوب رد الفعل.⁽⁵⁾

¹Robert S. Kaplan, **Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations**, Nonprofit Management and Leadership, Jossey-Bass Published, Vol 11, N°3, 2001, p354.

²Carlos F. Gomes; Mohamed M. Yasin, **op.cit**, p549.

³Carlos F. Gomes et al, **op.cit**, p512.

⁴Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda**, Measuring Business Excellence, Emerald Group Publishing Limited, Vol 14, N°1, 2010, p09.

⁵Stefan Tangen, **Evaluation and Review of Performance Measurement Systems**, A Doctoral Thesis, Department of Production, Royal Institute of Technology, Stockholm, 2004, p09.

بداية من سنوات التسعينات من القرن الماضي قدم نموذج CVA (The Customer Value Analyse) مقارنة جديدة تماما من خلال بناء قياس الأداء حصريا من وجهة نظر تجارية، كما تجسد استعمال مقارنة رئيسية واحدة في نموذج BEM (The Business Excellence Model)، و ذلك باستخدام التميز، الجودة، و التركيز⁽¹⁾، و في سنة 1992 قدم Kaplan et Norton نموذج متعدد الأبعاد لقياس الأداء لا يعتمد فقط على المقاييس المالية، و لكن يقيس أيضا الأداء على المستوى التشغيلي، و قد لاقى هذا النموذج لقياس الأداء الكثير من الإهتمام في السنوات الخمسة و العشرين الماضية، و تم تطبيقه في العديد من المؤسسات بنجاح، فبحلول سنة 2000 كانت أكثر من 40% من أكبر المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها⁽²⁾.

يمكن القول أن سنوات التسعينات من القرن العشرين شهدت إدخال العديد من نظم و نماذج قياس الأداء، في محاولة لتقديم حلول متكاملة (RDF، SPC، CBC... الخ)، أو مجرد منهجيات خاصة لإصلاح بعض المسائل (CPMF، ROQ، PMQ... الخ)، فالنماذج التي تم تطويرها لقياس الأداء تمتلك خصائص ربط الإستراتيجيات بالعمليات، و تقدم مجموعة متوازنة من المقاييس (المالية و غير المالية)، في محاولة لخلق علاقات كمية تقوم على أساس دمج مؤشرات الأداء، و التعامل مع قياس الأداء على أنها عملية معرفية⁽³⁾.

نماذج قياس الأداء التي ظهرت منذ سنة 2000 تعتبر إضافة من أجل تحسين قياس الأداء، و فهم أكثر لهذه العملية، فعلى سبيل المثال نموذج DPMS (The Dynamic Performance Measurement System) يعتبر من النماذج التي تجدر الإشارة إليها، على اعتبار أنه يدمج بين جميع النماذج السابقة، من خلال دمج و استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، و النموذج الكمي لإدارة العلاقات بين السبب-النتيجة لمؤشرات الأداء، كما أن النماذج الحديثة لقياس الأداء لفتت الإنتباه إلى الأهمية المتزايدة للأصول غير الملموسة، و أهمية إدارة القدرات غير المستغلة⁽⁴⁾، و قد أدرك الباحثون في الآونة الأخيرة ازدياد مفهوم أصحاب المصلحة، فالرضا على أداء المؤسسات لا يمكن أن يتحقق فقط من وجهة نظر المساهمين أو العملاء، فالمستخدمين كذلك ينظر إليهم على أنهم من أصحاب المصلحة المهمين شأنهم في ذلك شأن الموردين، المنظمين، و المجتمع ككل، و يحتاج أصحاب

¹Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda**, op.cit, p9.

²Mike Kennerley; Andy Neely, **op.cit**, p215.

³Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda**, op.cit, p10.

⁴Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda**, op.cit, p10.

المصلحة هؤلاء إلى إدراجهم في نظام قياس الأداء⁽¹⁾، كما شهدت السنوات الأخيرة أيضا ظهور قضايا جديدة تتعلق بقياس الأداء، حيث تتجه البحوث نحو مواضيع مثل قياس الأداء في المنظمات التعاونية، قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الابتكارات المستدامة⁽²⁾، و يمكن تلخيص أهم المراحل التي مر بها تطور قياس الأداء و مختلف النماذج التي ظهرت في هذا الصدد في الجدول الموالي:

جدول رقم (4.4): تطور أساليب و نماذج قياس الأداء

الفترة	عنوان النموذج/الاطار
ما قبل 1980	✓ The ROI, ROE, ROCE and derivatives
1990-1980	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The economic value added model (EVA) ✓ The activity based costing (ABC) ✓ the activity based management (ABM,1988) ✓ The strategic measurement analysis and reporting technique (SMART,1988) ✓ The supportive performance measures (SPA,1989) ✓ The customer value analysis (CVA,1990) ✓ The performance measurement questionnaire (PMQ,1990)
1995-1991	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The results and determinants framework (RDF,1991) ✓ The balanced scorecard (BSC,1992) ✓ The service-profit chain (SPC,1994) ✓ The return on quality approach (ROQ,1995)
2000-1996	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The Cambridge performance measurement framework (CPMF,1996) ✓ The consistent performance measurement system (CPMS,1996) ✓ The integrated performance measurement system (IPMS,1997) ✓ The comparative business scorecard (CBS) ✓ The integrated performance measurement framework (IPMF,1998) ✓ The business excellence model (BEM,1999) ✓ The dynamic performance measurement system (DPMS,2000)
2004-2001	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The action-profit linkage model (APL,2001) ✓ The manufacturing system design decomposition (MSDD,2001) ✓ The performance prism (PP,2001) ✓ The performance planning value chain (PPVC,2004) ✓ The capability economic value of intangible and tangible assets model (CEVITA,2004)
2007-2006	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The performance, development, growth benchmarking system (PDGBS,2006) ✓ The unused capacity decomposition framework (UCDF,2007)

Source: Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda**, op.cit, p10.

¹Mike Bourne et al, **Corporate Performance Management**, Measuring Performance Excellence, Vol 7, N°2, 2003, p16.

²Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement: Challenges for Tomorrow**, International Journal of Management Review, British Academy of Management and Blackwell Publishing Ltd, Vol 14, Issue 3, 2011, p15.

محمل التغييرات التي رافقت الثورة في قياس الأداء يمكن تلخيصها في خمسة عناصر رئيسية هي: التركيز، الأبعاد، التوجهات، الأهداف، و الفوائد المرجوة، فقد مرت هذه التغييرات من قياس الأداء بالأساليب التقليدية، ليحل محلها قياس الأداء المتوازن، و تسيير الآن نحو إدارة الأداء الكلي للمؤسسة.

جدول رقم (5.4): ملخص لأهم التغييرات الحاصلة في العناصر المختلفة لقياس الأداء

التغييرات في	مقاييس الأداء التقليدية	قياس الأداء المتوازن	إدارة أداء المؤسسة
التركيز	تركيز داخلي	تركيز داخلي و خارجي	تركيز على حاجات أصحاب المصلحة
الأبعاد	بعد واحد	متعدد الأبعاد	تركيز أقل على الأبعاد
التوجهات	التكاليف	التعلم و الابتكار	تحسين القدرات العملية من خلال تطوير الموارد التي تعتمد عليها
الأهداف	مالية	مالية و غير مالية	المقارنة-الخارجية و مواجهة المنافسة
الفائدة المرجوة	الرقابة على التكاليف	تواصل التوجه الإستراتيجي	تحسين الأداء المستدام من خلال التركيز على تحسين أداء الأعمال

Source: Mike Bourne et al, op.cit, p20.

4.2.4. مقاييس الأداء و أنواعها: هناك العديد من مقاييس الأداء المستعملة من قبل المؤسسات في قياس أدائها، و تختلف هذه المقاييس و تنوع باختلاف طبيعة نشاط المؤسسات، حجمها، الظروف البيئية... الخ.

1.4.2.4. مقاييس و مؤشرات الأداء: يعرف Neely et al مقاييس الأداء على أنها: "مقياس يستخدم لقياس كفاءة و/أو فعالية الأنشطة"⁽¹⁾.

كما يعرف قاموس الأعمال مقاييس الأداء على أنها: "مؤشرات قابلة للقياس، تستخدم لتقييم مدى نجاح المؤسسة أو الأعمال في تحقيق أهدافها المرجوة"⁽²⁾.

¹Andy Neely et al, **Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review**, op.cit, p3.

²www.Businessdictionary.com/difinition/performance-measure.html.

مقياس الأداء هو تعبير رقمي لمدى حسن أداء شيء ما، سواء كانت عملية، نظام، شخص... الخ، فمقاييس الأداء تلتقط إلى أي مدى يتم تحقيق النتائج أو المخرجات المرجوة، و ذلك يتطلب وجود ارتباط بين الأهداف المعلنة و مجموعة مقاييس الأداء المستخدمة⁽¹⁾.

تساعد مقاييس الأداء على فهم الإدارة، كما تساعد على تحسين ما تقوم به المؤسسة، و تسمح مقاييس الأداء الفعالة بمعرفة مدى قيامها بالعمل بشكل جيد، و ما إذا كانت مجتمعة حول أهدافها، و ما إذا كان العملاء راضون، كذلك تسمح لها بمعرفة ما إذا كانت عملياتها تحت الرقابة، و ما إذا كانت هناك ضرورة لإدخال تحسينات، و أين يجب إدخالها.

من جهة أخرى يمكن تعريف مؤشرات الأداء على أنها: "بيان كمي تقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام، و ذلك بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو هدف تم تحديده و قبوله في إطار الإستراتيجية الكلية"⁽²⁾.

كما تعرف كذلك بأنها: "الأداة التي من خلالها يمكن الحكم على مدى تحقيق الأهداف المسطرة، و بالتالي ترتبط مؤشرات الأداء بالأهداف و الغايات، و تقدم ببساطة في شكل مقاييس معيارية يمكن من خلالها قياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف"⁽³⁾.

يظهر من خلال التعاريف السابقة أن مقاييس و مؤشرات الأداء مفهومان مترادفين و يحملان نفس المعنى، و أن الهدف النهائي من استعمالهما هو الحصول على معلومات حول درجة تحقيق الأهداف.

عادة ما تصنف مقاييس الأداء إلى:⁽⁴⁾

✓ مقاييس مالية (تقليدية) تعتمد على المعلومات المالية و المحاسبية، و منها على سبيل المثال، العائد على الإستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة، العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، ربحية السهم... الخ، و تعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي التي تستخدم في تحديد مدى

¹Jerry L. Harbour, *op.cit.*, p10.

²هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سبق ذكره.

³<http://www.eqavet.eu/qa/gns/glossary/p/performance-indicator.aspx>

⁴أحمد محمد لطفي غريب، استخدام مقاييس الأداء المالية و غير المالية في شركات الأعمال المصرية و علاقته بخصائص الشركة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 32، العدد الأول، يونيو 2012، ص ص 123 124.

تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أن هذه المقاييس تعكس فقط جزء من أثار الأنشطة السابقة و الحالية.

✓ مقاييس غير مالية (غير تقليدية) تتضمن مقاييس مثل رضا العملاء، رضا المستخدمين، جودة المنتج، الحصة السوقية، و تلبية هذه المقاييس حاجة الإدارة في تحسين الأداء و تحسين جودة السلع و الخدمات، كما تعتبر أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية في ضوء التغيير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، من حيث تطور تقنية الإنتاج، و زيادة احتياجات العملاء... الخ.

و يمكن تلخيص أهم الفروق بين المقاييس التقليدية و المقاييس الغير تقليدية في الجدول التالي:

جدول رقم (6.4): مقارنة بين المقاييس التقليدية و غير التقليدية للأداء

مقاييس الأداء غير التقليدية	مقاييس الأداء التقليدية
✓ تركز على استراتيجية المؤسسة؛	✓ تركز على الأنظمة المحاسبية القديمة؛
✓ مقاييس غير مالية؛	✓ مقاييس مالية؛
✓ يستهدف جميع المستخدمين؛	✓ تستهدف مديري الادارة الوسطى و العليا؛
✓ مقاييس آنية (كل ساعة أو يوميا)؛	✓ مقاييس لاحقة (أسبوعية أو شهرية)؛
✓ بسيطة، دقيقة، و سهلة الاستخدام؛	✓ صعبة، مربكة و مضللة؛
✓ تساعد على زيادة رضا المستخدمين؛	✓ تؤدي إلى إحباط المستخدمين؛
✓ لا تملك شكل ثابت (حسب الاحتياجات)؛	✓ لديها شكل ثابت؛
✓ تتغير مع الوقت و بتغير الحاجة؛	✓ لا تتغير مع مرور الوقت؛
✓ موجهة أساسا لتحسين الأداء؛	✓ موجهة أساسا لرقابة الأداء؛
✓ تساعد على تحقيق التحسين المستمر؛	✓ تعيق التحسن المستمر.

Source: Alaa M. Ghalayini; James S. Noble, *op.cit*, p68.

2.4.2.4. مداخل مقاييس الأداء في المؤسسات: تنقسم مداخل قياس الأداء إلى ثلاث محاور، نستعرضها فيما يلي: (1)

✓ **المدخل الأول:** قياس الجهود، و هي تعكس قياس مقدار الموارد المالية و غير المالية التي تتطلبها البرامج و الأنشطة؛

✓ **المدخل الثاني:** قياس الإنجازات، و تنقسم إلى نوعين:

¹هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سبق ذكره.

- ◀ مقياس المخرجات، و هي تقيس كمية الخدمات التي تم تأديتها.
- ◀ مقياس النتائج، و هي رأي الجمهور حول نتائج البرامج و الخدمات المؤداة، و هي أكثر فائدة عندما يتم مقارنتها بنتائج السنوات السابقة، و يتم مقارنة النتائج بالأهداف المحددة سلفاً، أو المعايير العادية أو المقبولة في النشاط مجال المقارنة.
- ✓ **المدخل الثالث:** مقياس ربط الجهودات و الإنجازات، تقيس هذه المؤشرات الموارد المستخدمة أو التكاليف التي تتطلبها كل وحدة من المخرجات، و يسمى مقياس الكفاءة، و هو العلاقة بين التكاليف و النتائج، و يطلق عليه مقياس التكاليف-النتائج، مثل:
- ◀ معدل تكاليف البرامج التدريبية لكل موظف وفق الكفاءة المحددة سابقاً.
- ◀ معدل تكاليف من الطرق تم تحسينها.

3.4.2.4. أنواع مقاييس الأداء: تسعى مقاييس الأداء إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي (الواقعي) في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها، وتحدد مقاييس الأداء وتُختبر و يحكم عليها بالإستعانة بمعايير الأداء، توجد العديد من مقاييس الأداء التي يتم اعتمادها من قبل الباحثين و الممارسين على حد سواء نذكر منها:

1. الفعالية: تعبر الفعالية عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، فالفعالية هي معيار للرقابة على مدى تحقيق الأهداف من خلال المقارنة بين النتائج المحققة و الأهداف المحددة، و تعرف الفعالية بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"⁽¹⁾، أو كما يعرفها Walker et Ruibert: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من نمو مبيعات، تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين... الخ"⁽²⁾، من جهة أخرى يقدم Aharoni مفهوم للفعالية من خلال مقارنتها مع الكفاءة، فحسب هذا الباحث: مؤشرات الكفاءة تسمح بقياس ما إذا كانت تتم الأمور بشكل صحيح على مستوى المؤسسة، في حين أن الفعالية تتمثل في قياس ما إذا كان يتم عمل الأمور الصحيحة⁽³⁾، أما Daft فيعرف الفعالية على أنها: "درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المعلنة، أو نجاحها في تحقيق ما تحاول فعله"⁽⁴⁾، فالفعالية المؤسسية تعني توفير منتج أو خدمة ذات قيمة للعملاء.

¹Hachimi Sanni Yaya, **op.cit.**

²هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سبق ذكره.

³المرجع نفسه.

⁴Richard L.Daft, **op.cit.**, p10.

عادة ما تترجم فعالية المؤسسة في النتائج الاقتصادية، و مع ذلك يرى Bartoli et Hermel أنه من الأهمية إجراء التقييم على المستوى الاجتماعي، لأنهما يعتقدان أن الفعالية الاقتصادية تمر عبر الفعالية التنظيمية، التي تشمل المكون الاجتماعي، فتحقيق الفعالية الكلية يمر من خلال تقييم الفعالية على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي⁽¹⁾، و انطلاقاً من المفهوم الواسع للفعالية المؤسسية بمختلف صورها الاقتصادية، الاجتماعية، التنظيمية، و المرتبطة بالمدخلات و المعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة و المخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية المؤسسية⁽²⁾.

من خلال ما تقدم يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب إلى النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة)، كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، و العكس صحيح⁽³⁾.

2. الكفاءة: تستند الكفاءة على الإستعمال السليم و الأمثل للموارد، فهي القدرة على الإستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف، و تتكون الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من الكفاءة التقنية و الكفاءة التوظيفية، و تعني الكفاءة التقنية مقدرة المؤسسة على الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات، و تعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المؤسسة على استخدام الميزج الأمثل للمدخلات آخذة في الإعتبار أسعار المدخلات و التقنيات الإنتاجية المتاحة⁽⁴⁾، بعبارة أخرى فالكفاءة هي محاولة تعظيم المخرجات في مقابل تدنية المدخلات.

من جهة أخرى يميز Aharoni بين ثلاث أنواع من الكفاءة: الكفاءة التوزيعية و التي تعنى بقياس درجة استغلال المكاسب المحتمل تحقيقها من قبل نظام التداول، فهو عبارة عن نسبة المخرجات إلى المدخلات، أما النوع الثاني فهي الكفاءة الديناميكية، و هي تقيس النمو في الإنتاجية على مر الزمن، من خلال الإبتكار في التكنولوجيا و طرق إدارة المؤسسة، فهي بذلك تقيس معدل تغير المخرجات لكل وحدة من المدخلات، أما النوع الأخير من الكفاءة حسب Aharoni هي الكفاءة X، و يستند هذا النوع على خمسة عناصر: العقلانية

¹Chirishungu Chirushage, *op.cit*, p81.

²عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص111.

³الشيخ الداودي، مرجع سبق ذكره، ص220.

⁴مصطفى بابكر، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت، الموقع الإلكتروني:

الإنتاجية، الفرد باعتباره وحدة من قاعدة التحليل، الجهد التقديري، منطقة الجمود، و أخيرا الإعتلال التنظيمي⁽¹⁾.

يرى العديد من الباحثين أن الكفاءة لا تعني تحقيق أكبر فائدة ممكنة بتكلفة معينة، و لكن تحقيق أكبر فائدة قابلة للقياس لتكلفة معينة قابلة للقياس⁽²⁾.

يمكن القول أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، فجوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم المخرجات أو الناتج و تدنية المدخلات أو التكاليف (تعظيم الأرباح-تدنية التكاليف)، و عليه يمكن القول أن الكفاءة و الفعالية متعارضين، فالفعالية تقيس النتائج المحصلة من خلال الوسائل المتاحة و بشكل فوري، في حين أن الكفاءة هي شكل آخر من أشكال التكامل بين عناصر البيئة، فيمكن أن تتحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب، و يمكن أن تتحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسطرة دون مراعاة للتكاليف، و عليه فالإرتباط بين الكفاءة و الفعالية يظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية-مردودية)، و تكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل و إدماج التكوين كعامل محفز⁽³⁾.

3. الإنتاجية: عادة ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالعلاقة بين المدخلات المادية و مخرجات العمليات، فهي تمثل العلاقة بين عدد المخرجات مقابل الموارد المستهلكة في إنتاج تلك المخرجات⁽⁴⁾، و عليه فالإنتاجية تمثل العلاقة بين المخرجات (المنتج)، و بين المدخلات (الموارد المستخدمة في الإنتاج)، و كلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة، فقياس الإنتاجية يبحث على تقييم مدى التحسن في نوعية المنتجات أو الخدمات بدون الزيادة في تكاليف الإنتاج، حيث يرى Leray أن الإنتاجية هي على عكس المردودية (التي تعتبر مقياس خارجي للكفاءة) تعتبر مقياس داخلي للعمليات⁽⁵⁾، فالإنتاجية تقاس من خلال كمية و نوعية السلع و الخدمات المنتجة من قبل المؤسسة

¹Hachimi Sanni Yaya, **op.cit.**

²هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سبق ذكره.

³المرجع نفسه.

⁴Gerry L.Harbour, **op.cit.**, p27.

⁵Hachimi Sanni Yaya, **op.cit.**

من جهة، و نوعية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لفترة تعادل السنة من جهة أخرى⁽¹⁾، فالكفاءة الإنتاجية تعني:⁽²⁾

✓ إنتاج أكبر قدر ممكن، و أفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات؛

✓ إنتاج قدر محدد و نوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

4. المردودية: عادة ما يشير مفهوم المردودية إلى تحقيق المؤسسة أهدافها المتمثلة في تعظيم الأرباح، فهو يعتبر هدف أساسي بالنسبة للمؤسسة، حيث يمثل بالنسبة لها عامل مهم من أجل تحقيق الثقة بالنسبة للمستخدمين، المساهمين، الموردون، العملاء، السلطات العمومية... الخ، فالمردودية ضرورية من أجل قدرة المؤسسة على ضمان بقائها و نموها، أو الحفاظ على استقلاليتها.

عادة ما يستعمل مفهوم المردودية كمرادف للربح، أو كمقياس للعائد على رأس المال المستثمر، فحسب Morin et al: "عندما يحين وقت قياس المردودية في المؤسسة، هناك نسبة واحدة يتم الإعتماد عليها أكثر من النسب الأخرى، هي العائد على رأس المال المستثمر"⁽³⁾.

عادة ما يستخدم المديرين ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم المردودية: القيمة المضافة من قبل المؤسسة، كتلة الأجرور التي تم إنفاقها لإنشاء هذه القيمة الجديدة، و مقدار رأس المال المقدم من أجل الإشتغال (العمل)، فالمؤسسة ذات المردودية هي المؤسسة التي تخلق ثروة جديدة أكثر مما تنفق على الأجرور، و ذلك مع كمية كافية من رأس المال.

و ترتبط المردودية في الوقت الحالي بأي نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية، المادية، و البشرية، و بالتالي يمكن القول و بشكل مختصر أن المردودية تتعلق بمقدرة المؤسسة على تحقيق النتائج انطلاقا من الوسائل (الموارد) المتاحة لديها.

5. الجودة: يشمل مقياس الجودة عادة كل من المقاييس الداخلية مثل عدد الوحدات المرفوضة، النفايات، العيوب لكل وحدة، و كذلك المقاييس الخارجية كتحقيق أعلى درجات الرضا للعملاء، أو عدد الوحدات المعادة من

¹Chirishungu Chirushage, *op.cit*, p83.

²هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سبق ذكره.

³Hachimi Sanni Yaya, *op.cit*.

العملاء⁽¹⁾، فالنظرة التقليدية إلى الجودة تركز على مدى مطابقة المواصفات، و بالتالي ركزت مقاييس الجودة على قضايا مثل عدد العيوب، و تكلفة الجودة⁽²⁾، و تطور مفهوم الجودة عبر مراحل مختلفة، فمن التفتيش إلى ضبط الجودة، إلى ضمان الجودة، إلى إدارة الجودة الشاملة.

تعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO9000 كما يلي: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) و التي تجعله مليا للحاجات المعلنة و المتوقعة أو قادرا على تلبيةها"⁽³⁾.

حسب Brilman الجودة هي: "مجموع مميزات المنتج، و من بينها سعره"⁽⁴⁾، فبقدر ما يكون المنتج مليا للحاجات و التوقعات، يصنف بأنه منتج جيد أو عالي الجودة، أو رديء، فالمنافسة الحالية بين المؤسسات و التي تركز على القيم غير الملموسة جعلت من الجودة شرط أساسي للمؤسسات، لأنها تمثل قيمة المنتج في نظر الزبائن.

تلقى الجودة اليوم اهتمام عال بالتوجه نحو الزبائن و إرضائهم و إسعادهم، و هذا من خلال الإهتمام بالتكنولوجيا كجوانب فنية و معرفية⁽⁵⁾، ففي بيئة الأعمال المعاصرة تعطي الجودة شهرة و سمعة متميزة للمؤسسة، و كذلك مصداقية للمنتجات، كما تساعد على فتح الأسواق العالمية، و هنا أصبحت الجودة ضرورية لدخول هذه الأسواق، و وجوب الحصول على شهادات دولية مثل ISO9000 و ISO14000⁽⁶⁾.

6. النمو: يعتبر هذا المؤشر من بين أهم العوامل المحددة لأداء المؤسسات، و مع ذلك فإن هناك الكثير من الاختلاف الذي يلف مفهوم النمو و الأبعاد المكونة له.

يعرف Havnes النمو بأنه: "التغير الممكن حدوثه في حجم المؤسسة طيلة فترة وجودها، و ينعكس هذا التغير في معدل النمو"⁽⁷⁾.

¹Jerry L. Harbour, *op.cit.*, p27.

²Andy Neely et al, **Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda**, International Journal of Operations and Production Management, Vol 25, N°12, 2005, p1232.

³هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سبق ذكره.

⁴Timothy S. Hatten, *op.cit.*, p470.

⁵طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص397.

⁶المرجع نفسه، ص399.

⁷Livanirina Andriamanohisoa, *op.cit.*, p17.

حسب Janssen النمو هو نتيجة لزيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ففي البداية يكون لهذا تأثير على المبيعات بالزيادة، و هذا يسمح للمؤسسة بالإستثمار في عوامل انتاج إضافية للتكيف مع مستوى الطلب الجديد، مع الأخذ في الإعتبار وجود عوامل خارجية تؤثر على النمو⁽¹⁾، و عليه فالنمو يرافقه زيادة في الإنتاج و الإستثمار في عوامل الإنتاج، و هو ما يؤدي إلى زيادة في عدد العاملين، عدد الآلات، و حجم رأس المال المستثمر، فيمكن النظر إلى النمو على أنه ارتفاع في رقم الأعمال، القيمة المضافة، عدد المستخدمين، مستوى الأجور، و كذلك في تنوع و توسيع تشكيلة المنتجات، بواسطة التنوع الداخلي، أو عن طريق الإندماج و توحيد النشاط مع مؤسسات أخرى⁽²⁾.

في معظم الأحيان ينظر لنمو المؤسسة على أنه شرط أساسي للنجاح، سواء عن طريق فرصة أو رغبة (حاجة)، و غالبا ما يتم الإشارة إليه كغاية في حد ذاته، و يحمل في طياته العديد من المؤشرات، كمعدل نمو المبيعات، معدل نمو الأرباح، معدل نمو المستخدمين... الخ، باعتبارها مقاييس موضوعية، أو التغير في المبيعات، في عدد المستخدمين، و في الأرباح مقارنة مع القيمة النسبية المقابلة لقطاع النشاط، و ذلك باعتبارها مقاييس ذاتية.

بالإضافة إلى المؤشرات السابقة، يوجد هناك العديد من المؤشرات الأخرى التي لم يتم الإشارة إليها، على غرار مؤشر النتائج، الإنجاز، البيئة، التكلفة، الوقت... الخ، و التي تعتبر مهمة لقياس أداء المؤسسات، باعتبار أن المقاييس المالية لم تعد لوحدها كافية، و لا تقدم رؤية شاملة عن المؤسسة.

يمكن القول أن المؤشرات المقبولة يتم بناؤها على أساس بيانات و معلومات يوفرها نظام معلومات المؤسسة، كما يتطلب بعض المؤشرات توفير وسائل استقطاب للمعلومات من خلال الإستبيانات و عمليات معرفة الآراء في موضوعات معينة بشكل دوري، كذلك يجب على المؤسسات تفادي المؤشرات التي يتم اعتمادها في عملية القياس و التي تتطلب جهودا كبيرة، فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الإستعمال و تتفادى الغموض و الإزدواجية في الفهم⁽³⁾.

¹Sauvé Pierre et al, **La Croissance des PME: Exploration des Facteurs de Croissance Auprès d'Entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue**, 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat: Innovation et Évolution des Pratiques Entrepreneuriales, Sherbrooke, 3-5 octobre 2007.

²الياس بن ساسي، النمو و مفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي و الإستراتيجي للمؤسسة: حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

³هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سبق ذكره.

3.4. الأداء و مؤشراته في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: الإختلاف في الطريقة التي تدار بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسبب الإختلافات الهيكلية و مدى توفر الموارد، بالإضافة إلى دوافع المالك-المسير من وراء إنشاء المؤسسة، كلها عوامل من المرجح أنها تؤثر على أداء هذه المؤسسات و أساليب قياسه، من حيث اختيار المؤشرات الواجب استعمالها في عملية القياس.

1.3.4. تحديات و خصائص قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن المؤسسات الكبيرة بافتقارها للموارد، فتوفر الأجهزة و البرمجيات، فضلا عن الكفاءات و الوقت الذي يمكن تخصيصه لمختلف المهام الإدارية، غالبا ما تكون محدودة للغاية، و من الواضح أن هذا ينطبق أيضا على مهمة قياس الأداء، فقلة الموارد تحد من قدرة هذه المؤسسات على التعامل مع عدد كبير من مقاييس الأداء⁽¹⁾، فعلى الرغم من أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحاجة إلى الإستجابة و تحسين الأداء بسرعة، إلا أنها لا تنفق الكثير من الوقت اللازم للعمل على وضع الخطوات التحليلية اللازمة لتحسين العمليات⁽²⁾.

يرى Barnes أن مقارنة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لقياس الأداء و الإدارة في معظم الأحيان تكون غير رسمية، غير مخططة، أو غير مرتكزة على نموذج محدد مسبقا، فقياس الأداء يتم استخدامه من أجل حل المشاكل، و بالتالي فمقاييس الأداء تنبثق من هذه العملية و ليس نتيجة لعمل مقصود أو مخطط⁽³⁾.

في نفس السياق، يبدو أن قياس الأداء لا يقع ضمن مخططات العديد من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فتكلفة القياس مثلا تعتبر مسألة مثيرة للقلق بالنسبة لعدد كبير من مسيري هذه المؤسسات، لدرجة أن أحد المستجوبين في الدراسة التي أجراها Neely et al كتب يقول: "بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غالبا أفضل تبرير هو الشعور، قياس الأداء عبارة عن ترف، فالنجاح و الفشل أمران واضحا"⁽⁴⁾.

حسب Kirsten et al استخدام أدوات قياس الأداء مهم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لأنها يمكن أن تساعد على تحسين الأداء و فرص البقاء، و مع ذلك فمالكي هذه المؤسسات ليست لديهم المعرفة

¹H-H Hvolby Athorstenson, **Indicators for Performance Measurement in Small and Medium Sized Enterprises: Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers; Part B**, Journal of Engineering Manufacture, Vol 215, 2001, p1143.

²T.J Turner et al, **Implementation and Impact of Performance Measures in Two SMEs in Central Scotland**, Production Planning and Control: The Management of Operations, Vol 16, N°2, 2005, p148.

³Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement and Management in SMEs: Discussion of Preliminary Results from an Italian Survey, in Business Performance Measurement and Management New Contexts, Themes and Challenges**, Paolo Taticchi Editor, Springer, Heidelberg , 2010, p04.

⁴Andy Neely et al, **Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda**, op.cit, p1232.

الكافية حول قياس الأداء، فحسب هؤلاء الباحثين، مسيروا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يملكون المعرفة و المهارات اللازمة لإستخدام أدوات قياس الأداء بنجاح، نظرا لنقص التدريب، و الذي قد يرجع بشكل أساسي إلى قلة الوقت و الموارد المالية⁽¹⁾.

يمكن القول أن هناك قدرا كبيرا من الإهتمام العلمي و الأكاديمي فيما يتعلق بموضوع قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في محاولة لتحديد العوامل الرئيسية لنجاح هذه العملية، و مع ذلك فقد تم إحراز القليل من التقدم النظري في هذا المجال، بسبب العلاقات المعقدة بين الأداء و العوامل المحددة للنجاح، و المعايير المختلفة للنجاح المستخدمة من قبل مالكي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الجهات الداعمة لهذه المؤسسات و غيرها⁽²⁾، فالدراسات و البحوث المتعلقة بقياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجال معقد للغاية، و ليس من المستغرب أن البحث في هذا الموضوع لم يجرز الكثير من التقدم نحو فهم الأداء و النجاح في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽³⁾.

التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قياس الأداء تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسات الكبيرة، لأن معظم أنظمة قياس الأداء الموجودة تم تصميمها للمؤسسات الكبيرة، في حين يوجد القليل من الأدوات المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تتمثل أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يتعلق بقياس الأداء في:⁽⁴⁾

1- جمع المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عملية صعبة، و ذلك بسبب نقص المعلومات التاريخية و صعوبة الوصول إليها، فغالبا ما تكون المعلومات غير كاملة و من الصعب التحقق من دقتها حتى في حالة الحصول عليها، فمثلا المقاييس المالية التقليدية للأداء غالبا ما تكون غير متاحة.

2- صعوبة ترجمة البيانات المالية، لأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تملك عادة قاعدة صغيرة لجمع و تحليل هذه البيانات، فحفظ السجلات و الوثائق يتم بشكل غير منتظم، و معدل النمو يتميز بعدم الثبات و الإنتظام.

¹Elize Kirsten et al, **Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: South African Accountant's View**, Journal of Economic and Financial Sciences, Vol 8, N°1, 2015, p32.

²Mike Simpson et al, **op.cit**, p 264.

³Ibid, p265.

⁴Donglin Wu, **Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries**, A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctorate of Philosophy, School of Management, College of Business, RMIT University, Melbourne, 2009, pp 37 38.

3- غالبا ما تتأثر البيانات المالية بالعوامل ذات الصلة بطبيعة النشاط، فمثلا مقياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال مختلفة عن تلك المقياس المستعملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يكون نشاطها هو الصناعات التقليدية.

4- عملية اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات عادة ما تكون غير مهيكلة و لا تعتمد على معايير موضوعية، و الإستراتيجية تفتقر إلى التخطيط، و هو ما يؤثر على نمطية نظام قياس الأداء المستخدم من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

5- غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تركز على الأعمال اليومية و على الأنشطة التشغيلية، و بالتالي قد لا يكون هناك ما يكفي من الاهتمام و الموارد من أجل القيام بالقياس الشامل للأداء.

6- من الممكن أن يكون هناك احتمال للتحييز، فعلى سبيل المثال المالك-المسير قد يتلاعب بالمعلومات أو البيانات المتعلقة بالمؤسسة.

7- الأداء المستقبلي و المتوقع للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبر أكثر أهمية من الأداء المحقق، و هذا يتطلب أن تكون نماذج قياس الأداء قادرة كذلك على التقاط و توقع الأداء المستقبلي، بالإضافة إلى قدرتها على قياس الأداء المحقق.

خلص Hudson et al في دراستهم حول المفارقة الموجودة بين النظرية و التطبيق لنظام قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى أنه بالرغم من وجود قبول واسع النطاق لقيمة قياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها دراستهم، فلا توجد أي مؤسسة من هذه المؤسسات اتخذت خطوات لإعادة تصميم أو تحديث أنظمة قياس الأداء الحالية، و قد خلصت هذه الدراسة إلى وجود تباين فيما يتعلق بالجانب النظري و التطبيقي فيما يتعلق بعمليات التطوير المستخدمة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بما في ذلك الإفتقار إلى التواصل بين المدراء، الإفتقار إلى وجود عملية مهيكلة للتطوير، الإفتقار إلى التوجه الإستراتيجي، بالإضافة إلى ذلك فقد توصلت الدراسة إلى وجود حواجز كبيرة لتطوير نظم قياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽¹⁾.

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العديد من التحديات في قياس أدائها و بناء نماذج تساعد على قياس هذا الأداء، فعلى عكس المؤسسات الكبيرة التي بلغت درجة كبيرة من النضج في استخدام مختلف نماذج قياس

¹Mel Hudson et al, **op.cit**, p1112.

الأداء، و الإنتقال من الحديث عن قياس الأداء إلى قياس و إدارة الأداء⁽¹⁾، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تزال تواجه العديد من الصعوبات و التحديات، و يمكن القول أن قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:⁽²⁾

1- لا تملك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخبرات الكافية لوضع نماذج قياس الأداء ضمن أولوياتها، و حتى عندما تشرع و تبدأ هذه المؤسسات في استعمال هذه النماذج، فإنها نادرا ما تستمر حتى آخر مرحلة، بسبب نقص الوقت المتاح للأنشطة غير التشغيلية، و انخفاض مستويات التزام الإدارة العليا اتجاه عملية قياس الأداء، و يمكن ملاحظة وجود اختلافات قوية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي طورت ثقافة الجودة، و بين تلك التي لم تفعل ذلك، لأن أنشطة الجودة تبرز عدم ملائمة الممارسة الإدارية الحالية، و بالتالي يكون لها تأثير إيجابي على النظم الإدارية.

2- مقارنة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لقياس الأداء تكون عادة غير رسمية، غير مخططة، و لا تركز على نموذج محدد مسبقا، فقياس الأداء يستخدم من أجل حل مشاكل محددة، و بالتالي فهذه العملية و نماذج قياس الأداء تكون نتيجة حتمية لظروف معينة، و ليست نتيجة لعمل مخطط، فقياس الأداء في هذه المؤسسات يتميز بالإفتقار إلى إيجاد علاقة بين الإستراتيجية و مقاييس الأداء، فباستثناء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لديها خبرة في إدارة الجودة، فإن بقية المؤسسات عادة ما تتميز بغيات التخطيط، أو أنه يقتصر فقط على مستوى العمليات أين يتم قياس الأداء، و بالتالي فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تستفيد من المزايا المترتبة عن استعمال نماذج قياس الأداء من أجل ممارسة التخطيط الإستراتيجي، علاوة على ذلك، فمقاييس الأداء عادة ما تركز على الأعمال المنجزة، و بعبارة أخرى فإن الهدف هو جمع المعلومات لدعم أنشطة الرقابة بدلا من التركيز على التخطيط و التنبؤ.

3- محدودية الموارد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يسمح لها بتحليل الدقيق للبيانات، مما يزيد من صعوبة قياس الأداء، فجمع و تحليل العمليات و المعلومات يكون عادة بشكل غير رسمي، و هو ما يزيد من غموض و أهداف عملية القياس، و حتى الأداء في حد ذاته، و ما يلاحظ أن حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مزيد من الخبرة و التجربة، و زيادة اهتمامها بمسألة الجودة الشاملة يجعلها أكثر اهتماما بجمع

¹Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda**, op.cit, p14.

²Ibid, pp 28 29.

المعلومات و ترتيبها و عرضها بشكل منظم، و هو ما يدعم التحسين في ادارة المعلومات، كما يسهل من عملية القياس.

4- نادرا ما تتبع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نهجا شموليا في قياس أدائها، فنادرا ما تستعمل نماذج متكاملة لقياس الأداء، أو أن مالكي هذه المؤسسات لا يعلمون أصلا بوجود نماذج متكاملة لقياس الأداء، فبسبب تركيز اهتمام هذه المؤسسات على الأداء المالي و التشغيلي، فهي نادرا ما تستعمل نماذج متوازنة تشمل كذلك مقاييس مثل: الابتكار، الموارد البشرية، البحث و التطوير، بيئة العمل، التدريب، و التي نادرا ما يتم قياسها، و قد أوضح Antonelli et Parbonetti في دراستهما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تزال لم تدرك بعد حاجتها إلى نماذج متوازنة، على الرغم من وجود بعض المؤسسات تستخدم مؤشرات رضا العملاء، العمليات الداخلية، و التدريب.

5- تشير الدراسات إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إما أنها لا تستخدم أي نموذج لقياس الأداء، أو أنها تستخدم هذه النماذج بطريقة غير صحيحة، كما أن العديد من هذه المؤسسات لا تطبق إلا جزء من النموذج العام لقياس الأداء، في حين أن البعض منها تقوم بإجراء تعديلات على النماذج دون النظر بعناية إلى التغييرات التي أدخلت، بعبارة أخرى، فهي تقوم بالإستغناء عن بعض الأبعاد دون فهمها بدقة، و دون تحليل خصائص النموذج و المؤسسة على حد سواء، و هذه المقاربة غير مكتملة و لا تأخذ في الحسبان الإحتياجات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يشير بعض الباحثين إلى أنه حتى لو تم تطبيق نماذج قياس الأداء بشكل صحيح، فإنها قد لا تكون متكيفة مع خصائص هذه المؤسسات التي تختلف عن المؤسسات الكبيرة، فعلى سبيل المثال، خلص بعض الباحثين الذين قاموا بتقييم إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى أن هذا النموذج لقياس الأداء غير مناسب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هو ما دفع بعض الباحثين إلى وضع بعض نماذج قياس الأداء للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهي نماذج تم تطويرها فقط خلال السنوات القليلة الماضية⁽¹⁾.

بداية من سنة 2000 أخذت البحوث المتعلقة بقياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اتجاهاين مهمين: الإتجاه الأول حاول الإعتماد على نماذج قياس الأداء التي تم وضعها للمؤسسات الكبيرة، و محاولة

¹Paolo Bititcchi et al, **Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda**, op.cit, p11.

تكييفها بشكل يتلائم مع حاجات و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما الإتجاه الثاني فركز على تطوير نماذج لقياس الأداء خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽¹⁾.

على الرغم من أهمية قياس الأداء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أن هناك فجوة كبيرة بين الجانب النظري الذي يسلط الضوء على أهمية نماذج قياس الأداء في دعم و تطوير النظم الإدارية من جهة، و الجانب التطبيقي الذي يشهد نقصا فادحا في نماذج و أدوات قياس الأداء تراعي خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽²⁾، فمقاييس الأداء المستعملة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تختلف عن تلك المستعملة من طرف المؤسسات الكبيرة، فالبرغم من أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف، بما في ذلك تعظيم الربح، إلا أنه يبدو أن الأكثر أهمية بالنسبة لها هو البقاء و الإستقرار.

2.3.4. أبعاد و مؤشرات الأداء المستخدمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: من بين التحديات التي

تواجه مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية قياس الأداء هي تحديد الأبعاد و المؤشرات الرئيسية للأداء، فتحديد المؤشرات يعتبر في غاية الأهمية لنجاح هذه المؤسسات، فمن المهم معرفة كيفية تحديد ما يجب قياسه، و ما هي المؤشرات الأكثر ملائمة التي يجب استعمالها في عملية القياس، هناك الكثير من البحوث التي اهتمت بدراسة الطريقة التي تقوم بها المؤسسات الكبيرة بقياس أدائها، في حين توجد فجوة واضحة في فهم كيفية قياس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأدائها، و يرجع ذلك في جزء كبير منه إلى طبيعة و تعقيد هيكل الأعمال، و كذلك إلى مدى رغبة المالك-المسير و استعداده للقيام بعملية القياس.

طوال العقود الماضية أجريت العديد من البحوث حول قياس الأداء في المؤسسات الكبيرة، في حين لم يتم التركيز على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا في السنوات الأخيرة، على الرغم من وجود أدلة على أن الأبعاد الأساسية للأداء متشابهة لدى المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في حين أن دور الإدارة يختلف، فالإختلاف في الطريقة التي تدار بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يرجع في جزء كبير منه إلى الإختلافات الهيكلية و الموارد، فضلا عن دوافع المالك-المسير من وراء إنشاء مؤسسته الخاصة⁽³⁾.

¹Ibid.

²Patrizia Garengo et al, *op.cit*, p29.

³Suzanne Bergine-Seers; Leo Jago, **Performance Measurement in Small Motels in Australia**, Tourism and Hospitality Research Review, Vol 7, N°2, 2007, p144.

تعتبر عملية اختيار مؤشرات الأداء التي تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عملية حاسمة، فالإفتقار إلى معايير موحدة لقياس الأداء تكون مقبولة من طرف جميع المؤسسات، ترك الباب مفتوحاً أمامها من أجل اتخاذ و اختيار مقاييس الأداء الخاصة بها، و التي قد لا تعكس حقاً أدائها⁽¹⁾، ففي دراسة Hudson et al حول عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، توصلوا إلى أن المؤسسات التي شملتها الدراسة تستعمل مقاييس للأداء لا تغطي جميع المجالات، و كانت السمة الوحيدة المشتركة هي أن جميع هذه المؤسسات لديها عدد معتبر من المؤشرات المالية، في حين لم تحاول أي منها قياس المرونة، بينما ثلاث من المؤسسات المدروسة استخدمت مقاييس الموارد البشرية، إلا أنها مقاييس بدائية جداً، على غرار معدل دوران العاملين⁽²⁾.

قام Murphy et al باستعراض و مراجعة أبعاد و مؤشرات الأداء المستخدمة في الدراسات التجريبية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 1987-1993، و كانت معايير اختيار هذه الدراسات هي: (1) أن تكون الدراسة تجريبية، (2) الدراسة تتضمن متغير الأداء باعتباره متغيراً تابعاً، (3) العينة التي أجريت عليها الدراسة تتكون فقط من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو المؤسسات الريادية الجديدة، و من خلال دراسة 51 مقال، توصلوا إلى أن هناك 71 مؤشر مختلف للأداء تم استعمالهم في هذه الدراسات، مجمعة في 8 أبعاد رئيسية، حيث كانت كل من أبعاد النمو، الكفاءة، و الربحية الأكثر استخداماً⁽³⁾، و الجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها من قبل هؤلاء الباحثين:

جدول رقم (7.4): أبعاد و مؤشرات الأداء و تردداتها، المستخدمة في مختلف المقالات خلال الفترة (1987-1993).

التردد	المؤشر	التردد	المؤشر	البعد
2	متوسط العائد على الاصول	14	العائد على الإستثمار	الكفاءة
1	صافي المبيعات إلى مجموع رأس المال	9	العائد على الأسهم	
1	متوسط العائد على الاسهم	9	العائد على الاصول	
1	معدل العائد الداخلي	6	العائد على القيمة الصافية	
1	التكاليف النسبية للإنتاج	3	إجمالي الإيرادات لكل مستخدم	
1	خلق فرص العمل (الوظائف)	23	التغير في المبيعات	النمو
/		5	التغير في عدد المستخدمين	

¹Rami Alasadi; Ahmed Abdelrahim, **Critical Analysis and Modeling of Small Business Performance (Case Study: Syria)**, Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Vol III, Issue 2, 2007, p05.

²Mel Hudson et al, **op.cit**, p1106.

³Gregory B.Murphy et al, **op.cit**, p16.

الفصل الرابع: الأداء و مؤشرات قياسه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1	التغير في القيمة الحالية	2	نمو الحصة السوقية	
1	عدد المقتنيات	2	التغير في صافي هامش الدخل	
1	التغير في الربح قبل الضريبة	2	التغير في تعويض المدير التنفيذي (المالك)	
1	نمو القروض	1	التغير في تكاليف اليد العاملة مقارنة بالدخل	
1	تقدير سعر السهم	11	العائد على المبيعات	الربح
1	السعر إلى الأرباح	8	هامش الربح الصافي	
1	ربحية الاسهم	7	هامش الربح الاجمالي	
1	متوسط العائد على المبيعات	5	مستوى الربح الصافي	
1	متوسط هامش الربح الصافي	5	صافي الربح من العمليات	
1	تقييم المستجوبين	3	الربح قبل الضريبة	
5	عدد المستخدمين	13	مستوى المبيعات	
1	التدفق النقدي إلى المبيعات	6	مستوى التدفق النقدي	
1	دوران المخزون	5	القدرة على تمويل النمو	
1	دوران الحسابات المدينة	2	نسبة السيولة الحالية	
1	التدفق النقدي إلى إجمالي الديون	2	نسبة السيولة السريعة	
1	رأس المال العامل إلى الإستثمارات	1	إجمالي معدل دوران الأصول	
/		1	التدفقات النقدية إلى الإستثمارات	
1		4	توقف الأعمال	النجاح/الفضل
1	لا يوجد رقم هاتف جديد	1	البحث عن التقييم الذاتي	
1	راتب المالك	1	العائد على صافي القيمة	
1	التغير في الدخل الاجمالي		التقييم الذاتي للمستجوبين	
1	مبيعات منتجات المؤسسات إلى مبيعات منتجات القطاع	3	تقييم المستجوبين	الحصة السوقية
/		1	PIMS	
1	الديون طويلة الاجل إلى حقوق المساهمين	2	الديون إلى حقوق المساهمين	الرفع
/		1	رأسمال المساهمين إلى اجمالي رأس المال	المالي
1	الجودة النسبية	1	التغير في معدل دوران المستخدمين	أخرى
/		1	الاعتماد على الشركات الراعية	

Source: Gregory B. Murphy et al, op.cit, p17.

كما أظهرت دراسة استطلاعية أخرى على 35 مقالة علمية كان موضوعها أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرت خلال الفترة 1997-2006 (معظم هذه المقالات نشرت في مجلة Journal Business Venturing) أن النمو و الربح يمثلان أكثر أبعاد الأداء استعمالاً في الدراسات التجريبية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (8.4): أبعاد و مؤشرات الأداء و تردداتها، المستخدمة في مختلف المقالات خلال الفترة (1997-2006).

التردد	المؤشر	التردد	المؤشر	البعد
1	معدل العائد الداخلي	10	العائد على الأصول	الكفاءة
1	الربح قبل الفائدة و الضريبة	4	العائد على الإستثمارات	
1	نسبة الأرباح الإجمالية إلى المبيعات	3	العائد على حقوق الملكية	
/		1	الإيرادات لكل تغير متزايد في التكاليف	
1	الحصول على رأس المال في الوقت المناسب	18	نمو المبيعات	النمو
1	نمو الأصول	5	التغير في عدد العاملين	
1	التغير في العائد على المبيعات	5	نمو الحصة السوقية	
1	نمو الربحية	3	منتجات جديدة/تطوير العمليات	
1	زيادة رأس المال المتاح	2	تطوير السوق	
1	نمو الإيرادات (المداحيل)	1	نمو الهوامش	
1	عائدات الأسهم	12	الربح الصافي	الربح
1	الربحية مقارنة بالمنافسين	4	العائد على المبيعات	
/		1	هامش الربح الصافي	
1	التدفق النقدي مقارنة مع المنافسين	6	عدد المستخدمين	الحجم/السهولة
2	صافي التدفق النقدي	5	إجمالي الإيرادات	
/		3	حصة المبيعات	
/		4	البقاء	النجاح/الفشل
3	رضا العملاء	3	كفاءة التشغيل	أخرى
1	الإستقرار المالي	3	الشروع في استراتيجيات جديدة	
1	العائد الفعلي مقارنة مع عائد المتوقع في خطة العمل	1	العائد الفعلي مقارنة مع عائد الصناعة	

Source: Donglin Wu, op.cit, p 42.

يتضح من الجدولين السابقين أن مؤشرات الأداء الأكثر استخداما في الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي:

- ✓ **مؤشرات النمو:** مثل نمو المبيعات، حيث أن ثلثي الدراسات التي تمت معابنتها استعملت هذا المؤشر؛
 - ✓ **مؤشرات الكفاءة:** مثل العائد على الأصول، و هو مؤشر استخدم في كثير من الأحيان في الماضي، و مازال يستخدم بشكل أكبر في الآونة الأخيرة، بالإضافة إلى العائد على الإستثمار؛
 - ✓ **مؤشرات الربحية:** مثل الربح الصافي، و العائد على المبيعات، و هي كذلك تعتبر من أهم المؤشرات التي تركز عليها الدراسات، كما أنها من المؤشرات الأكثر استخداما من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
 - ✓ أصبحت الدراسات تركز أكثر فأكثر على المؤشرات الذاتية غير الملموسة مقارنة بما كانت عليه في السنوات الماضية، مثل: رضا العملاء، الرضا على مستوى الإدارة.
- في سياق آخر، حاولت العديد من الدراسات التي أجريت حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأداء، تحديد مختلف مؤشراتته التي تستعمل من قبل مالكي-مسييري هذه المؤسسات، و قد أكدت هذه الدراسات على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستعمل العديد من مؤشرات الأداء المتنوعة، و أن طبيعة هذه المؤشرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و مع ذلك فقد اتفقت العديد من الدراسات على الإستعمال الواسع للمؤشرات المالية في قياس الأداء من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أن النتائج المالية تعتبر المعيار الأكثر أهمية من وجهة نظر مالكي هذه المؤسسات للحكم على مدى نجاح المؤسسة.

في دراسة Hee Hoe et al حول أهم المؤشرات التي تستعملها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مدينة Kedah في ماليزيا، توصلوا إلى أن المؤسسات التي شملتها الدراسة تستعمل 9 مؤشرات رئيسية لقياس الأداء، مقسمة بين مؤشرات مالية و مؤشرات غير مالية، تضم المؤشرات المالية: الربحية، التدفق النقدي، العائد على الإستثمار، إجمالي الديون، و الميزانية الحالية، في حين ضمت المؤشرات غير المالية: رضا العملاء، جودة المنتجات و الخدمات، ثقافة العمل، و إدارة شؤون العاملين⁽¹⁾.

كما توصل Dorion et al في دراستهم لعينة مكونة من 42 صغيرة و متوسطة برازيلية من أجل معرفة مدى استخدامهما لمؤشرات الأداء، و نوع هذه المؤشرات، أظهرت النتائج أن غالبية هذه المؤسسات تستخدم مؤشرات

¹Chee Hee Hoe et al, **The Financial and Non Financial Performance Indicators of Paddy Farmers Organizations in Keddah**, World Review of Business Research, Vol 3, N°1, 2013, p97.

الأداء للرقابة على المؤسسة، و متوسط عدد مؤشرات الأداء التي تستخدمها كل مؤسسة هي 12 مؤشر، لكنها لا تستخدم بالضرورة المؤشرات التي تستخدم من قبل المؤسسات الكبيرة، و من بين المؤشرات الأكثر استخداما هي النمو في المبيعات، و مؤشرات التدفق النقدي، كما أظهرت الدراسة أنه من بين أكثر 11 مؤشر تستخدمه هذه المؤسسات، توجد 5 مؤشرات مالية، 3 مؤشرات تتعلق بالعملاء، مؤشرين متعلقين بالعمليات الداخلية، و مؤشر واحد حول المستخدم⁽¹⁾.

في دراسة Olaru et al حول عينة مكونة من 173 مؤسسة صغيرة و متوسطة رومانية خلال الفترة 2011-2012 لتحديد المؤشرات المستخدمة من قبل هذه المؤسسات لتقييم الأداء في سياق تطبيق الأنظمة المتكاملة، توصلت الدراسة إلى أن معظم هذه المؤسسات استعملت نظام إدارة متكامل للحدود، البيئة، الصحة و الأمن، في حين أن دمج نظام إدارة للمسؤولية الإجتماعية لا يزال في مراحله الأولى، و قد أظهرت الدراسة أن المؤسسات المدروسة تستخدم بشكل كبير المؤشرات المالية (حجم المبيعات، الربح، العائد... الخ)، بالإضافة إلى مؤشرات العملاء (رضا العملاء، عدد الشكاوى، عدد العقود لكل زبون... الخ)، الأفراد (درجة الرضا، السلامة في العمل)، و مع ذلك فقد استخدمت هذه المؤسسات و لو بدرجة أقل مؤشرات الأداء المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية⁽²⁾.

يوضح الجدول (9.4) أهم مؤشرات الأداء التي تستعملها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك استنادا إلى عدد من الدراسات التي أجريت حول هذه المؤسسات، و التي توصلت إلى أن هذه الأخيرة تستعمل مجموعة مختلفة من المؤشرات، تختلف من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن الملاحظ هو التركيز على المؤشرات المالية، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى على غرار المؤشرات المتعلقة بالعملاء، و المؤشرات المتعلقة بالعمليات الإنتاجية، و قد بينت النظرة الإستطلاعية على هذه الدراسات، أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستعمل مؤشرات أخرى للأداء إلى جانب المؤشرات المالية.

¹Eric Dorion et al, **The Use of Performance Indicators for Small and Micro Enterprises: A Brazilian Regional Experience**, African Journal of Business Management, Vol 6, N°28, 2012, p8388.

²Marieta Olaru et al, **Performance Indicators Used by SMEs in Romania: Related to Integrated Management Systems**, Social and Behavioral Sciences, Published by Elsevier Ltd, N°109, 2014, p949.

جدول رقم (9.4): مؤشرات الأداء المستعملة من قبل بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المؤشرات غير المستعملة	المؤشرات المستعملة	طبيعة المؤسسة	رقم المؤسسة
غياب المؤشرات المالية و المؤشرات المرتبطة بالزبائن و التطور	مؤشرات حول الموارد البشرية. المؤشرات المرتبطة بعمليات الإنتاج (مؤشر الإنتاجية)	صناعة مواد الإنشاء تستعمل حوالي 200 مستخدم	(1)
عدم وجود المؤشرات المتعلقة بالتطور و الابتكار و التدريب في المؤسسة	المؤشرات المتعلقة بالزبائن (رضا الزبائن، عدد العقود المرفوضة). مؤشرات حول المخزون، الإنتاج و التخزين، نسبة استعمال الموارد و اليد العاملة، الميزانية و جزء واسع للمؤشرات المالية	صناعة القطع الإلكترونية تشغل حوالي 300 مستخدم	(2)
لا يوجد أي مؤشر للأداء ماعدا المؤشرات المالية	المؤشرات المالية التقليدية تشكل المعلومات الوحيدة للمسير	صناعة الملابس تشغل حوالي 35 مستخدم	(3)
مؤشرات قليلة مرتبطة بالتدريب، و الكفاءات و البحث و التطوير	المؤشرات المتعلقة بالزبائن. المؤشرات المالية الكلاسيكية. المؤشرات حول عمليات الإنتاج و النوعية.	إعداد و صناعة الآلات لصناعة الورق تشغل حوالي 200 مستخدم	(4)
غياب المؤشرات المرتبطة بالبحث و التطوير	مجموع المؤشرات الخاصة بعمليات الإنتاج و المبيعات، و المؤشرات المالية و التدريب	صناعة الآلات الإلكترونية تشغل حوالي 100 مستخدم	(5)
مؤشرات قليلة مرتبطة بالزبائن	المؤشرات المرتبطة بعمليات الإنتاج و تسيير المخزون، النوعية، المؤشرات المرتبطة بالبعد المالي و التدريبي	تحويل اللحوم	(6)

Source: Bergeron Hélène, **Les Indicateurs de Performance en Contexte PME; Quel Modèle Appliquer?**, 21^{eme} Congrès de L'AFC, Angers, Mai 2000.

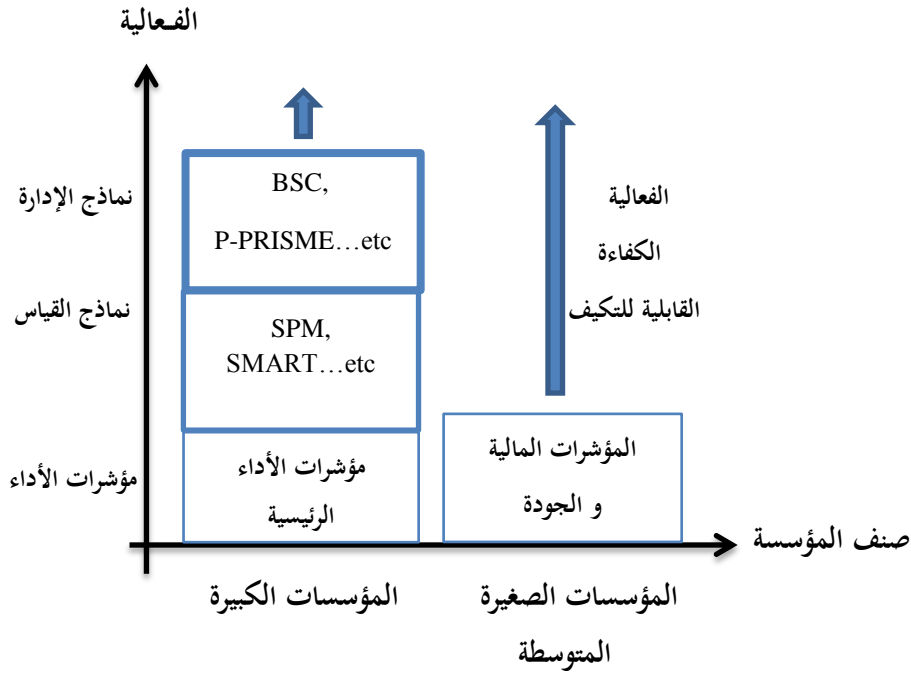
يظهر الإطلاع على الرصيد المعرفي فيما يتعلق بمؤشرات و نماذج الأداء مدى الاختلاف بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فبالنسبة للمؤسسات الكبيرة يظهر النضج الذي وصلت إليه أساليب و نماذج قياس الأداء و المؤشرات المستعملة في ذلك، بالإضافة إلى الإهتمام الكبير الذي تعطيه الإدارة لعملية القياس، و الإنتقال من مفهوم قياس الأداء إلى إدارة الأداء، و على ذلك فالبحوث المستقبلية ستوجه نحو حل المشاكل المتعلقة بتحويل عملية القياس و ترجمتها إلى مهام فعالة⁽¹⁾.

أما فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيظهر عدم النضج في الأساليب المستعملة في قياس الأداء، و التركيز بشكل كبير على المؤشرات التقليدية، مع عدم التركيز على استعمال نماذج القياس المختلفة أو الفشل في استخدامها، و هو ما سيجعل البحوث المستقبلية تركز أكثر على وضع إطار أفضل لهذه المؤسسات من أجل تطوير و استخدام نماذج قياس الأداء بحيث تكون مراعية و متكيفة مع خصائص هذه المؤسسات⁽²⁾، و الخروج من النظرة الضيقة للأداء التي تركز على المقاييس التقليدية.

¹Paolo Bititcchi et al, **Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda**, op.cit, p14.

²Ibid, pp14 15.

شكل رقم (3.4): مجالات البحث المستقبلية في موضوع الأداء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.



Source: Paolo Bititcchi et al, **Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda**, op.cit, p14.

3.3.4. العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: لماذا بعض المؤسسات أكثر نجاحا من مؤسسات أخرى؟، دفع هذا السؤال العديد من الباحثين إلى القيام بالكثير من الدراسات من أجل الإجابة على هذا التساؤل، و حاولت كل دراسة الإشارة إلى بعض العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على الأداء.

تشير الأدبيات و الدراسات النظرية و التجريبية التي اهتمت بدراسة العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى أن هذه العوامل متعددة و متنوعة، فهناك من الباحثين من يقسم هذه العوامل إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة، و عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة، في حين هناك من الباحثين من يقسمها إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية، و مهما يكن التقسيم الذي يتم اعتماده في تحديد العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإنه يمكن حصر أهم هذه العوامل في النقاط التالية:

1.3.3.4. القدرات و المهارات الإدارية للمالك-المسير: غالبا ما ينظر إلى التميز الفني على مستوى المنتجات و العمليات التشغيلية على أنه العامل الحاسم و الوحيد في نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في حين غالبا ما تفتقر الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات، و ينظر إلى الأدوات و التقنيات الإدارية على أنها محدودة الأهمية، كما أن المستخدمين عادة ما يقومون بالعديد من المهام المختلفة في نفس الوقت، و تكون المؤسسات عادة مسطحة، و على الرغم من أن المالك-المسير هو المسؤول عن جميع الوظائف التشغيلية و الإدارية، فإنه عادة ما يهمل الأنشطة الادارية⁽¹⁾، على الرغم من أن القدرات الإدارية للمالك-المسير تعتبر عامل مهم في نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نتيجة لإرتباط جميع مكونات المؤسسة و مواردها به، فالمالك-المسير لديه تأثير شخصي كبير على القرارات داخل المؤسسة، و بذلك فعملية صنع القرار تتركز حول شخص واحد هو المالك-المسير، فالمهارات الإدارية لهذا الأخير ضرورية للبقاء و تحقيق النمو، حسب Aylin et al تعتبر المهارات الإدارية عوامل محددة لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فنقص المهارات و القدرات الإدارية للمالك-المسير يشكل عائقا لنمو هذه المؤسسات، و يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل هذه المؤسسات⁽²⁾.

2.3.3.4. الإفتقار إلى الموارد البشرية: ترتبط كفاءة الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بالأداء، سواء الأداء الفردي أو الأداء المؤسسي⁽³⁾، و تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها محدودة الموارد البشرية نتيجة اعتمادها على عدد قليل من المستخدمين، و الذين قد لا يملكون المؤهلات الكافية التي تمكنهم من تقديم الأفضل للمؤسسة، حيث يرى Armstrong أن الأداء الفردي يتركز على فهم المعرفة و المهارات السلوكية الضرورية للقيام بالعمل بشكل جيد⁽⁴⁾، كما يرى Baldwin et al أن نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبط بشكل كبير بمهارات العمل⁽⁵⁾.

3.3.3.4. الخصائص الديمغرافية للمالك-المسير: تؤثر خصائص المالك-المسير و رأسماله البشري على أداء مؤسسته، سواء من حيث تحقيقها للأرباح أو النمو...الخ، فبعض الخصائص على غرار المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، نوع الجنس...الخ، من الممكن أن تكون عوامل مهمة في التأثير على أداء المؤسسات الصغيرة

¹Patrigia Garengo et al, **Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda**, International of Management Review, Blackwell Publishing Ltd, Vol 7, Issue 1, 2005, p 29.

²Aylin Ates et al, **The Development of SME Managerial Practice for Effective Performance Management**, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol 20, N°1, p 35.

³Grisna Anggadaita; Qaanita Yuuha Mustafid, **Identification of Factors Influencing the Performance of Small and Medium Enterprises**, Pracedia-Social and Behavioral Sciences, N°115, 2014, p417.

⁴Michael Armstrong, **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**, 3rd Edition, Kogan Page Limited, London, 2006, p82.

⁵Patrigia Garengo et al, **op.cit**, p 29.

و المتوسطة، فقد أكدت العديد من الدراسات أن بعض خصائص المالك-المسير لديها علاقة ايجابية مع نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في حين لم تتوصل دراسات أخرى لنفس النتائج⁽¹⁾.

فقد توصل Taormina et hao إلى أن نجاح المؤسسات يتحدد عن طريق الخصائص الفردية، و التي يمكنها تغير أو تبقي الوضع مستقرا على حاله مع مرور الوقت، كما أشار Entrialgo et al إلى أن الخصائص الشخصية لها تأثير ذو دلالة احصائية على نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما Green et al فيرون أن الخصائص الفردية على غرار الدافعية، الكفاءة، و القدرات الادارية يمكن أن تكون عوامل محددة لنجاح المالك-المسير في إدارة المؤسسة⁽²⁾.

تجدر الإشارة إلى أنه تم تحليل تأثير الخصائص الديمغرافية للمالك-المسير على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفصل الثاني، و نشير هنا إلى أن هذه الخصائص تعتبر عوامل مهمة في تحديد النجاح الذي يمكن أن تبلغه هذه المؤسسات، باعتبارها امتداد لشخص المالك-المسير.

4.3.3.4. خصائص المؤسسة: تعتبر الخصائص الديمغرافية للمؤسسة من بين أهم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التي تم التطرق لها في العديد من الدراسات المتعلقة بهذه المؤسسات من قبل العديد من الباحثين على غرار Cooper et el، St-pierre et al، Bayad et Nebenhaus... الخ، فمعظم الدراسات التي تدور حول العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتطرق إلى خصائص المؤسسة، و تشمل أهم هذه الخصائص كل من الحجم، الشكل القانوني، طبيعة النشاط، عمر المؤسسة... الخ.

حسب نموذج Greiner لنمو المؤسسات، يعتبر الحجم و عمر المؤسسة مؤشرين مهمين لقياس النمو، كما يرى Cooper et al أن نمو المؤسسات يكون أكبر في المؤسسات التي لا تعمل في قطاع الخدمات أو في تجارة التجزئة⁽³⁾، أما Woldie et al فيرون أن هناك أربعة عوامل مهمة (تشكل خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) تؤثر على أداء هذه المؤسسات: عمر المؤسسة، قطاع النشاط، الشكل القانوني، و عدد المستخدمين⁽⁴⁾.

¹Ignas G. Sidik, **Conceptual Framework of Factors Affecting SME Development: Mediating Factors on the Relationship of Entrepreneur Traits and SME Performance**, op.cit, p374.

²Grisna Angadaita; Qaanita Yuuha Mustafid, **op.cit**, p417.

³Cooper et al, **op.cit**, p391.

⁴Atsede Woldie et al, **Factors Influencing Small and Medium Enterprises (SMEs): An Exploratory Study of Owner/Manager and Firm Characteristics**, Banks and Bank Systems, Vol 3, Issue 3, 2008, p05.

تعتبر خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عاملا مهما في تحديد الأداء، و هو ما تم إثباته في العديد من الدراسات، و هي خصائص يصعب تجاوزها عند الحديث عن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

5.3.3.4. المحيط: يؤثر محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل ايجابي أو سلبى على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و على وظائفها، كما يؤثر بدرجات متفاوتة على كل مؤسسة على حدى، فالمحيط يعتبر مصدرا لتزويد المؤسسة باحتياجاتها من المعلومات التي تستخدمها لإتخاذ القرارات السليمة و الرشيدة، كما يعتبر المصب النهائي لمخرجاتها، و يعتبر Farmer et Richard من بين الأوائل الذين أثاروا الإهتمام حول مختلف العوامل المحيطة المؤثرة على العملية الإدارية، و كذلك على النتائج المحققة من طرف المؤسسات، فحسب هذين الباحثين، تعتبر الإدارة و الأداء المترتب عن هذه الإدارة محصلة لمجموعة من الخصائص السوسيوثقافية، الاقتصادية، السياسية، القانونية و التعليمية... الخ⁽¹⁾، فمقارنة بالمؤسسات الكبيرة، يعتمد بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل كبير على ظروف العمل، و عليه فقياس بيئات المؤسسات يعتبر شيء ضروري، و للقيام بذلك على هذه المؤسسات قياس البيئة التنافسية، التكنولوجية، الصناعية، الاقتصادية، و الإجتماعية... الخ.

يرى Nichter et Goldmark أن محيط الاعمال، و العوامل السياقية الأخرى تعتبر بمثابة عوامل محددة لأداء المؤسسات، لأنها تؤثر على الفرص المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽²⁾، و تشير الادلة إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تميل إلى النمو بوتيرة أسرع خلال فترات الإنتعاش على مستوى الإقتصاد الكلي، في حين أنها تميل إلى تحقيق أداء سيء خلال فترات الركود الإقتصادي⁽³⁾.

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي تعمل في بيئة تنافسية، فإنها تتأثر بما يصدر من تعليمات و قوانين من قبل الحكومة، و كذلك بما يوجد في هذه البيئة من أعراف و قيم و تقاليد اجتماعية سائدة، فالقوانين التي تضعها الحكومة تمثل معايير للتصرف، و تحدد السلوكات المقبولة قانونا لهذه المؤسسات، و كذلك الحال بالنسبة للأعراف و التقاليد المقبولة في المجتمع، فالمحيط بجميع أبعاده يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

¹Carlos C.Loreszana, **Management: Theory and Practice**, Rex Book Store Published, Manila, 1998, p137.

²Lelei Joy Chelagat; Magdlyn J.Ruto, **Determinants of Performance of Small Firms Within Four Peurban Centres of Eldoret Toran**, European Journal of Business and Management, Vol 6, N°26, 2014, p152.

³Ibid.

خلاصة:

أثار الأداء العديد من الإشكالات و ما يزال كذلك طالما أن النظرة إلى هذا المصطلح تختلف باختلاف أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، فالأداء مفهوم ذو أبعاد متعددة و متغيرة نتيجة المنافسة المتزايدة و البيئة الإقتصادية المعقدة التي تعمل فيها هذه المؤسسات، فالمنافسة العالمية و ضغوط أصحاب المصلحة تحتم على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة زيادة أدائها في جميع الجوانب، سواء كان ذلك من حيث الإنتاجية، النمو، الصحة المالية، و الابتكار... الخ.

يعتبر الأداء الجيد شرط أساسي من أجل استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهو مؤشر على مدى الوصول إلى الأهداف المحددة حسب الخطط، فالأداء يعبر عن الفعالية و الكفاءة المؤسسية، التي يمكن قياسها كمياً أو كيفياً عن طريق مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية، فهو محصلة مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية المتداخلة فيما بينها، فبالنسبة لهذا النوع من المؤسسات يحظى موضوع الأداء و قياس الأداء بالكثير من الخصوصية، فارتباط الملكية بالإدارة، قلة الموارد التي تحوزها هذه المؤسسات، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الحجم، كلها عوامل يمكن لها أن تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، و وضع نظام فعال لقياس الأداء.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية

للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة الجزائرية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية محاولة لإسقاط الحصيلة النظرية المتعلقة بالممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و علاقتها بالأداء التي تطرقنا إليها في الفصول السابقة على الواقع من خلال إسقاط ما تم دراسته على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المملوكة و المدارة من قبل نفس الشخص، و ذلك من أجل اختبار مدى التوافق أو عدم التوافق مع ما تم التطرق اليه في الجزء النظري.

من أجل ذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة، الذي يشرح حدود، أداة، و تقنيات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار أداة الدراسة، كما تم التطرق فيه إلى وصف خصائص أفراد العينة، خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة، بالإضافة إلى عرض و تحليل إجابات أفراد العينة على مختلف محاور الإستبيان، و في الأخير تم التطرق إلى اختبار الفرضيات التي تم وضعها للتأكد من مدى صحتها و بالتالي قبولها أو رفضها.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

1.5. الإطار المنهجي للدراسة: في هذا المبحث سوف نتطرق إلى حدود الدراسة بمجالاتها المختلفة (الزمنية، المكانية، البشرية، و الموضوعية)، كما سنقوم بشرح عينة الدراسة و كيفية تشكيلها و معايير اختيارها، بالإضافة إلى هذا سنوضح الأداة التي تم استعمالها في الدراسة الميدانية (الإستبيان)، و نقوم بشرح و تفعيل متغيراتها و أبعادها المختلفة، و أخيرا سنتطرق إلى الأساليب الإحصائية و طرق التحليل التي تم الإعتماد عليها لمعالجة البيانات الخاصة بالدراسة.

1.1.5. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1.1.1.5. الحدود الزمنية: بالنسبة للفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية فقد كان ذلك خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016/2015، حيث كانت الإنطلاقة مع بداية شهر أكتوبر 2015، من خلال الإتصال ببعض مالكي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الجزائرية لجمع البيانات و المعلومات و التي سمحت لنا ببناء الإستبانة الأولية، و التي تم البدء في توزيعها بداية من 2016/02/01 بعد إجراء التعديلات اللازمة، تم توزيع الإستبيان عن طريق الإتصال الشخصي المباشر بالمالك-المسير، كما تم توزيع الإستبيان عن طريق البريد العادي، بالإضافة إلى البريد الإلكتروني و الفايسبوك، و تم الإنتظار 3 أشهر (ابتداء من تاريخ بداية توزيع الإستبيان) للتوقف عن جمع و استرجاع الإستبيانات الموزعة، على اعتبار أن هذه المدة كافية لوصول الإستبيانات الموزعة عن طريق البريد العادي إلى مسيري المؤسسات المستهدفة لملئها و إعادة إرسالها، و كافية كذلك لجميع مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذين حصلوا على الإستبيان للإجابة عليه و إرجاعه.

من جهة أخرى، بالنسبة للمدة الزمنية التي يغطيها قياس الأداء فتمثلت في 3 سنوات (من 2013 إلى 2015)، و تعتبر هذه المدة كافية من أجل إضعاف تأثير أي عوامل مؤقتة عند إجراء التحليل الإحصائي للبيانات.

2.1.1.5. الحدود المكانية: لمعرفة واقع الممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و علاقتها بالأداء، تركزت دراستنا على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية التي أمكن الوصول إليها، و تنحصر عينة الدراسة بشكل أساسي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في ولاية جيجل، بالإضافة إلى عدد من المؤسسات التي تنشط على مستوى ولايات أخرى على غرار ولاية الجزائر، سطيف، بجاية، وهران،

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

قسنطينة، ميلة، الأمر الذي يضعف من قوة الدراسة في حالة تعميم نتائجها على جميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، لكننا ننتقل في دراستنا الحالية من فرضية مهمة (على الرغم من أن الوقت و الدراسة الحالية لا تمكننا من البحث عن صحتها) و هي اعتبار أن سلوك مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لا يتأثر بالتركز الجغرافي لها، فجميع المسيرين يعملون في نفس البيئة الإقتصادية، الإجتماعية، و التشريعية، و بالتالي فهم يحملون نفس الخصائص و يواجهون نفس التحديات.

على هذا الأساس فنحن نستبعد عوامل الاختلاف النفسية، الثقافية، و الإجتماعية بين مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الناتجة عن التوزيع الجغرافي، و نعتبر جميعهم متماثل من حيث السلوك و الخصائص، و مع أننا نفترض حيادية هذه العوامل، فنحن لا نؤكد ذلك، مما يستدعي إجراء دراسات لتأكيد أو نفي صحة الافتراض.

3.1.1.5. الحدود البشرية: هي الحدود المتعلقة بالعناصر الممثلة لوحداث العينة، و يعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته وتكوين فكرة عنه، ويتكون من مجموعة مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الذين يملكون كل أو جزء من رأسمال المؤسسة، و هم في نفس الوقت المسؤولين عن الإدارة، كون موضوع الدراسة يتطلب هذا النوع من الفئة أو العناصر لكونهم أكثر دراية و معرفة بالشؤون الإدارية و التنظيمية داخل المؤسسة، كما أنهم المسؤولون عن مصير المؤسسة و جميع القرارات المتخذة.

4.1.1.5. الحدود الموضوعية: تدور الدراسة الراهنة حول "أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، و تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في "الممارسات الإدارية" أو الوظائف الإدارية التي يؤديها أي مدير و الممثلة أساسا كما تناولتها هذه الدراسة في: التخطيط (التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي)، التنظيم، التوجيه (القيادة و التحفيز)، و الرقابة.

كما تشمل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة مفهوم "الأداء"، و الذي يعتبر مفهوم متغير و متعدد الأبعاد، و لا يمكن النظر إليه من زاوية واحدة، و تم التطرق إلى هذا المفهوم و معالجته من خلال مجموعة من المؤشرات الذاتية (المالية و غير المالية)، بالإعتماد على عدة دراسات سابقة.

2.1.5. عينة الدراسة:

شملت الدراسة الحالية مجموعة من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الذين أمكن الوصول اليهم من خلال الطرق السابقة الذكر، و كان معيار اختيار هذه العينة دون غيرها هو فقط إمكانية الحصول على المعلومة من خلال قبول ملء الإستبيان، و لذلك استخدمنا أسلوب العينة القصدية (الهدفية)^(*)، و حاولنا إيصال الإستبيان إلى أكبر عدد ممكن من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، حتى نستطيع أن نأخذ صورة واضحة و معبرة عن طريقة و كيفية إدارة هذه المؤسسات، و لقبول عينة الدراسة تطلب توفر عدة معايير:

✓ عدد المستخدمين في المؤسسة بين 1 و 250؛

✓ المؤسسة تدار من طرف المالك أو الملاك؛

✓ لديها على الأقل 3 سنوات من الوجود و النشاط المستمر؛

✓ الجنسية الجزائرية للمالك-المسير؛

✓ المؤسسة خاصة و ليست عمومية؛

✓ المؤسسة مستقلة (استثناء المؤسسات التي تعتبر فروع لمجمع).

بعد تحديد المعايير الواجب توافرها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تستجيب للدراسة، قمنا كمرحلة أولية بتوزيع عدد من الإستبيانات على بعض مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل التأكد من صحة و سلامة العبارات، و سهولة فهمها و الإجابة عليها، و بعد لقاء مسيري هذه المؤسسات و التشاور معهم تم تعديل بعض العبارات بشكل يجعلها أكثر وضوحا و سهولة للفهم.

كمرحلة ثانية تم توزيع الإستبيان على مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الذين أمكن الإتصال بهم و لقاءهم شخصيا، أو الذين حصلنا على بريدهم العادي أو بريدهم الإلكتروني، أو صفحتهم على الفايسبوك، حيث كان الهدف إيصال الإستبيان إلى أكبر عدد ممكن من المسيرين (في هذه النقطة أردت الإشارة إلى أن العديد من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رفضوا الإجابة على الإستبيان، و حججهم في ذلك عديدة و متنوعة)، بلغ عدد الإستبيانات التي تم توزيعها 300 استبيان موزعة كالآتي: 120 استبيان أعطيت مباشرة إلى يد المالك-المسير، 100 استبيان تم إرسالها عن طريق البريد العادي، و 80 استبيان أرسلت إلى البريد الإلكتروني أو صفحة المؤسسة على الفايسبوك (بالنسبة لعملية توزيع الإستبيانات عن طريق البريد الإلكتروني

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

أو الفاييسبوك فتمت بعد قبول مالك-مسير المؤسسة ملء الإستبيان، و كان ذلك بعد الحديث معه و إيضاح الهدف من هذا الإستبيان، بعدها تم ارسال استمارة الكترونية إلى بريده الإلكتروني أو إلى صفحته على الفاييسبوك).

بلغ عدد الإستبيانات المسترجعة 114 استبيان، منها 08 تم استبعادها بسبب عدم الإجابة على كل العبارات بالإستبيان، ليبقى 106 استبيان قابل لإجراء عملية التحليل، أي ما نسبته 35.33% فقط من إجمالي الإستبيانات الموزعة.

يمكن عرض الحصيلة العامة للإستبيان في الجدول الموالي:

جدول رقم (1.5): الحصيلة العامة للإستبيان

الإستبيانات المقبولة	الإستبيانات المرفوضة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات الموزعة	البيان طريقة توزيع الإستبيان
76	04	80	120	الإتصال الشخصي بالمالك-المسير
05	03	08	100	البريد العادي
25	01	26	80	البريد الإلكتروني و الفاييسبوك
106	08	114	300	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول أن من بين 300 استبيان تم توزيعها، فقط 114 استبانة تم استرجاعها، و معظم الإستبيانات المسترجعة هي الإستبيانات التي وزعت على المالك-المسير مباشرة (80 استبيان)، في حين من بين 100 استبيان وزعت عن طريق البريد العادي، فقط 08 استبيانات استرجعت، و بقيت 05 استبيانات قابلة للتحليل، و من بين 80 استبيان وزع عن طريق البريد الإلكتروني و الفاييسبوك، فقط 26 استبيان تم استرجاعها، و بقيت 25 استبانة قابلة للتحليل.

3.1.5. أداة الدراسة:

تحقيقاً لأغراض الدراسة تم تطوير استبيان بالإعتماد على الرصيد النظري و التجريبي لمفهوم الممارسات الإدارية، و الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بالإضافة إلى الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، كما تم بناء هذا الإستبيان على أساس فرضيات و أهداف الدراسة المحددة.

تم إعطاء أهمية كبيرة لصياغة الإستبيان على اعتبار أنه مرحلة حاسمة في الدراسة، و حاولت جعل هذا الإستبيان يتسم بالإيجاز و البساطة، حيث أظهرت الملاحظة الأولية عند مرحلة إعداد الإستبيان، و بعد الإتصال و توزيع الإستبيان على عينة من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، أن منهم من يبدأ في تقليب الإستبيان، و التحقق من عدد الصفحات، و السؤال كم يستغرق من الوقت ملء الإستبيان.

كان التحدي الكبير هو تجميع العدد الهائل من المتغيرات في شكل أبعاد و مؤشرات تستجيب و تتوافق مع الدراسة الحالية، على اعتبار أن متغيرات الدراسة الحالية تضم في طياتها العديد من الأبعاد و المؤشرات التي يجب اختيارها و حصرها بدقة حتى تستجيب و تتوافق مع أسئلة الدراسة، فرضياتها، و أهدافها العامة.

تضمنت أداة الدراسة 99 سؤال، تم تقسيمها على أربعة أجزاء:

الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية عن مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية التي شملتها الدراسة، و يشمل على: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة، الهدف الرئيسي، و الرؤية الإستراتيجية.

أما الجزء الثاني: من الإستبيان فقد خصص لجمع البيانات الهيكلية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية محل الدراسة، و يشمل على: عمر المؤسسة، الشكل القانوني، عدد المستخدمين (الحجم)، و قطاع النشاط.

أما الجزء الثالث: من الإستبيان فقد خصص لقياس الممارسات الإدارية للمالك-المسير، و تضمن الإستبيان على عبارات تقيس جميع أبعاد الممارسات الإدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

أما الجزء الرابع: من الإستبيان فقد خصص لقياس أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر المالك-المسير، و تضمن الإستبيان خمسة عبارات تمثل أهم مؤشرات قياس الأداء المستعملة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4.1.5. شرح و تفعيل متغيرات الدراسة (قياس المتغيرات):

تفعيل متغيرات الدراسة يتركز في جزء منه على تكييف سلم القياس الموجود في الأدبيات و الدراسات السابقة، و يتركز في جزء آخر على تطوير سلم قياس يتوافق مع حاجات الدراسة الراهنة، فتفعيل المتغيرات يكون من أجل ربط مصدرين مختلفين للمعلومات، المصدر الأول هي المعلومة النظرية و التي تشكلت لدى الباحث انطلاقا من مجموع المعارف النظرية، و المصدر الثاني هي البيانات التجريبية و التي تشكلت لدى الباحث من خلال البيانات التي تم جمعها ميدانيا، ففي هذه المرحلة يجب على الباحث تحديد العناصر التجريبية التي تجعل النظرية أكثر دقة.

سلم القياس التي تم وضعه في الدراسة الراهنة تم انطلاقا من النتائج المستخلصة من الرصيد النظري و التجريبي الذي تم تكوينه في الجزء النظري للدراسة، فالهدف الرئيسي من هذه الخطوة هو ترجمة المفاهيم في شكل أبعاد و مؤشرات قابلة للقياس، بحيث يكون الغرض من هذا الإجراء هو إيجاد مؤشرات ذات صلة بالدراسة الراهنة.

في هذا الجزء سنقوم أولا بتفعيل و شرح المتغيرات المتعلقة بخصائص المالك-المسير، و بعد ذلك نقوم بتفعيل المتغيرات المتعلقة بخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تم تفعيل المتغيرات المتعلقة بالممارسات الإدارية، و أخيرا تفعيل متغير الأداء.

1.4.1.5. تفعيل الخصائص الشخصية للمالك-المسير: يعتبر المالك-المسير عامل رئيسي في تفسير سلوك المؤسسة⁽¹⁾، و تم التطرق إلى خصائص المالك-المسير من خلال ثلاثة مجموعات هي:

1.1.4.1.5. الخصائص الديمغرافية للمالك-المسير: تتمثل الخصائص الديمغرافية للمالك-المسير في الخصائص الكلاسيكية التي تم دراستها، فبعد الإطلاع على الرصيد المعرفي (المقالات، المؤلفات... الخ) اتضح أن العديد من الباحثين على غرار Pigé، Chapellier، Benhamadi، Boissin et al... الخ، تطرقوا في دراستهم إلى متغيرات مثل: الجنس، العمر، الخبرة... الخ كمحددات مهمة لتفسير سلوك المالك-المسير.

¹Jean-pierre Boissin et al, op.cit, p46.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

في دراستنا الراهنة تم الأخذ في الإعتبار أربعة متغيرات هي: جنس المالك-المسير، عمره، مستواه التعليمي، تخصصه، و خبرته على رأس المؤسسة:

أ- **عمر المالك-المسير:** يعتبر عمر المالك-المسير من بين أهم المتغيرات التي تم الأخذ بها في الدراسات التي موضوعها مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كأحد العوامل المؤثرة في سلوكياته. في هذا الاستبيان، طلب من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحديد الفئة التي يقع ضمنها عمرهم كما يلي:

أقل من 30 سنة
من 30 إلى 39 سنة
من 40 إلى 49 سنة
من 50 إلى 59 سنة
60 سنة فما فوق

ب. **التعليم:** تم قياس التعليم الذي تحصل عليه المالك-المسير من خلال متغيرين اثنين: المستوى التعليمي، و طبيعة التخصص (التعليم=المستوى + التخصص).

بالنسبة للمستوى التعليمي تم تحديده انطلاقا من التصنيف المعمول به في الجزائر، و ذلك كما يلي:

المستوى التعليمي:
بدون مستوى تعليمي
ابتدائي
متوسط
ثانوي
جامعي

بالإضافة إلى المستوى التعليمي، فكان من المهم كذلك معرفة تخصص المالك-المسير، و نظرا لطبيعة موضوع الدراسة (الممارسات الإدارية للمالك-المسير) فقد تم تصنيف مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب التخصص إلى: مسيرين لديهم تخصص في مجال علوم الإدارة (الإقتصاد، التسيير، المالية، المحاسبة)، و مسيرين لديهم تخصص في مجال آخر غير الإدارة، كما أن بعض المسيرين الذين شملتهم الدراسة لا يملكون مستوى تعليمي

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

أو لديهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل، و هذا النوع من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يندرجون تحت الصنفين السابقين، و عليه فقد تم إدراجهم تحت صنف ثالث و هو المسيرين الذين لا يملكون تخصص محدد.

ج. الخبرة: تم تقديرها على أساس مجموع السنوات التي قضاها المالك-المسير على رأس المؤسسة، و تم تصنيف الخيارات حسب ثلاث مستويات، بما يتوافق مع دراسة Holmes et Nichell ،Ben hamadi.

و تم عرض الترتيب في الإستبيان على النحو التالي:

<p>عدد السنوات التي قضيتها على رأس المؤسسة:</p> <p>أقل من 5 سنوات</p> <p>من 5 إلى 10 سنوات</p> <p>أكثر من 10 سنوات</p>
--

2.1.4.1.5. الهدف الرئيسي للمالك المسير: يعتبر الهدف الرئيسي للمالك-المسير من بين العوامل الموقفية السلوكية، كما يعتبر من أهم المتغيرات المحددة لخصائص المالك-المسير كما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات، و تم استعمال هذا المتغير من قبل العديد من الباحثين على غرار Chappellier، Marchesnay et Julien، Bayad et Nebenhaus لتصنيف مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و في دراستنا الراهنة تم تقسيم أهداف المالك-المسير إلى أربعة أهداف رئيسية كما جاء في دراسة Chappellier، و هذه الأهداف هي: النمو، الإستقرار و الإستمرارية، الإستقلالية، الربح، حيث تم توجيه سؤال للمالك-المسير حول الهدف الرئيسي الذي يسعى لتحقيقه من بين الخيارات الأربعة و ذلك ما يلي:

<p>ما هو هدفك الرئيسي (حدد خانة واحدة فقط)؟</p> <p>البحث عن النمو</p> <p>البحث عن الاستقرار و الاستمرارية</p> <p>البحث عن الاستقلالية (المالية و اتخاذ القرارات)</p> <p>البحث عن الربح</p>
--

3.1.4.1.5. الرؤية الإستراتيجية للمالك-المسير: من أجل تحديد رؤية مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تم التركيز على ثلاث أبعاد رئيسية هي: مفهوم الإستراتيجية بالنسبة للمالك-المسير،

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

المدى الزمني للإستراتيجية، و درجة وضوح و رسمية الإستراتيجية، و تم الإعتماد في ذلك على دراسة Ernst et Young التي أجريت على عينة من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية سنة 2004.

بالنسبة لمفهوم الإستراتيجية فتم تحديده من خلال توجيه سؤال لمسيري المؤسسات محل الدراسة حول معنى الإستراتيجية بالنسبة لهم، مع مجموعة من الخيارات المتسقة و المتكاملة مع بعضها البعض، فالإستراتيجية تحدد بشكل كبير من خلال رؤية المالك-المسير للبيئة التنافسية و توقعه ضمن المؤسسة.

تم توجيه سؤال لأفراد العينة حول مفهوم الإستراتيجية بالنسبة لهم كما يلي:

<p>ماذا تعني الإستراتيجية بالنسبة لك؟</p> <p>الإستخدام الأمثل للموارد المحددة و المخطط لها مسبقا</p> <p>رؤية تسمح بتوقع الإحتياجات من الموارد الملائمة و تخصيصها (كميا و نوعيا) في الوقت المناسب</p> <p>تفكير علمي أكثر منه حدسي (بديهي) لمسار تطور مؤسستك</p> <p>لا أدري</p>

بالنسبة للمدى الزمني للإستراتيجية فقد تم تقسيمه إلى فترات زمنية مختلفة، يمكن من خلالها الحكم إذا ما كانت الإستراتيجية المتبعة من طرف أفراد العينة قصيرة، أو متوسطة، أو طويلة المدى، و ذلك كما يلي:

<p>ما هي المدة الزمنية التي تغطيها استراتيجيتك؟</p> <p>سنة واحدة</p> <p>2 إلى 3 سنوات</p> <p>4 إلى 5 سنوات</p> <p>أكثر من 5 سنوات</p> <p>لا أدري</p>
--

في نفس السياق، و من أجل تحديد درجة وضوح و رسمية الإستراتيجية الخاصة بالمالك-المسير، فقد تم تقسيم درجة الوضوح و الرسمية بين سلم ينحدر بين استراتيجية غير واضحة، و استراتيجية مهيكلتة و رسمية و مقسمة إلى أهداف، و ذلك كما يلي:

كيف تقيّم درجة و ضوح، هيكلية، و رسمية استراتيجيتك؟

غير واضحة (ضبابية)

في طريق أن تصبح واضحة

واضحة في رأسك (ذهنك) و لكنها غير مكتوبة

رسمية (مكتوبة)، مهيكلة، و مقسمة إلى أهداف استراتيجية

لا أدري

2.1.4.5. تفعيل الخصائص الهيكلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: سنقوم في هذا الجزء بتفعيل و شرح

المتغيرات التي تصف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة: عمر المؤسسة، شكلها القانوني، حجمها، و طبيعة نشاطها، و تم الإعتماد على هذه المتغيرات الأربعة بناء على المتغيرات المقاسة المستعملة في العديد من الدراسات السابقة، و الدافع وراء اختيار هذه المتغيرات هو إمكانية الحصول على مقياس أكثر فعالية من شأنه جعل النتيجة أكثر مصداقية.

أ. **عمر المؤسسة:** يعتبر عمر المؤسسة من المتغيرات (المؤشرات) الأكثر استخداما عند دراسة الخصائص

الهيكلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على غرار دراسة Ben hamadi، St-Pierre، Gueguen.

في الدراسة الراهنة، طلب من المبحوثين إعطاء سنة إنشاء المؤسسة بدقة:

سنة إنشاء المؤسسة:.....

و لأغراض التحليل الإحصائي مع متغير عمر المؤسسة، تمت تجزئته إلى خمسة فئات كالآتي:

المؤسسة التي عمرها بين 1 و 5 سنوات.

المؤسسة التي عمرها بين 6 إلى 10 سنوات.

المؤسسة التي عمرها من 11 إلى 15 سنة.

المؤسسة التي عمرها من 16 إلى 20 سنة.

المؤسسة التي عمرها أكثر من 20 سنة.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

ب. الشكل القانوني: تتخذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدة أشكال قانونية و ذلك وفق إمكانياتها الإدارية و المالية و شكل الملكية الذي يرغب فيه المالك (أو المالكون).
تم الإعتماد في هذه الدراسة على القانون التجاري الجزائري في تحديد الأشكال القانونية للمؤسسات، حيث طلب من أفراد العينة تحديد الشكل القانوني لمؤسستهم، و ذلك كما يلي:

الشكل القانوني لمؤسستك:
مؤسسة فردية
شركة ذات مسؤولية محدودة SARL
شركة ذات مسؤولية محدودة و ذات الشخص EURL
شركة تضامن SNC
شكل قانوني آخر، حدده:.....

و قد تم التركيز على الأشكال القانونية الراضجة لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مع ترك المجال للمبحوثين لإضافة الصنف القانوني لمؤسستهم إذا لم يكن ضمن قائمة الإختيار.

ج. حجم المؤسسة: يعتبر حجم المؤسسة من بين أكثر المتغيرات استعمالا في الدراسات التجريبية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث ينظر إليه على أنه أحد العوامل الهيكلية المهمة التي تحدد طبيعة الإدارة، الهيكل التنظيمي، السلوك التنظيمي... الخ، فالإدارة و أساليبها تتغير بتغير حجم المؤسسة، و زيادة عدد العاملين أو زيادة الإنتاج⁽¹⁾، و يشير نموذج Churchill et Lewis لنمو المؤسسات الصغيرة إلى أن تغير حجم المؤسسة ينجم عنه تحول هيكلي و إداري، بشكل يدفع المالك-المسير إلى إدخال تعديلات و تحسينات على الإدارة.

يتم الإعتماد في الجزائر على ثلاث محددات لتصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حسب ما جاء في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادر في 2001، هذه المحددات هي: عدد المستخدمين، رقم الأعمال، و مجموع الحصيلة السنوية، و يعتبر معيار عدد المستخدمين الأكثر استخداما في الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما يتم استخدام مؤشرات أخرى لقياس حجم المؤسسات منها: صافي الأصول، صافي المبيعات، رقم الأعمال، هذا الأخير يستعمل خاصة في الدراسات التي تعنى بالجانب المالي و المحاسبي.

¹Timothy S.Hatten, *op.cit*, p440.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

في إطار دراستنا الراهنة المتمحورة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، سوف نتجاهل معيار رقم الأعمال و إجمالي الحصيلة السنوية كمقياس لتحديد حجم المؤسسة، و هذا راجع بالأساس إلى العقلية التي يتميز بها مسيرو هذه المؤسسات، فمن الصعب الحصول على المعلومات المالية و المحاسبية، هذا إن توفرت أصلا، و سوف يتم استخدام معيار عدد المستخدمين كمقياس لحجم المؤسسة، و ذلك كما جاء في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

طلب من أفراد العينة تحديد الفئة التي تعبر عن عدد المستخدمين في مؤسستهم، و لم يطلب منهم التحديد الدقيق لعدد المستخدمين لمعرفةنا الجيدة للواقع الجزائري الذي يتميز بالتصاريح غير المضبوطة لعدد المستخدمين، و تم تقسيم المؤسسات إلى ثلاث فئات:

عدد المستخدمين في المؤسسة (بما فيهم أعضاء الإدارة):

بين 01 إلى 09 مستخدمين

بين 10 إلى 49 مستخدم

بين 50 إلى 250 مستخدم

د. قطاع النشاط: تباينت نتائج الدراسات فيما يتعلق بالعلاقة بين طبيعة النشاط و الممارسات الإدارية من جهة، و الأداء من جهة ثانية، فالقطاع الذي تنشط فيه أي مؤسسة يحتم عليها اتباع أساليب إدارية و طرق تنظيم مختلفة تعكس طبيعة العمل و المهام داخل المؤسسة.

في الدراسة الراهنة سوف نعلمد على تصنيف وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لقطاعات النشاط المختلفة، و الذي يضم خمسة قطاعات رئيسية.

طلب من البحوثين تحديد قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسستهم و ذلك كما يلي:

قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسستك:

الصناعة

البناء و الاشغال العمومية

الفلاحة و الصيد البحري

الخدمات

الطاقة و المناجم و الخدمات المرتبطة بالصناعة

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

3.4.1.5. تفعيل متغير الممارسات الإدارية للمالك-المسير: تعرف الممارسات الإدارية بأنها مجموع أنشطة

التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة، و في الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يوجد القليل من الدراسات التي ركزت على الممارسات الإدارية الأربعة مجتمعة، حيث أن معظم الدراسات تركز على بعد واحد أو بعدين على الأكثر.

في هذا الجزء من البحث، سنحاول شرح و تفعيل مختلف الأبعاد المكونة للممارسات الإدارية، و كيفية تكوين مختلف العبارات التي تضمنها كل بعد، و عدد العبارات التي تضمنتها الأبعاد الأربعة و كيفية توزيعها.

أ. **تفعيل متغير التخطيط:** لقياس درجة ممارسة التخطيط على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تم إجراء مسح للأدبيات و الدراسات التي أجريت حول التخطيط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أظهر هذا المسح أن العديد من هذه الدراسات قسمت التخطيط إلى صنفين: التخطيط الإستراتيجي، و التخطيط التشغيلي، على غرار دراسة: R. Watts et al ،Robinson et Pearce ،Braker et Pearson.

في الدراسة الحالية، و لأجل قياس درجة ممارسة التخطيط، تم تشكيل 36 عبارة تم توزيعها بين التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي، و ذلك كما يلي:

● **بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي:** تضمن هذا البعد الفرعي 20 عبارة تقيس مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي فعليا، و تم تشكيل العبارات التي تقيس أنشطة التخطيط الاستراتيجي بالإعتماد على دراسة: R. Watts et al ،Braker et Pearson ،Shrader et al، بالإضافة إلى دراسة السالم و النجار، و تم تقسيم هذه الأنشطة على خمسة مؤشرات تعكس بمجموعها المراحل الواجب إنجازها فعليا لكي يقال أن الممارسة تتم بصورة كاملة، و هذه المؤشرات هي: الوضعية الإستراتيجية، الفرص و التهديدات، الموارد و المهارات، المسائل الإستراتيجية، و الرسالة و الأهداف، و تشمل عبارات التخطيط الإستراتيجي العبارات رقم (15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34).

تجدر الإشارة إلى أنه تم إدراج عبارة تحمل الرقم (14) لمعرفة مدى الرسمية في ممارسة التخطيط الإستراتيجي، و جاء نص العبارة في الاستبيان كما يلي:

هل تملك خطة استراتيجية مكتوبة (رسمية) تغطي أكثر سنة؟
نعم
لا

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

● بالنسبة للتخطيط التشغيلي: تضمن هذا البعد الفرعي 16 عبارة تقيس مدى ممارسة التخطيط التشغيلي فعليا، و تم تشكيل العبارات التي تقيس أنشطة التخطيط التشغيلي بالإعتماد على دراسة: Watts et al، Shradet et al، Gaskill et al، حيث تم تقسيم هذه الأنشطة على أربعة مؤشرات تعكس مجموعها الأنشطة التي يجب أن يشملها التخطيط التشغيلي فعليا لكي نقول أن الممارسة تتم بصورة كاملة، و هذه المؤشرات هي: التخطيط التسويقي، التخطيط المالي، تخطيط الموارد البشرية، تخطيط العمليات، و تشمل عبارات التخطيط التشغيلي العبارات رقم (36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51).

تجدر الإشارة إلى أنه تم إدراج عبارة تحمل الرقم (35) لمعرفة مدى الرسمية في ممارسة التخطيط التشغيلي، و جاء نص العبارة في الاستبيان كما يلي:

هل تملك خطة تشغيلية مكتوبة (رسمية) تغطي سنة واحدة؟

نعم

لا

ب. تفعيل متغير التنظيم: يعتبر التنظيم من الممارسات الإدارية التي يؤديها أي مدير، فهو أمر ضروري من أجل جمع الأنشطة و الموارد و توزيعها بالشكل الصحيح، فأداء المؤسسات يتحدد من خلال نجاحها في بيع منتجاتها و خدماتها في السوق، و من خلال تنظيم تحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن بيعها. و كما أن التنظيم مهم بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، فهو أيضا مهم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الرغم من اختلاف درجة الأهمية، و عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع التنظيم يمكن ملاحظة أن هذه الوظيفة تم دراستهما و التأكيد على أهميتهما في العديد من الدراسات التي أجريت على المؤسسات الكبيرة، في حين لم يتم إعطاء الأهمية الكافية لدراسة هذه الوظيفة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

في الدراسة الراهنة، و من أجل قياس درجة ممارسة التنظيم في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و انطلاقا من الرصيد النظري و التجريبي المتوفر، تم تشكيل العبارات التي تقيس أنشطة التنظيم بالإعتماد على دراسة: Meijaard et M. Uhlaner، Meijaard et al، حيث يتضمن الاستبيان 14 عبارة قسمت على أربعة مؤشرات تعكس مجموعها أنشطة التنظيم التي يؤديها المالك-المسير في المؤسسة لكي نقول أن الممارسة تتم بصورة كاملة، و تضم هذه المؤشرات: اللامركزية، التخصص، التنسيق، و الرسمية.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

و تشمل عبارات التنظيم العبارات رقم (52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64، 65، 66).

ج. **تفعيل متغير التوجيه:** يعتبر التوجيه وظيفة حيوية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهو جزء من عمل كل مسير، فهذه الممارسة تعمل على إنجاز العمليات التي تم التخطيط لها بشكل صحيح، و عليه فهذه الممارسة بالنسبة للمالك-المسير تركز بشكل أساسي على التأثير الإيجابي في الأفراد من أجل إنجاز الأهداف بشكل فعال و كفاء، و ذلك يتحقق عن طريق القيادة الكفأة و التحفيز الفعال.

من أجل قياس درجة ممارسة التوجيه من طرف المالك-المسير، تم مراجعة الأدبيات و الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، بعد ذلك تم تحديد المؤشرات و العناصر التي يتكون منها هذا المتغير، حيث أظهرت الدراسة الإستطلاعية أن التوجيه يضم عنصرين رئيسيين هما: القيادة و التحفيز، و على أساس ذلك تم صياغة عبارات هذا البعد في مجموعتين تضمان 14 عبارة، تعكس مجموعها ممارسات التوجيه (القيادة و التحفيز) التي يؤديها المالك-المسير في المؤسسة حتى نقول أن الممارسة تتم بصورة كاملة.

✓ بالنسبة للمجموعة الأولى المتمثلة في القيادة فقد ضمت 7 عبارات تقيس الأساليب القيادية المتبعة من طرف المالك-المسير (ديمقراطية، أوتوقراطية)، و تم إعداد هذه العبارات بالإعتماد على دراسة: Luthar، Molero et al، و يمكن معرفة أسلوب القيادة المتبع من خلال مقارنة المتوسط الحسابي العام للقيادة مع المتوسط الحسابي المرجعي، و تشمل عبارات القيادة العبارات رقم (67، 68، 69، 70، 71، 72، 73).

✓ بالنسبة للمجموعة الثانية المتمثلة في التحفيز، فقد ضمت كذلك 7 عبارات تقيس درجة استعمال المالك-المسير لأدوات التحفيز المختلفة، و تم تشكيل عبارات التحفيز انطلاقا من دراسة SHRM حول العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، و تقيس عبارات التحفيز مدى استعمال أفراد العينة للحوافز المادية و المعنوية من وجهة نظر المالك-المسير، و تشمل عبارات التحفيز العبارات رقم (74، 75، 76، 77، 78، 79، 80).

د. **تفعيل متغير الرقابة:** تعتبر الرقابة عملية مكاملة للتخطيط، فضمن تنفيذ الخطط الموضوعة بشكل كفاء و فعال يتطلب مقارنة النتائج المحققة مع الخطط و الأهداف المرسومة، و من أجل قياس درجة ممارسة الرقابة من طرف المالك-المسير على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، تم النظر إلى هذه الممارسة من خلال التركيز على العمليات و الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، و على هذا الأساس تم صياغة 14 عبارة تم

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

إعدادها اعتمادا على دراسة: Niyungeko، Chirushage، مع إعادة صياغة عبارات هاتين الدراستين بما يتوافق وطبيعة الدراسة الراهنة، و تم تقسيم عبارات هذا البعد على أربعة مؤشرات تعكس مجموعها الممارسات الرقابية التي يؤديها المالك-المسير في المؤسسة حتى نقول أن الممارسة تتم بصورة كاملة، و هذه المؤشرات هي: رقابة العمليات، الرقابة المالية، رقابة التسويق، و رقابة الموارد البشرية.

و تشمل عبارات الرقابة العبارات رقم (81، 82، 83، 84، 85، 86، 87، 88، 89، 90، 91، 92، 93، 94).

5.4.1.5. تفعيل و شرح متغير الأداء: الحصول على بيانات دقيقة حول أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبر في كثير من الأحيان مشكلة كبيرة⁽¹⁾، أمر تأكد خلال مرحلة إعداد الإستبيان بعد إجراء مسح على عدد من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك عند سؤالهم عن حجم المبيعات و الأرباح السنوية المحققة، حيث أعرض أغلبهم عن تقديم أرقام واضحة حول هذين المؤشرين.

انطلاقا من هذا الواقع، و من النتائج المستخلصة من الأدبيات و الدراسات المتعلقة بأداء و قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قمنا بقياس أداء المؤسسات محل الدراسة من خلال سؤال مسيري هذه المؤسسات حول رأيهم في أداء مؤسستهم خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2013-2015)، و عليه فقد تم الإعتماد على مؤشرات أكثر عمومية، و لم يتم قياس الأداء من خلال البيانات المالية و المحاسبية.

اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على المقاييس المالية و غير المالية في قياس أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فقد أظهرت دراسة Merphy et al أن المؤشرات الأكثر استخداما في الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي: النمو، الكفاءة، و الربحية، و قد استعمل Pushpakumari في دراسته خليط من المؤشرات المالية و غير المالية: المبيعات السنوية، الربح السنوي، عدد المستخدمين، الحصة السوقية، حجم الإستثمار، في حين اكتفى Watts et al باستعمال مؤشرين ماليين فقط هما: العائد على الأصول، و هامش صافي الفوائد (عينة الدراسة ممثلة في البنوك)، و ركز Bracker et al على المقاييس المالية في دراستهم، حيث استعملوا

¹Gregory G. Dess; Richard B. Robinson, Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, **Strategic Management Journal**, Vol 5, N°3, 1984, p265.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

المؤشرات التالية: نمو الإيرادات، نمو صافي الدخل، نمو القيمة الحالية للمؤسسة، زيادة قيمة المكافآت للمدير التنفيذي.

في دراستنا الراهنة تم الإعتماد على خمسة مؤشرات ذاتية لقياس أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تعتبر هذه المؤشرات الأكثر استعمالا من طرف الباحثين، و كذلك من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قياس الأداء، و ضمت هذه المؤشرات: الأرباح السنوية الصافية، المبيعات السنوية، الحصة السوقية، نمو رأس المال، نمو عدد المستخدمين، و تشمل عبارات الأداء العبارات رقم (95، 96، 97، 98، 99).

5.1.5. أدوات و أساليب معالجة و تحليل البيانات:

من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية الإصدار 18، و الذي يرمز له اختصارا SPSS.18⁽¹⁾، و هو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي، مثل التكرارات، المتوسطات... الخ، و ضمن الإحصاء الإستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ.

يعتمد اختيار الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات على ثلاثة معايير رئيسية: سلم قياس المتغيرات، حجم العينة، و طبيعة العلاقات المراد اختبارها، فمن هذا المنظور اختيار الأساليب الإحصائية يرتبط بطبيعة متغيرات الدراسة التي تم اختبارها أو تفعيلها.

و فيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

✓ **المدى:** لتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في الإستبيان (محور الممارسات الإدارية، و محور الأداء)، تم حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة، أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (0.8+1=1.8)، و هكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (إطلاقا).

- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (نادرا).

¹ SPSS : Statistical , Package for , Social , Science.

- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (أحيانا).
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (غالباً).
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (دائماً).

هذا و ننبه هنا أنه و لأغراض التعليق على إجابات أفراد العينة (التعليق على المتوسط الحسابي) بالنسبة لمحور الممارسات الإدارية فقد تم تحديد ثلاث مستويات، حيث تم ضم الفئة الأولى و الثانية معاً، و الرابعة و الخامسة معاً، و ذلك كما يلي:

- من 1 إلى 2.6 يمثل درجة منخفضة من الممارسة.
- من 2.61 إلى 3.4 يمثل درجة متوسطة من الممارسة.
- من 3.41 إلى 5 يمثل درجة مرتفعة من الممارسة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه في محور الأداء تم استعمال مقياس ليكرت ذو الخمس درجات التي تتدرج أوزانه بين منخفض(ة) جداً إلى مرتفع(ة) جداً، و ذلك كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل أداء (منخفض جداً).
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل أداء (منخفض).
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل أداء (متوسط).
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل أداء (مرتفع).
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل أداء (مرتفع جداً).

✓ **التكرارات و النسب المئوية:** تمت الإستعانة بالتكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية للمالك-المسير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي... الخ)، و الخصائص الهيكلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة (الحجم، الشكل القانوني، طبيعة النشاط، عمر المؤسسة).

✓ **المتوسط الحسابي المرجح:** تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات محور الممارسات الإدارية و محور الأداء، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

و يحسب بالصيغة التالية:

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار "غالبا" لعبارة من عبارات محور الممارسات الادارية.

xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 .

N: مجموع أفراد العينة و في دراستنا يقدر بـ 106 فرد .

\bar{X} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبيان و محاوره الرئيسية و الفرعية.

✓ **الإنحراف المعياري المرجح:** يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية، و استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، و لكل محور من المحاور الرئيسية و الفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تركيز و انخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، و العكس صحيح.

و يحسب الإنحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{X})^2}{N}}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار "غالبا" لعبارة من عبارات محور الممارسات الإدارية.

xi: وزن الخيار في أداة الدراسة و هو يتراوح بين 1 و 5 .

\bar{X} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبيان و محاوره الرئيسية و الفرعية.

N: مجموع أفراد العينة، و في دراستنا يقدر بـ 106 فرد.

✓ **معامل الارتباط:** تم استخدام معامل الارتباط Pearson لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، فمن خلاله يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان مع الدرجة الكلية للبعد و للمحور الذي تنتمي إليه (الإتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها).

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

و يحسب بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$r = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث أن:

$Cov(x, y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل (الممارسات الإدارية بمتغيراتها) و المتغير التابع (الأداء) .

σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

✓ ألفاكرونباخ (Alpha de Cronbach): استعمل هذا المعامل لأول مرة من طرف Cronbach سنة 1951، و يستعمل هذا المعامل من أجل الحكم على مدى تجانس العبارات مع بعضها البعض، و تم استعمال معامل الفاكرونباخ للحكم على مدى ثبات أداة الدراسة من خلال الحكم على مدى تجانس عبارات محور الممارسات الإدارية بمختلف أبعاده، و كذلك مدى تجانس عبارات محور الأداء، بالإضافة إلى قياس ثبات أداة الدراسة ككل بجميع عباراتها.

يأخذ معامل ألفاكرونباخ قيمة تتراوح بين 0 و 1، و كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد اعتبرت أداة الدراسة أكثر ثباتا، و العكس صحيح، و يرى العديد من الباحثين أن قيمة معامل ألفا تكون مقبولة إذا كانت أكبر من 0.60.

و يحسب بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right]$$

حيث أن:

K : عدد مفردات الإختبار.

k-1 : عدد مفردات الاختبار مطروح منها الواحد.

$\sum s_i^2$: تباين درجات كل مفردة من مفردات الإختبار.

s_i^2 : التباين الكلي لمجموع مفردات الإختبار.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

✓ **تحليل التباين الأحادي (ANOVA):** يسمح تحليل التباين الأحادي بمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين متوسطات المجموعات أم لا، و تم استعمال هذا التحليل لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للمالك-المسير و الخصائص الهيكلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من جهة، و الممارسات الإدارية من جهة أخرى.

✓ **تحليل الإنحدار الخطي:** يعتبر الإنحدار الخطي من بين الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة، يسمى أحد المتغيرات متغير تابع، و الآخر متغير مستقل و هو المتسبب في التغير الحاصل في المتغير التابع، و يمكننا الإنحدار من معرفة مدى إسهام متغير أو أكثر من حيث تأثيره أو تسببه على متغير آخر، و في دراستنا الراهنة يسمح تحليل الإنحدار (الإنحدار البسيط و الإنحدار المتعدد) باختبار الفرضيات حول وجود أثر للممارسات الإدارية للمالك-المسير بأبعادها المختلفة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

✓ **التحليل التصنيفي:** يعتبر التحليل التصنيفي أسلوب إحصائي متعدد الأبعاد للتحليل، الهدف منه تجميع العناصر المتجانسة (الموضوعات، المتغيرات) مع بعضها البعض لتشكيل مجموعات مختلفة بغية الوصول إلى وصف دقيق، و يستخدم هذا التحليل لتجميع المتغيرات في شكل مجموعات بالإعتماد على مقدار التشابه بينها، و يتم تجميع العناصر الإحصائية بطريقة عنقودية بربطها مع بعضها البعض، أو بطريقة غير عنقودية بدون وضع الروابط بينها.

تسمح عملية التصنيف بإثراء المعلومات التي لدينا حول المفردات، فالتصنيف يتجاوز مجرد تجميع العناصر في شكل مجموعات مختلفة، فهو يتيح كذلك تحديد الخصائص، التنبؤ بالسلوك، و معرفة طريقة التعامل مع هذا السلوك.

حسب Chandon et Pinson فإن أهداف التحليل التصنيفي تكمن في:⁽¹⁾

- تقليل عدد البيانات: فكثر البيانات عادة يجعل من الصعب مشاهدتها و التعرض لها جميعها، و عليه فالتحليل التصنيفي يحتفظ فقط بالبيانات الأكثر تميزاً؛
- استغلال البيانات: حيث يسمح هذا التحليل بمعرفة مدى تجانس العينة، و ما إذا كان هناك بعض المتغيرات التي يجب حذفها؛

¹Zouhour Ben Hamadi, op.cit, p230.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

- ترتيب البيانات: و هو الهدف الرئيسي من وراء هذا التحليل؛

- التحقق من صحة الفرضيات؛

- القيام بعملية التنبؤ بالإستناد إلى طبيعة المجموعات التي تم تشكيلها؛

- تعميم الفرضيات.

بما أن الهدف الرئيسي للتحليل التصنيفي هو تشكيل مجموعات مختلفة، و تقليل عدد المتغيرات، فقد تم الإستعانة بالتحليل العاملي، و بالتحديد التحليل في مكونات أساسية ACP (Analyse en Composant Principale).

يعتبر التحليل في مكونات أساسية أحد تقنيات التحليل العاملي و الذي تعود فكرته إلى العالم البريطاني Spearman في أوائل القرن العشرين، و يهدف هذا التحليل إلى تلخيص البيانات و اختصارها، حيث يقوم بتحويل العدد الكبير من المتغيرات إلى مجموعة أصغر، و يعتمد جوهر هذا التحليل على:

- تبسيط جدول البيانات الخام إلى جدول مختزل من الوحدات الجديدة المكونة عن طريق تجميع البيانات الخام؛

- حصر المتغيرات و تسهيل قراءة البيانات الخام.

فالإعتماد على هذه الطريقة يساعد كذلك على تلخيص البيانات في مجموعة من المتغيرات اعتمادا على عدد من المحاور، و ذلك بهدف تعظيم نسبة التباين في المعلومات الأولية التي تؤخذ بعين الإعتبار.

و قد تم استعمال التصنيف العنقودي غير الهرمي (باستخدام طريقة المتوسطات K-Means) لوضع تصنيف للملكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

2.5. اختبار أداة الدراسة: سنحاول من خلال هذا الجزء دراسة الصدق البنائي و الظاهري لأداة الدراسة (الإستبيان) و كذا دراسة ثباتها، و هذا على النحو التالي:

1.2.5. صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة (الإستبيان) تقيس ما صممت لقياسه و لا تقيس شيئا آخر، و عليه سيتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، و الصدق البنائي، و ذلك كما يلي:

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

1.1.2.5. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): بعد إعداد الإستبيان في صورته الأولية، بالإعتماد على الرصيد النظري و الدراسات التجريبية السابقة، و تعديل العبارات بشكل يتوافق و طبيعة موضوع الدراسة، تم عرض هذا الإستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و المعرفة في مجال البحث العلمي و موضوع الدراسة الحالية، لتحديد مدى وضوح العبارات و ملائمتها و أهميتها للأبعاد التي تقيسها، و كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، و كذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، و في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات و استبعاد العبارات التي اتفق عليها أكثر من ثلاثة أرباع المحكمين حتى نصل في الأخير إلى الصورة النهائية للإستبيان.

2.1.2.5. الصدق البنائي لأداة الدراسة (الإتساق الداخلي): بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم الإنتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها من خلال تحديد مدى تجانسها الداخلي و ذلك من خلال توزيع الإستبيان على عينة الدراسة، و بعد ذلك تم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان، و درجة جميع عبارات محورها، و تم الإعتماد في ذلك على معامل الإرتباط Pearson.

و الجداول التالية توضح معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (2.5): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الأول (التخطيط الإستراتيجي) للبعد الأول بالدرجة الكلية للبعد الفرعي

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد الفرعي	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد الفرعي
15	0.517**	26	0.669**
16	0.387**	27	0.774**
17	0.496**	28	0.690**
18	0.654**	29	0.613**
19	0.597**	30	0.670**
20	0.612**	31	0.498**
21	0.622**	32	0.487**
22	0.572**	33	0.597**
23	0.637**	34	0.578**
24	0.687**	-	-
25	0.610**	-	-

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، و اتضح من الجدول أن معامل الارتباط للعبارات كان محصورا بين 0.387 و 0.774، و هذا يعني أن معامل الارتباط

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

بين العبارات و الدرجة الكلية يتراوح بين متوسط و قوي، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الفرعي الأول (التخطيط الإستراتيجي) للبعد الأول و بين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (3.5): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الثاني (التخطيط التشغيلي)

للبعد الأول بالدرجة الكلية للبعد الفرعي

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد الفرعي	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد الفرعي
36	0.574**	44	0.510**
37	0.444**	45	0.498**
38	0,564**	46	0,386**
39	0,635**	47	0.550**
40	0.752**	48	0.378**
41	0.522**	49	0.428**
42	0.589**	50	0.573**
43	0.568**	51	0.520**

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3.5) أن جميع معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، حيث أن معامل الارتباط للعبارات محصور بين 0.378 و 0.752، و هو ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الفرعي الثاني (التخطيط التشغيلي) للبعد الأول و بين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (4.5): معامل الارتباط بيرسون لدرجة كل بعد فرعي (التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي) بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (التخطيط)

معامل الارتباط	عنوان البعد الفرعي	البعد الفرعي
0.910**	التخطيط الإستراتيجي	الأول
0.888**	التخطيط التشغيلي	الثاني

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يمثل الجدول أعلاه معاملي الارتباط بين البعد الفرعي الأول و البعد الفرعي الثاني و بين البعد الذي ينتمي إليه (التخطيط)، و يلاحظ من هذا الجدول أن معاملي الارتباط موجبين و ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، و هما معاملي ارتباط يعتبران قويين جدا، و هذا يؤكد وجود اتساق و تجانس داخلي بين هذين البعدين الفرعيين و بين البعد الذي ينتمي إليه.

جدول رقم (5.5): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (التنظيم) بالدرجة الكلية للبعد.

معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
0.424**	60	0.552**	52
0.326**	61	0.543**	53
0,439**	62	0,518**	54
0.459**	63	0,506**	55
0.485**	64	0.325**	56
0.464**	65	0.304**	57
0.621**	66	0.168	58
-	-	0.218*	59

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

* دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) و مستوى (0.05) ما عدا العبارة (58) فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) أو (0.05)، و عليه فقد تم استبعاد هذه العبارة لأنها لا تقيس ما وضعت لقياسه، و يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصورا بين 0.218 و 0.621، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات هذا البعد (التنظيم)، و بين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (6.5): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الأول (القيادة) للبعد الثالث بالدرجة الكلية للبعد الفرعي

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد الفرعي	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد الفرعي
67	0.690**	72	0.737**
68	0.432**	73	0.785**
69	0,677**	-	-
70	0,810**	-	-
71	0.817**	-	-

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يمثل الجدول أعلاه معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الأول للبعد الثالث بالدرجة الكلية لهذا البعد الفرعي، و يتضح من هذا الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، حيث يتراوح معامل الارتباط بين متوسط قوي، و هو ما يعني وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات هذا البعد الفرعي و بين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (7.5): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الثاني (التحفيز) للبعد الثالث بالدرجة الكلية للبعد الفرعي

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد الفرعي	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد الفرعي
74	0.501**	79	0.619**
75	0.461**	80	0.699**
76	0,688**	-	-
77	0,766**	-	-
78	0.750**	-	-

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول (7.5) أن جميع معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، حيث كان معامل الارتباط للعبارة محصورا بين 0.461 و 0.766، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات هذا البعد الفرعي (التحفيز) و بين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (8.5): معامل الارتباط بيرسون لدرجة كل بعد فرعي (القيادة و التحفيز) بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (التوجيه)

البعد الفرعي	عنوان البعد الفرعي	معامل الارتباط
الأول	القيادة	0.913**
الثاني	التحفيز	0.850**

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يمثل الجدول أعلاه معاملي الارتباط لعبارات البعدين الفرعيين (القيادة و التحفيز) مع البعد الذي ينتمي إليه (التوجيه)، و تشير الأرقام الموجودة في هذا الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، و هي علاقة ارتباط قوية جدا، و هذا يؤكد وجود اتساق داخلي قوي بين هذين البعدين الفرعيين و البعد الذي ينتمي إليه.

جدول رقم (9.5): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع (الرقابة) بالدرجة الكلية للبعد.

معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
0.694**	89	0.448**	81
0.632**	90	0.667**	82
0,618**	91	0,554**	83
0.593**	92	0,679**	84
0.626**	93	0.485**	85
0.635**	94	0.466**	86
-	-	0.602**	87
-	-	0.583**	88

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (9.5) أن جميع معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، و يلاحظ من هذا الجدول أن معاملات الارتباط للعبارة محصورة بين 0.466 و 0.694، و هو ارتباط يتراوح بين متوسط و قوي، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الرابع و بين الدرجة الكلية له.

بعد حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول (الممارسات الإدارية) و درجة البعد الذي تنتمي إليه، سيتم بعدها حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من الأبعاد الأربعة

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) و درجة المحور الذي تنتمي إليه، و ذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، و ذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (10.5): معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من الأبعاد الأربعة و درجة جميع الأبعاد.

البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط
الأول	التخطيط	0.818**
الثاني	التنظيم	0.746**
الثالث	التوجيه	0.739**
الرابع	الرقابة	0.849**

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين 0.739 و 0.849، و هي معاملات ارتباط قوية جدا، و هذا يدل على وجود اتساق و تجانس داخلي لجميع أبعاد محور الممارسات الإدارية، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد الأربعة تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، و هو ما يعبر عن الصدق البنائي لها.

بعد حساب معاملات الارتباط للعبارات و الأبعاد بالنسبة للمحور الأول، سنقوم بعدها بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور الأداء و بين الدرجة الكلية له، و ذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (11.5): معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الأداء و بين الدرجة الكلية له.

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.786**	95
0.778**	96
0.758**	97
0.652	98
0.578**	99

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS. يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، و يتبين من الجدول رقم (11.5) أن معاملات الارتباط محصورة بين 0.578 و 0.786، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين جميع عبارات محور الأداء و بين الدرجة الكلية له.

2.2.5. ثبات أداة الدراسة:

يعرف Carmines et Zeller الثبات بأنه: "قدرة أداة الدراسة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف"⁽¹⁾، و الثبات في أغلب حالاته هو معامل ارتباط يقصد به مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة، و تم الإستعانة في قياس ثبات أداة الدراسة بمعامل ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل ألفا لكل بعد على حدى (مع حساب معامل ألفا للأبعاد الفرعية التي يتكون منها كل من بعدي التخطيط و التوجيه)، و النتائج المتوصل لها يعرضها الجدول الموالي:

¹Edward G. Carmines; Richard A. Zeller, **Reliability and Validity Assessment**, 9th Edition, Sage Publication, London, 1987, p11.

جدول رقم (12.5): معامل ألفاكرونباخ بين العبارات و أبعادها.

البعد	عنوان البعد	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ
الأول	التخطيط الإستراتيجي	20	0.903
	التخطيط التشغيلي	16	0.826
الثاني	التنظيم	14	0.691 [*]
الثالث	القيادة	07	0.821
	التوجيه	07	0.759
الرابع	الرقابة	14	0.852

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

^{*} حساب قيمة ألفاكرونباخ لبعد التنظيم تم بعد حذف العبارة رقم (58).

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفاكرونباخ لجميع الأبعاد مرتفعة و مرضية، حيث بلغت قيمة معامل الثبات بين كل بعد من أبعاد المحور الأول و العبارات التي تنتمي لكل بعد: 0.918 ، 0.856 ، 0.852 لأبعاد التخطيط، التوجيه، و الرقابة على التوالي، و كانت أقل قيمة لمعامل الثبات هي 0.691 لبعد التنظيم، و هذه القيم تدل على أن جميع العبارات مرتبطة ارتباطا قويا مع البعد الذي تنتمي إليه، و تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

في الخطوة التالية تم قياس معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة ككل، و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13.5): معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.

معامل ألفاكرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.940	78	محور الممارسات الإدارية
0.758	05	محور الأداء
0.940	83	معدل الثبات العام

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يتضح من الجدول رقم (13.5) أن معامل الثبات للإستبيان مرتفع، حيث بلغ هذا المعامل 0.940، كما بلغ معامل الثبات للمحور الأول (الممارسات الإدارية) 0.940، و للمحور الثاني (الأداء) 0.758، و هو ما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، و نسبة مقبولة لأغراض التحليل العلمي، إذ تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه.

3.5. عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية: سنقوم في هذا الجزء بعرض و تحليل إجابات مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المكونة لعينة الدراسة (106 مؤسسة)، و سيتم في البداية وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة و استعمال هذه الخصائص لتصنيف أفراد العينة في مجموعات (عناقيد) تضم نفس الخصائص، بعدها سيتم و صف خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة، ل يتم بعدها الانتقال إلى عرض و تحليل إجابات أفراد العينة على مختلف العبارات التي تضمنها استبيان الدراسة.

1.3.5. خصائص مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة: نتطرق في هذا الجانب إلى عرض و وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و التي تشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة (المتغيرات الديمغرافية)، بالإضافة إلى الهدف الرئيسي، و الرؤية الإستراتيجية (مفهوم الإستراتيجية، المدة الزمنية للإستراتيجية، و درجة وضوحها).

1. الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في جدول الموالي:

جدول رقم (14.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
86.8%	92	ذكر
13.2%	14	أنثى
100%	106	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

تشير الأرقام الرسمية في معظم دول العالم أن الغالبية العظمى من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مملوكة من طرف الذكور، في حين تمتلك النساء نسبة قليلة جدا، و كذلك الحال بالنسبة للجزائر و الدول المغاربية، حيث تمثل النساء التي تمتلك مؤسسة خاصة نسبة ضعيفة جدا، كم يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (15.5): إحصائيات الإناث الرياديات في ثلاث دول مغاربية

الجزائر	المغرب	تونس	
9439	16837	18000	عدد الإناث التي تمتلكن مؤسسة
%3	%15	%16.35	النسبة

Source: Zouhour Ben Hamadi, op.cit, p266.

يتضح من الجدول (15.5) أن معظم مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المكونة لعينة الدراسة من الذكور، حيث يشكلون ما نسبته 86.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين لم تشكل الإناث التي تمتلك مؤسسة سوى 13.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، و هي نسبة تبقى ضئيلة جدا، و تشابه النسب الوطنية و المغاربية.

2. العمر: يتوزع مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (16.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة	التكرار	العمر
%14.2	15	أقل من 30 سنة
%45.3	48	من 30 إلى 39 سنة
%23.6	25	من 40 إلى 49 سنة
%11.3	12	من 50 إلى 59 سنة
%5.7	06	60 سنة فما فوق
%100	106	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يتضح من الجدول أعلاه أن المسيرين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة يمثلون النسبة الأكبر، حيث يشكلون ما نسبته 45.3% من مجموع أفراد العينة، تليها فئة المسيرين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة، و ذلك بنسبة 23.6% من إجمالي أفراد العينة، في حين كانت أقل نسبة من نصيب مالكي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذين تزيد أعمارهم عن 60 سنة، حيث بلغت نسبتهم 5.7%، و ما يلاحظ على أفراد عينة الدراسة هو أن حوالي 60% منهم تقل أعمارهم عن 40 سنة، و هو ما يعني أن غالبية المؤسسات محل الدراسة مملوكة من طرف مسيرين شباب.

3. المستوى التعليمي: يتوزع مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة حسب مستواهم

التعليمي كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (17.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0.9%	01	بدون مستوى تعليمي
0.9%	01	ابتدائي
11.3%	12	متوسط
26.4%	28	ثانوي
60.4%	64	جامعي
100%	106	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي، حيث بلغت نسبة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ممن لديهم مستوى جامعي 60.4% من إجمالي أفراد العينة، في حين جاء في المرتبة الثانية مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ممن يملكون مستوى ثانوي، و ذلك بنسبة 26.4% من إجمالي أفراد العينة، و المرتبة الثالثة للمسيرين ممن يملكون مستوى متوسط بنسبة 11.3%، في حين لم يمثل أفراد العينة ممن يملكون مستوى ابتدائي أو من دون مستوى تعليمي سوى 1.8%، و عليه يمكن القول أن غالبية المؤسسات التي شملتها الدراسة تدار من طرف مسيرين لديهم مستوى جامعي.

4. **التخصص:** بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من دون مستوى جامعي و البالغ عددهم 42 مالك-مسير، تم تصنيفهم على أنهم من دون تخصص محدد، و بالتالي تم توزيع الباقي ممن لديهم مستوى جامعي على فئتين: من يملكون تخصص في مجال الإدارة (تسيير، محاسبة، اقتصاد... الخ)، و قد بلغت نسبتهم 20.8% من إجمالي أفراد العينة، و من يملكون تخصص في مجال آخر غير الإدارة، و قد بلغت نسبتهم 39.6% من إجمالي العينة. و الجدول التالي يوضح توزيع مالكي-مسيري المؤسسات محل الدراسة حسب تخصصهم:

جدول رقم (18.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص.

النسبة	التكرار	طبيعة التخصص
20.8%	22	في مجال علوم الإدارة
39.6%	42	في مجال آخر غير الإدارة
39.6%	42	بدون تخصص محدد
100%	106	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

5. **الخبرة:** يتوزع مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذين شملتهم الدراسة حسب عدد السنوات التي قضاها على رأس المؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (19.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

السنة	التكرار	سنوات الخبرة
28.3%	30	أقل من 5 سنوات
37.7%	40	من 5 إلى 10 سنوات
34%	36	أكثر من 10 سنوات
100%	106	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

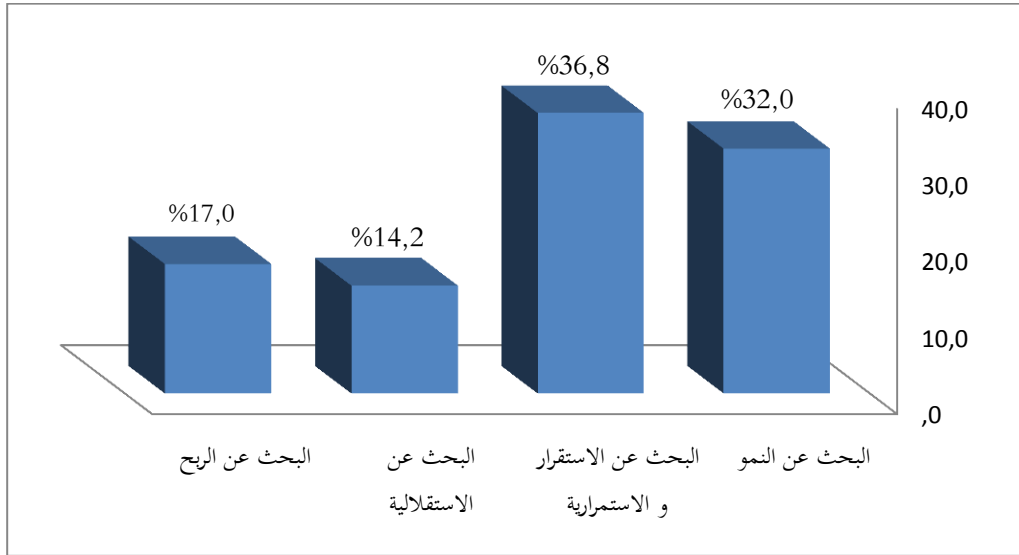
الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يظهر الجدول أعلاه أن 37.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة على رأس المؤسسة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، و هي خبرة يمكن القول عنها أنها متوسطة، في حين أن 34% من أفراد العينة لديهم خبرة لا بأس بها على رأس المؤسسة تتجاوز العشر سنوات، أما الفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات فتمثل 28.3% من إجمالي عينة الدراسة.

6. الهدف الرئيسي للمالك-المسير: جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الهدف الشخصي

الرئيسي الذي يسعون لتحقيقه كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (1.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الهدف الرئيسي.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

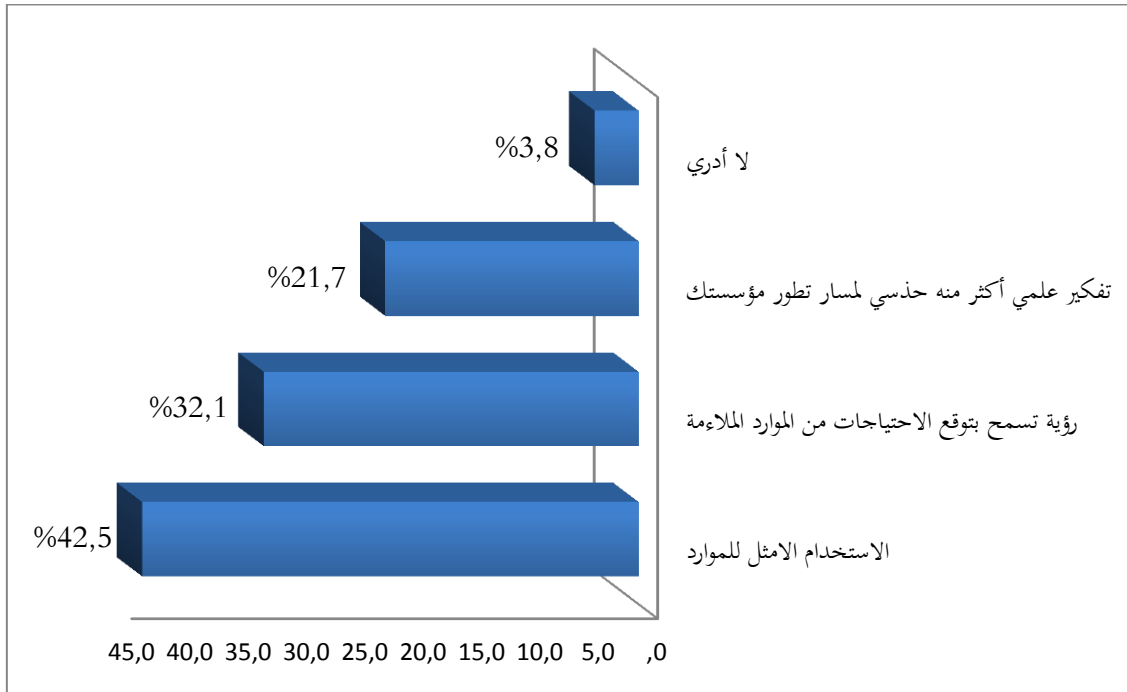
من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 36.8% من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة هدفهم الرئيسي هو البحث عن الاستقرار و الإستمرارية، و هي نفس النتيجة التي توصلت لها العديد من الدراسات السابقة، و التي أظهرت أن مالكي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسعون في المقام الأول إلى الحفاظ على ديمومة و استمرارية المؤسسة قبل أي شيء آخر، و جاء في المرتبة الثانية هدف النمو بنسبة 31% من إجمالي أفراد العينة، يليها في المرتبة الثالثة مالكي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذين يسعون لتحقيق الربح بنسبة 17% من إجمالي أفراد العينة، و أخيرا مالكي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذين يسعون لتحقيق الإستقلالية بنسبة تقدر بـ 14.2% من إجمالي أفراد العينة.

7. الرؤية الإستراتيجية: جاءت إجابات أفراد العينة حول الرؤية الإستراتيجية بمكوناتها المختلفة (مفهوم

الإستراتيجية، المدة الزمنية، و درجة الرسمية و الوضوح) كما يلي:

أ. مفهوم الإستراتيجية: تعتبر المفاهيم المختلفة للإستراتيجية التي تم عرضها على أفراد العينة مفاهيم متسقة و متكاملة مع بعضها البعض، كما أنها تمثل في الوقت نفسه الأفق الإستراتيجي للمالك-المسير، و جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (2.5): توزيع أفراد العينة حسب مفهوم الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يلاحظ من الشكل أعلاه أن 42.5% من إجمالي أفراد العينة يرون أن مفهوم الإستراتيجية يدور حول الإستغلال الأمثل للموارد، فهم قلقون بشكل مستمر حول كيفية الإستغلال الأمثل لمختلف الموارد التي تحوزها المؤسسة، كما أنهم يملكون رؤية تشغيلية تركز بشكل أكبر حول ربط المؤسسة مع الوسائل و الأنشطة المتعلقة بالعمليات اليومية، في حين يرى 32.1% من أفراد العينة أن الإستراتيجية عبارة رؤية تسمح بتوقع الاحتياجات من الموارد و تخصيصها في الوقت المناسب، و هي رؤية استراتيجية تركز على توقع الاحتياجات من الموارد من أجل استغلالها بطريقة ملائمة، أما 21.7% من الباحثين يرون أن الإستراتيجية عبارة عن تفكير يعتمد على

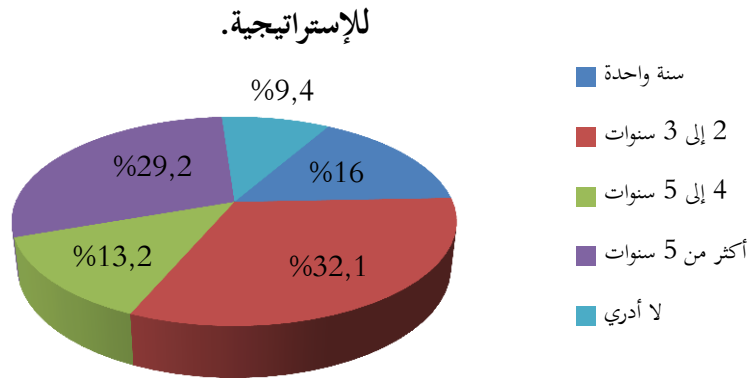
الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

الأدوات و الوسائل العلمية و ليس مجرد حدس، و بالتالي فنظرهم إلى الإستراتيجية تعتمد على رسم المسارات الصحيحة لتطور المؤسسة بشكل منظم و مهيكّل.

ب. الأفق الزمني للإستراتيجية: جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على الأفق الزمني لإستراتيجيتهم كما

هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (3.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأفق الزمني



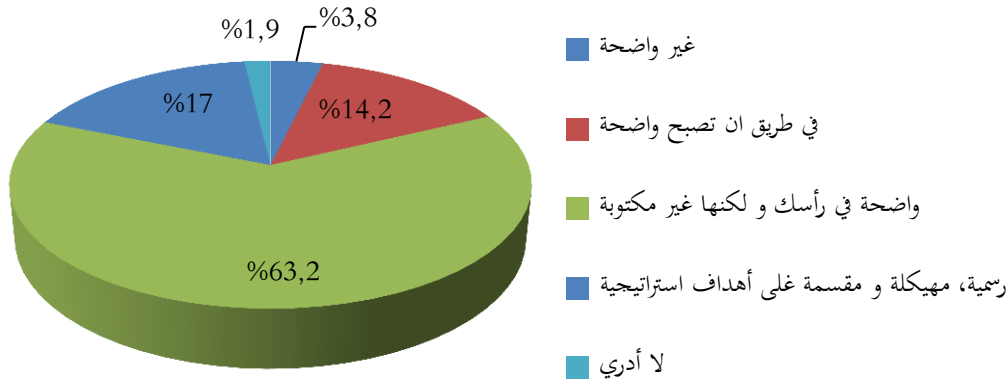
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يلاحظ من الشكل أعلاه أن 32.1% من أفراد العينة لديهم أفق زمني للإستراتيجية يتراوح بين 2 إلى 3 سنوات، و هي فترة زمنية متوسطة تعكس الأفق الزمني للخطة المتبعة في تطوير و إدارة المؤسسة، في حين 29.2% لديهم استراتيجية لفترة تزيد عن 5 سنوات (استراتيجية بعيدة المدى)، و 16% من أفراد العينة لديهم أفق زمني قصير المدى للإستراتيجية يغطي سنة واحد (رؤية استراتيجية قصيرة المدى)، و 13.2% لديهم استراتيجية بين 4 إلى 5 سنوات، أما 9.4% من أفراد العينة فليست لديهم أي فكرة عن المدى الزمني لإستراتيجيتهم.

ج. درجة وضوح و رسمية الإستراتيجية: جاءت إجابات أفراد العينة على درجة وضوح و رسمية إستراتيجيتهم

كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (4.5): درجة رسمية و وضوح الاستراتيجية بالنسبة لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الشكل أعلاه أن غالبية مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين شملتهم الدراسة لديهم استراتيجية واضحة لمؤسستهم، لكن هذه الإستراتيجية غير مكتوبة (63.2% من إجمالي العينة)، و هذا يعطي فكرة عن اللارسمية التي تميز إدارة هذا النوع من المؤسسات، كما يدل على أن الإستراتيجية في هذه المؤسسات مبنية على الحدس و الخبرة و التخمين، كما أظهرت النتائج كذلك أن فقط 17% من أفراد العينة لديهم استراتيجية مكتوبة و مهيكلة، 14.2% استراتيجيتهم في طريق أن تصبح واضحة، و 3.8% ليست لديهم استراتيجية واضحة.

بعد وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، سنحاول في الخطوة التالية إخضاع مختلف هذه الخصائص لمجموعة من الأساليب الإحصائية التي تمكننا في النهاية من تكوين مجموعات مختلفة تمثل أصناف مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

1.1.3.5. أصناف المالك-المسير: في هذه المرحلة من الدراسة سنحاول إيجاد تصنيف للملكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و سنحاول استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول في الأخير إلى تقسيم أفراد العينة ضمن مجموعات مختلفة حسب درجة التماثل و التشابه.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

في البداية سنستعمل التحليل في مكونات أساسية لإختزال الخصائص و البيانات الشخصية للمالك-المسير، ثم بعد ذلك سنقوم باستخدام التحليل العنقودي الغير هرمي باستخدام طريقة المتوسطات K-Means (La) (Méthode des Nuées Dynamiques) لجمع البيانات الشخصية لأفراد العينة في مجموعات مختلفة.

أ- التحليل في مكونات أساسية: الهدف الرئيسي من هذا التحليل هو تبسيط البيانات من خلال التركيز على عدد قليل من المتغيرات الرئيسية، و يستعمل عادة التحليل في مكونات أساسية للتقليل من عدد المتغيرات التي تصف المالك-المسير، و بالتالي تسهيل عملية التصنيف.

كخطوة أولى و بعد إدخال البيانات الشخصية لأفراد العينة في البرنامج الإحصائي SPSS، قمنا باستخدام اختبار التحليل في مكونات أساسية (ACP) من أجل الحصول اختبار الجودة: مؤشر KMO (كايزر-ماير- أولكن)، و اختبار Bartlett، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (20.5): نتائج اختبار الجودة: اختبار Bartlett و مؤشر KMO

قياس مدى كفاية العينة لـ KMO		0.538
اختبار Bartlett	قيمة كاي مربع (χ^2) التقريبية	192.477
	درجات الحرية ddl	39
	دلالة اختبار Bartlett	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول اعلاه أن اختبار Bartlett متوسط الجودة، لأن قيمته ليست مرتفعة (192.477)، و مع ذلك يمكن القول أن هذا الإختبار ذو دلالة حيث أن (Sig=0.000).

كما يلاحظ من الجدول اعلاه أن قيمة مؤشر KMO تقدر بـ 0.538، و رغم أن هذه القيمة ينظر إليها من قبل العديد من الباحثين بأنها قيمة ضعيفة، إلا أنها تبقى ذو دلالة لأنها أكبر من (0.5)، مما يدل على كفاية العينة للدراسة و التحليل.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يمثل الجدول (21.5) جودة تمثيل البيانات التسعة التي تعبر عن الخصائص الشخصية لأفراد العينة، و يتضح أن معظم المتغيرات لديها جودة تمثيل جيدة، حيث تراوحت بين (0.611) و (0.845)، ماعدا متغير "المدة الزمنية للإستراتيجية" فكانت جودة تمثيله أقل من (0.5)، و بالتالي فقد تم الاستغناء عن هذا المتغير في التحليل.

جدول رقم (21.5): جودة التمثيل للمتغيرات ACP₁

المستخرجة	الأولية	
0.619	1.000	الجنس
0.642	1.000	العمر
0.854	1.000	المستوى التعليمي
0.845	1.000	التخصص
0.748	1.000	الخبرة
0.647	1.000	الهدف الرئيسي
0.611	1.000	مفهوم الإستراتيجية
0.486	1.000	المدة الزمنية للإستراتيجية
0.659	1.000	درجة رسمية و وضوح الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن خمسة من بين ثمانية متغيرات متبقية لديها جودة تمثيل في حدود 60%، و الثلاثة متغيرات المتبقية لديها جودة تمثيل أكبر من 70%، حيث كان المستوى التعليمي و تخصص المالك-المسير الأكثر تمثيلا.

يتمثل الغرض من استخدام التحليل في مكونات أساسية ACP في التصنيف في التحقق من مدى كفاية البيانات في التحليل العملي من جهة، و التحقق من جودة تمثيل المتغيرات و تقليص عددها إذا لزم الأمر، كما هو الحال بالنسبة لمتغير "المدة الزمنية للإستراتيجية"، و الذي لديه جودة تمثيل رديئة (0.486)، و هي أقل من العتبة (0.5) الذي يعتبر الحد الأدنى المقبول للحفاظ على أي متغير في التحليل.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

في الخطوة التالية تم إعادة التحليل في مكونات أساسية، مع الإبقاء على المتغيرات التي لديها جودة تمثيل أكبر من (0.5)، و تم حذف المتغير الوحيد الذي لديه جودة تمثيل أقل من (0.5)، و جاءت نتائج هذا التحليل كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (22.5): جودة التمثيل للمتغيرات ACP₂

المستخرجة	الأولية	
0.718	1.000	الجنس
0.716	1.000	العمر
0.865	1.000	المستوى التعليمي
0.849	1.000	التخصص
0.747	1.000	الخبرة
0.707	1.000	الهدف الرئيسي
0.656	1.000	مفهوم الإستراتيجية
0.624	1.000	درجة رسمية و وضوح الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع المتغيرات لديها جودة تمثيل أكبر من (0.5)، حيث كانت قيمة هذا المؤشر محصورة بين (0.624) و (0.865)، بالإضافة إلى ذلك هناك متغيرين لديهم جودة تمثيل ممتازة لأنها تجاوزت 80%.

ب- التصنيف غير الهرمي (K-Means): تعتمد هذه الطريقة على تشكيل K من المجموعات (العناقيد) بالإعتماد على n من المتغيرات، من خلال محاولة إيجاد مؤشر قياس عام و أمثل لجودة التصنيف، و لأجل ذلك سنقوم بحساب الإحصاءات الوصفية من أجل إيجاد القيم المعيارية لكل من المتغيرات السابقة التي تم التأكد من جودة تمثيلها، بهذا الإجراء سيتم تحويل جميع (z scores) المعيارية للمتغيرات إلى متغيرات بمتوسط حسابي وانحراف معياري، و هذه العملية ضرورية عند استخدام طريقة المتوسطات K-Means في التصنيف غير الهرمي نظراً لأن أمر التصنيف غير الهرمي بهذه الطريقة لا يتيح إجراء تحويل المتغيرات أثناء التحليل.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

سنقوم بإجراء التحليل غير الهرمي على المفردات التي تم التأكد من جودة تمثيلها، هذا الأمر سيقوم بخلق متغيرات جديدة بأسماء تبدأ بحرف Z تليه أسماء المتغيرات الأصلية، و تجدر الإشارة هنا إلى أن المتغيرات تم إدخالها في البرنامج الإحصائي SPSS باللغة الأجنبية، و ذلك كما يلي: بالنسبة للجنس (gendre)، العمر (age)، المستوى التعليمي (niveau_instruction)، التخصص (spécialité)، الخبرة (expérience)، الهدف الرئيسي (but_principal)، مفهوم الإستراتيجية (concept_stratégie)، درجة رسمية و وضوح الإستراتيجية (degré_formalisé).

ينصح عادة باستخدام طريقة التصنيف غير الهرمي إذا كانت عينة الدراسة أكبر من مائة (100)، كما هو الحال بالنسبة لعينة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لدينا (106 مؤسسة).

يوضح الجدول الموالي نتائج التصنيف غير الهرمي، بعد إدخال المتغيرات في البرنامج الإحصائي SPSS:

جدول رقم (23.5): التصنيف غير الهرمي: عدد المفردات الإحصائية في كل مجموعة

عدد المشاهدات في كل مجموعة	
14	1
57	2
35	3
106	الموجودة
00	المفقودة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول اعلاه أن التصنيف غير الهرمي باستخدام طريقة المتوسطات أظهر وجود ثلاثة أصناف مختلفة للمالكي-مسيرى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، موزعين كالآتي: الصنف الأول يضم 14 مفردة، الصنف الثاني يضم 57 مفردة، و الصنف الثالث يضم 35 مفردة.

يسمح التصنيف غير الهرمي باستخدام طريقة المتوسطات بتجزئة العينة الواحدة إلى عدة عينات جزئية لديها نفس السمات و الخصائص، كما يتيح استخدام هذه الطريقة الحصول على جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لكل متغير من المتغيرات باستخدام المجموعات النهائية، و ذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (24.5): تحليل التباين الأحادي ANOVA للتصنيف غير الهرمي.

	داخل المجموعات		بين المجموعات		F	الدلالة Sig
	متوسط المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة الحرية		
الجنس	52,500	2	,000	103	.	.
العمر	3,153	2	,958	103	3,290	,041
المستوى التعليمي	33,046	2	,378	103	87,481	,000
التخصص	34,894	2	,342	103	102,072	,000
الخبرة	6,388	2	,895	103	7,134	,001
الهدف الرئيسي	3,678	2	,948	103	3,880	,024
مفهوم الإستراتيجية	,933	2	1,001	103	,932	,397
درجة رسمية و وضوح الإستراتيجية	,100	2	1,017	103	,098	,907

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتم من خلال جدول تحليل التباين الأحادي تحديد المجموعات التي تشكل من التميز الناتج بين المتغيرات التي لديها أكبر قيمة لفيشر، و بالتالي تكون لديها معنوية كبيرة، و نلاحظ من الجدول (24.5) أن متغير "التخصص" لديه أكبر قيمة لفيشر مقارنة بالمتغيرات الأخرى ($F=102.072$)، و لديه مستوى دلالة (0.000)، و بالتالي يمكن القول أن هذا المتغير (التخصص) من المتغيرات الأكثر تميزا التي لديها أكبر تأثير على تشكيل المجموعات، يليه متغير "المستوى التعليمي" بقيمة لفيشر ($F=87,481$)، و بمستوى دلالة (0.000). بالنسبة للمتغيرات التي لديها تأثير أقل على تشكيل المجموعات نجد متغير "الخبرة" بقيمة ($F=7.134$) و بمستوى دلالة (0.001)، متغير "الهدف الرئيسي" بقيمة ($F=3.880$) و بمستوى دلالة (0.024)، متغير "العمر" بقيمة ($F=3.290$) و بمستوى دلالة (0.041).

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

أما بالنسبة للمتغيرات التي ليس لديها أي تأثير على تشكيل المجموعات نجد: "مفهوم الإستراتيجية"، و "درجة رسمية و وضوح الإستراتيجية".

سمح لنا اختبار التباين الأحادي بالحصول على أفضل وصف للمجموعات الثلاث التي تمثل أصناف مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و من الجدير بالذكر أن قيمة اختبار F هنا تستخدم فقط لأغراض الوصف لأن اختيار المجموعات كان بهدف مضاعفة الفروق بين الحالات في المجموعات المختلفة⁽¹⁾، كما سمح لنا هذا الإختبار بتحديد المتغيرين الأكثر تأثيراً على التصنيف و هما: التخصص و المستوى التعليمي.

سمح لنا التحليل الإحصائي على عينة مكونة من 106 مالك-مسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بالتمييز بين ثلاث مجموعات (عناقيد)، تتشكل كل واحدة من 57، 35، و 14 مالك-مسير للمؤسسات محل الدراسة:

✓ **الصنف الأول:** يضم هذا الصنف أكبر عدد من المالكين-المسيرين (57 فرد أو ما يقارب 54% من الحجم الإجمالي للعينة)، معظمهم يملك مستوى تعليمي ثانوي فأكثر (ثانوي أو جامعي) في تخصص الإدارة (التسيير، الإقتصاد، المحاسبة... الخ)، أو في غير الإدارة، أو بدون تخصص محدد، و تقل أعمار معظم أفراد هذا الصنف عن الأربعين سنة، فهم ما زالوا في سن الشباب، بالنسبة للخبرة التي يمتلكونها فهي تعتبر متوسطة، و تقل في عن 10 سنوات على رأس المؤسسة لدى غالبية المسيرين في هذا الصنف.

✓ **الصنف الثاني:** يضم هذا الصنف 35 مالك-مسير، و هو ما يعادل 33% من الحجم الإجمالي للعينة، معظمهم لديهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل، و بالتالي فإن معظمهم لا يملكون تخصص محدد، أعمار غالبية أفراد هذا الصنف بين 40 و 49 سنة، و مع ذلك فأغلبهم تقل خبرتهم عن 10 سنوات على رأس المؤسسة،

✓ **الصنف الثالث:** هذا الصنف يضم 14 مالك-مسير، أو ما يقارب 13% من الحجم الإجمالي للعينة، لدى الغالبية من هذا الصنف مستوى تعليمي جامعي في تخصص الإدارة، لديهم خبرة على رأس المؤسسة تتراوح بين 5 و 10 سنوات، هذا الصنف خليط بين الشباب و الكهول.

2.3.5. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة: توجد في الدراسة الراهنة العديد من العناصر التي يمكن أخذها على أنها تمثل خصائص المؤسسة، مثل عدد المستخدمين، رقم الأعمال، هيكل الملكية، عمر المؤسسة، المحيط... الخ، إلا أننا سنكتفي في دراستنا المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بالتطرق إلى

¹ جودة محفوظ أحمد، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 95.

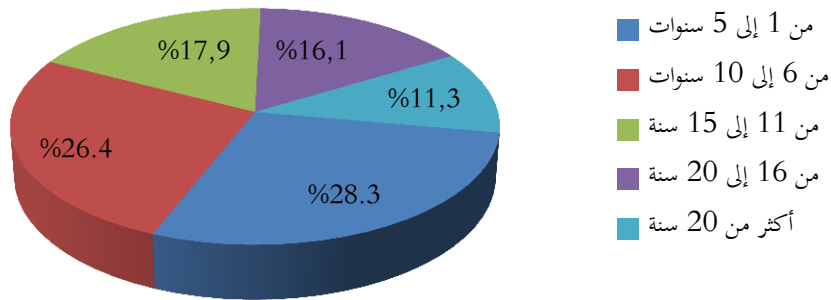
الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

أربعة متغيرات تعتبر الأكثر استخداما في الدراسات التي موضوعها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: عمر المؤسسة، الحجم (تم قياسه بعدد المستخدمين)، الشكل القانوني، و طبيعة النشاط.

1. عمر المؤسسة: تم توزيع المؤسسات التي شملتها الدراسة من حيث عمرها على خمسة فئات كما هو موضح

في الشكل الموالي:

شكل رقم (5.5): عمر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الشكل أعلاه أن المؤسسات الشابة التي لديها أقل من 5 سنوات من الوجود تمثل نسبة 28.3% من إجمالي المؤسسات محل الدراسة، و هذه المؤسسات مازالت في مرحلة اكتشاف و إيجاد مكان لها في السوق، أما المؤسسات التي لديها من 6 إلى 10 سنوات من الوجود فبلغت نسبتها 26.4% من إجمالي عينة المؤسسات محل الدراسة، في حين مثلت المؤسسات التي لديها أكثر من 10 سنوات و التي يمكن اعتبارها مؤسسات ناضجة، ما نسبته 45% من إجمالي عينة المؤسسات المدروسة.

2. الشكل القانوني: تتوزع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة حسب شكلها القانوني كما هو

موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (25.5): الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

النسبة	التكرار	الشكل القانوني
59.4%	63	مؤسسة فردية
16.1%	17	SARL
11.3%	12	EURL
13.2%	14	SNC
100%	106	المجموع

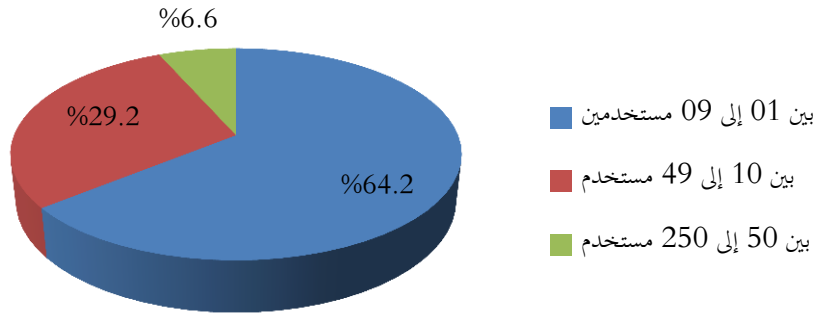
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المكونة لعينة الدراسة هي عبارة عن مؤسسات فردية، حيث مثلت ما نسبته 59.4% من العدد الإجمالي للمؤسسات محل الدراسة، أي أكثر من نصف المؤسسات، و يمكن إرجاع ذلك بشكل أساسي إلى كون هذا الشكل القانوني للمؤسسات يتناسب مع خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من حيث الحجم، الملكية، و الإدارة، كما شكلت شركات التضامن ما نسبته 13.2% من إجمالي المؤسسات محل الدراسة، و بالتالي فالمؤسسات التي تقوم على الإعتبارات الشخصية (مؤسسات فردية، شركات التضامن) تمثل الجزء الأكبر من العدد الإجمالي للمؤسسات المدروسة (72.6%)، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات التي تقوم على الإعتبارات المعنوية (SARL، EURL) شكلت ما نسبته 27.3% من المؤسسات المدروسة.

3. حجم المؤسسة: تم تقسيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث الحجم إلى ثلاث فئات (مؤسسة مصغرة، صغيرة، و متوسطة)، و جاء توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الحجم كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (6.5): توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المدرسة حسب عدد المستخدمين



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

تم الإعتماد على عدد المستخدمين في تحديد حجم المؤسسات المشكلة للعينة، و أظهرت النتائج أن غالبية هذه المؤسسات هي مؤسسات مصغرة تشغل بين 1 إلى 9 مستخدمين، حيث بلغت نسبتها 64.2% من الحجم الإجمالي للمؤسسات المدروسة، و هو ما يتفق مع الإحصائيات الوطنية الرسمية، و حتى الإحصائيات على مستوى معظم دول العالم، و التي تشير إلى أن المؤسسات المصغرة تمثل النسبة الأكبر من الحجم الإجمالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما المؤسسات الصغيرة (المؤسسات التي تشغل بين 10 إلى 49 مستخدم) فقد شكلت ما نسبته 29.2% من إجمالي المؤسسات محل الدراسة، في حين جاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات المتوسطة بنسبة تقدر بـ 6.6% من الحجم الإجمالي للمؤسسات محل الدراسة.

4. قطاع النشاط: تم توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شكلت عينة الدراسة على خمسة قطاعات، و جاء توزيع هذه المؤسسات على هذه القطاعات كما هو موضح الجدول الموالي:

جدول رقم (26.5): توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة حسب قطاع النشاط.

النسبة	التكرار	قطاع النشاط
30.2%	32	الصناعة
24.5%	26	البناء و الأشغال العمومية
1.9%	2	الفلاحة و الصيد البحري
42.5%	45	الخدمات
0.9%	1	الطاقة و المناجم و الخدمات المرتبطة بالصناعة
100%	106	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تنشط في قطاع الخدمات، حيث تشكل ما نسبته 42.5% من المؤسسات المدروسة، تأتي في المرتبة الثانية المؤسسات الصناعية بنسبة تقدر بـ 30.2% من إجمالي مؤسسات العينة، تليها مؤسسات البناء و الأشغال العمومية بنسبة تقدر بـ 24.5% من حجم العينة، في حين لم تشكل المؤسسات التي تنشط في قطاع الفلاحة و الصيد البحري، و قطاع الطاقة و المناجم و الخدمات المرتبطة بالصناعة سوى 1.9%، و 0.9% على التوالي من الحجم الإجمالي للعينة.

3.3.5. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الممارسات الإدارية: نحاول من خلال هذا المحور معرفة واقع الممارسات الإدارية للمالك-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، لإبراز مدى استعماهم للممارسات الإدارية التقليدية الأربعة، على اعتبار أن ممارسة الإدارة ليس حكرا على المؤسسات الكبيرة فقط، و إنما تعنى بها جميع المؤسسات على اختلاف أحجامها، و لتوضيح ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأبعاد الأربعة للممارسات الإدارية المستعملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

لكن قبل ذلك، و للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة تم حساب كل من معامل تضخم التباين، و التباين المسموح كما هو موضح بالجدول رقم(27.5):

جدول رقم (27.5): معامل تضخم التباين و التباين المسموح.

الأبعاد (المتغيرات المستقلة)	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolérance)
التخطيط	1.969	0.508
التنظيم	1.553	0.644
التوجيه	1.461	0.684
الرقابة	2.009	0.498

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات (VIF) Inflation Variance Factor محصور بين 1.461 و 2.009 و هي أقل من 5 ، كما أن التباين المسموح Tolerance محصور بين 0.498 و 0.684 وهي أكبر من 0.1 ، لذلك لا يمكن القول بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، و بالتالي لا تظهر مشاكل عند تحليل و اختبار صحة الفرضيات.

1.3.3.5. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط: تضمن بعد التخطيط بعدين فرعيين ممثلين في كل من التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي، و جاءت إجابات أفراد العينة حول كل بعد فرعي كما يلي:

1.1.3.3.5. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط الإستراتيجي: جاءت إجابات مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة حول ممارسة التخطيط الإستراتيجي كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (28.5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التخطيط الاستراتيجي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
15	تقييم الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة.	3.24	1.134	متوسطة
16	تقييم الظروف المالية للمؤسسة (مثلا: معدلات الفائدة لدى البنوك، وجود موارد مالية جديدة...الخ).	3.25	1.339	متوسطة
17	تقييم و تشخيص الصحة المالية للمؤسسة (مثلا: السيولة المتوفرة، المردودية، الاستقلالية المالية...الخ).	4.04	0.965	مرتفعة
18	تقييم مرحلة تطور المنتج في السوق.	3.51	1.157	مرتفعة
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر الوضعية الإستراتيجية	3.51	0.820	مرتفعة
19	تحديد التغيرات في السوق لمعرفة اتجاهاتها بشكل عام (مثلا: التغيرات في سوق الشغل، التغير في الإستهلاك و الأذواق، التغير في أسعار المواد الأولية، نمو متسارع في الاسواق الحالية...الخ).	3.62	1.073	مرتفعة
20	تحديد التغيرات في الصناعة (القطاع) لمعرفة اتجاهاتها بشكل عام (مثلا: دخول تكنولوجيات جديدة، وجود منتجات بديلة...الخ).	3.71	1.060	مرتفعة
21	تحديد التغيرات في تصرفات و توجهات المنافسين (مثلا: منافسون جدد سيدخلون السوق، منافس قام بتخفيض سعر منتجاته...الخ).	3.36	1.311	متوسطة
22	تحديد التغيرات في الإتجاهات البيئية (مثلا: تشريعات حكومية جديدة، امكانية ارتفاع معدل التضخم...الخ).	3.11	1.290	متوسطة
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر الفرص و التهديدات	3.45	0.877	مرتفعة
23	تحديد الموارد و المهارات الرئيسية التي تحوزها مؤسستك.	3.62	1.037	مرتفعة
24	تحديد نقاط القوة الرئيسية التي تمتلكها المؤسسة.	3.99	0.951	مرتفعة
25	تحديد نقاط الضعف الرئيسية داخل المؤسسة.	3.91	0.961	مرتفعة
26	تحديد الأمور التي تتفوق فيها المؤسسة على المنافسين الاخرين.	3.78	1.095	مرتفعة
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر الموارد و المهارات	3.82	0.841	مرتفعة

متوسطة	1.285	3.11	27	تحديد التأثيرات الحالية و المستقبلية للتغيرات في السوق على المؤسسة.
متوسطة	1.256	3.06	28	تحديد التأثيرات الحالية و المستقبلية للتغيرات في الصناعة على المؤسسة.
منخفضة	1.193	2.41	29	تحديد التأثيرات الحالية و المستقبلية للتغيرات البيئية على المؤسسة.
متوسطة	1.234	2.90	30	تحديد التأثيرات الحالية و المستقبلية للتغيرات في تصرفات المنافسين على المؤسسة.
متوسطة	1.076	2.87	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر المسائل الإستراتيجية	
مرتفعة	1.037	4.03	31	تحديد رسالة واضحة في ذهنك للسبب الأساسي من وجود المؤسسة.
مرتفعة	1.312	3.37	32	تقوم بعكس الرسالة التي تمتلكها على المستخدمين، و الزبائن على حد سواء.
مرتفعة	0.945	4.34	33	تضع أهدافا واضحة للمؤسسة، تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات و الظروف المتاحة.
مرتفعة	0.946	4.22	34	تختار الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم و الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجهها حاضرا و مستقبلا.
مرتفعة	0.796	3.99	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر الرسالة و الأهداف	
مرتفعة	0.975	3.53	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتخطيط الإستراتيجي	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات التخطيط الإستراتيجي (3.53)، و هو يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5) التي تشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، و يمكن إرجاع هذا إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة كممارسة ضمن أنشطتهم في إدارة المؤسسة، مع الإشارة إلى أن غالبية مسيري هذه المؤسسات يمارسون التخطيط الاستراتيجي بشكل غير رسمي.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن هناك "اتساق مقبول" في رأي أفراد العينة حول درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي (0.67)، و هو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه تم قياس هذا البعد الفرعي بخمسة مؤشرات هي: الوضعية الإستراتيجية، الفرص و التهديدات، الموارد و المهارات، المسائل الاستراتيجية، و الرسالة و الأهداف، و كل مؤشر ممثل في أربعة (04) عبارات.

✓ **بالنسبة لمؤشر الوضعية الاستراتيجية:** فنجد أن تقييم و تشخيص الصحة المالية للمؤسسة جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.04)، و هو يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5)، و هي الفئة التي تشير إلى درجة الممارسة المرتفعة (أنظر العبارة 17)، في حين جاءت العبارة التي تقيس تقييم مرحلة تطور المنتج في السوق في المرتبة الثانية من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.51) و بدرجة ممارسة مرتفعة (أنظر العبارة 18)، أما المتوسطين الحسابيين للعبارتين (16) و (15) فبلغا (3.25) و (3.24) على التوالي و من الأكبر إلى الأصغر، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة متوسطة لكلا العبارتين.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر الوضعية الإستراتيجية (3.51)، و هو يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5)، و التي تشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، و هذا يفسر باهتمام و رغبة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستمرة بمعرفة وضعية مؤسساتهم، سواء التنافسية، المالية، أو مرحلة تطور منتجات المؤسسة في السوق.

✓ **بالنسبة لمؤشر الفرص و التهديدات:** نجد أن العبارة التي تقيس مدى تحديد أفراد عينة الدراسة للتغيرات في مجال النشاط لمعرفة اتجاهاتها جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.71)، و بدرجة ممارسة مرتفعة (انظر العبارة 20)، و جاءت العبارة (19) "تحديد التغيرات في السوق لمعرفة اتجاهاتها بشكل عام" في المرتبة الثانية من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.62) و بدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت العبارتين (21) و (22) في المرتبتين الثالثة و الرابعة على التوالي من حيث الممارسة، و بمتوسطين حسابيين يقدران بـ (3.36) و (3.11) على التوالي، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة متوسطة لكلا العبارتين.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر الفرص و التهديدات (3.45)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5)، و التي تشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، و هذا يدل على وعي و إدراك مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة لأهمية تحديد الفرص الممكن توفرها أمامهم و استغلالهما بطريقة مناسبة، مع الأخذ في الإعتبار للتهديدات المحيطة بهم من أجل تجنبها و التعامل معها بشكل فعال.

✓ بالنسبة لمؤشر الموارد و المهارات: و الذي يقيس مدى تحديد أفراد عينة الدراسة للموارد و المهارات التي تحوزها المؤسسة، فجاءت جميع المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المؤشر ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5)، و هو ما يشير إلى أن درجة الممارسة المرتفعة لجميع هذه العبارات.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر الموارد و المهارات (3.82)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، و هذا يدل على الأهمية الكبيرة التي يوليها أفراد العينة لمعرفة نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة، فتحليل عوامل البيئة الداخلية (موارد بشرية، مالية، إدارية، و تقنية) للإستفادة منها حاضرا و مستقبلا أمر ينظر إليه على أنه جزء من عمل المالك-المسير.

✓ بالنسبة لمؤشر المسائل الإستراتيجية: و الذي يهتم بتحديد التأثيرات الحالية و المستقبلية لمختلف التغيرات البيئية الخارجية على المؤسسة، فنجد أن العبارة (27) "تحديد التأثيرات الحالية و المستقبلية للتغيرات في السوق على المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.11)، و بدرجة ممارسة متوسطة، أما العبارة (28) "تحديد التأثيرات الحالية و المستقبلية للتغيرات في قطاع النشاط" في المرتبة الثانية من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.06)، و بدرجة ممارسة متوسطة، كما كانت درجة الممارسة للعبارة (30) متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.90)، في حين جاءت العبارة التي تقيس مدى تحديد أفراد العينة للتأثيرات الحالية و المستقبلية للتغيرات البيئية على المؤسسة في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.41)، و بدرجة ممارسة منخفضة (أنظر العبارة 29).

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر المسائل الإستراتيجية (2.87)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة (من 2.67 إلى 3.4)، و التي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة، فمسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يقومون أحيانا فقط بتحليل عوامل البيئة الخارجية و تحديد تأثيراتها الحالية و المستقبلية على المؤسسة.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

✓ بالنسبة لمؤشر الرسالة و الأهداف: جاءت العبارة (33) "تضع أهدافا واضحة للمؤسسة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات و الظروف المتاحة" في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.34)، و هو يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، و جاء في المرتبة الثانية من حيث الممارسة العبارة التي تقيس مدى اختيار أفراد العينة للإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف، و قد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.22)، بدرجة ممارسة مرتفعة (أنظر العبارة 34)، مما يدل على التركيز الكبير لمسيري المؤسسات محل الدراسة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها مع مراعاة الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة، تليها العبارة (31) "تحديد رسالة واضحة في ذهنك للسبب الأساسي من وجود المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.03) و بدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الرابعة و الأخيرة العبارة التي تقيس مدى وجود رسالة واضحة في ذهن المالك المسير بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.37)، و بدرجة ممارسة متوسطة.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر الرسالة و الأهداف (3.99)، و هو يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5) التي تشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، فوجود رسالة، أهداف، و استراتيجيات واضحة لبلوغ هذه الأهداف تعتبر أولوية بالنسبة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، كما أنها ممارسة تتميز بالإستمرارية.

من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية للمؤشرات الخمسة للتخطيط الإستراتيجي، يمكن ترتيبها حسب درجة ممارستها من قبل أفراد العينة كالتالي: في المرتبة الأولى مؤشر الرسالة و الأهداف، يليه في المرتبة الثانية مؤشر الموارد و المهارات، و في المرتبة الثالثة مؤشر الوضعية الإستراتيجية، أما المرتبة الرابعة لمؤشر الفرص و التهديدات، و خامسا و أخيرا مؤشر المسائل الإستراتيجية.

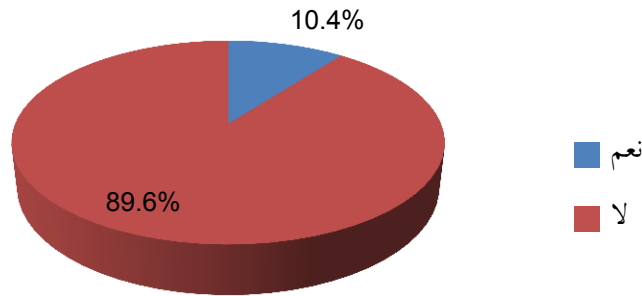
تشير النتائج من الجدول (28.5) أن أفراد العينة لديهم ميل كبير نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي، حيث أن المتوسط الحسابي لمعظم عبارات هذا البعد الفرعي أكبر من (3.41)، و هو ما يعبر عن درجات عالية من الممارسة، عند ملاحظة هذه النتائج للوهلة الأولى يمكن القول أنها تتناقض مع ما جاء في الجانب النظري، حيث تمت الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنخرط بشكل ضعيف في ممارسة التخطيط الإستراتيجي، كونه يتطلب العديد من العوامل و التكاليف العالية، في مقابل قلة الموارد، عامل الحجم، و طبيعة الإدارة في هذه المؤسسات... الخ، فالتخطيط الإستراتيجي يتطلب توافر بيانات و سجلات و وثائق، بالإضافة إلى دراية و تحليل للبيئة الداخلية و الخارجية، فالأمر يتطلب توفر إحصائيات و وثائق حتى يتم وضع خطة مهيكلية، مفصلة،

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

و مكتوبة، فهذا النوع من التخطيط يترجم عادة في شكل خطط مفصلة و مقسمة بشكل دقيق، تحدد شكل مصير المؤسسة (فكرة أو وثائق رسمية لمسار استراتيجية العمل المستقبلية).

و يتضح من إجابات أفراد العينة على السؤال (14)، الذي يقيس مدى امتلاك أفراد العينة لخطة استراتيجية مكتوبة بعيدة المدى، أن غالبية مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة لا يملكون خطة استراتيجية مكتوبة تغطي أكثر من سنة، و ذلك بنسبة 89.6% من مجموع أفراد العينة، في حين فقط 10.4% من المبحوثين أكدوا امتلاكهم لخطة استراتيجية مكتوبة تغطي أكثر من سنة، و الشكل الموالي يوضح إجابات أفراد العينة على هذا السؤال:

شكل رقم (7.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب امتلاكهم لخطة استراتيجية مكتوبة تغطي أكثر من سنة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من خلال إجابات أفراد العينة على السؤال (14)، أن غالبيتهم لا يملكون خطة استراتيجية مكتوبة تغطي أكثر من سنة، فالتخطيط الاستراتيجي الذي يمارسه غالبية أفراد العينة هو تخطيط غير رسمي، يعتمد على الحدس و التخمين، و هذا يتوافق مع جاء به الجانب النظري (الفصل الثالث)، في العنصر المتعلق بالتخطيط، فغالبية التخطيط الإستراتيجي الممارس على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة هو تخطيط غير رسمي، يستند إلى خبرة المالك-المسير، حدسه، و بديته، و لا يركز على أسس التحليل المنهجي للمتغيرات البيئية (الحكم على ممارسة المؤسسات للتخطيط الإستراتيجي كما في العديد من الدراسات يعتمد على وجود خطة رسمية، و عدم وجودها يعني عدم ممارسة التخطيط الإستراتيجي).

عندما يتم ربط درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسات محل الدراسة، مع درجة الرسمية في ممارسة هذا النوع من التخطيط، يمكن القول في هذه الحالة أن النتائج التي تم التوصل إليها تتوافق مع ما جاء في

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

الجانِب النظري، و مع العديد من الدراسات السابقة، على غرار دراسة Braker et Pearson التي أظهرت أن 39 مؤسسة فقط من بين 188 مؤسسة صغيرة و متوسطة شملتها الدراسة تملك خطة استراتيجية مهيكلة (رسمية)، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Shrader et al و التي أظهرت أن ثلثي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة لا تمارس التخطيط الإستراتيجي على الإطلاق، كما تتفق مع دراسة Lyles et al التي أظهرت أنه من بين 188 مؤسسة صغيرة و متوسطة شملتها الدراسة، 117 مؤسسة لا تملك خطة استراتيجية تغطي ثلاث سنوات في المستقبل، 71 مؤسسة صنفت على أنها تملك خطة استراتيجية مكتوبة، و من بين المؤسسات التي تملك خطة استراتيجية مكتوبة، فقط 14 مؤسسة لديها خطة مكتوبة كاملة (تغطي جميع العناصر) لمدة ثلاث سنوات.

أرجع العديد من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة عدم الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي الرسمي كما صرحوا به، إلى التغير السريع في الظروف البيئية، سرعة تغير القوانين و التشريعات الحكومية، بالإضافة إلى المرونة أكثر في التعامل التغيرات الحاصلة.

2.1.3.3.5. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط التشغيلي: جاءت إجابات مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة حول ممارسة التخطيط التشغيلي كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (29.5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التخطيط التشغيلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
36	تحديد المزيج الترويجي المناسب للتعريف و إعلام و إقناع و تحفيز الزبائن المحتملين على شراء السلعة أو الخدمة (الاعلان، العلاقات العامة، المشاركة في المعارض، التخفيضات... الخ)	3.38	1.167	متوسطة
37	تحديد حاجات الزبائن التي يتوجب عليك إشباعها عن طريق منتجات مؤسستك	3.86	1.116	مرتفعة
38	تحديد التغطية السوقية التي تريد أن تشغلها منتجات المؤسسة	3.67	1.201	مرتفعة
39	تحديد طريقة التسعير المناسبة للسلع أو الخدمات التي تقدمها مؤسستك (على أساس التكلفة، أو على أساس الطلب، أو على أساس المنافسة)	4.25	1.085	مرتفعة

مرتفعة	0.845	3.79	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر التخطيط التسويقي
مرتفعة	1.113	4.02	40 تحديد مصادر التمويل الداخلية المتاحة أمام المؤسسة
مرتفعة	1.525	2.55	41 تحديد مدى قدرة مؤسستك على الإستدانة
منخفضة	1.536	2.58	42 تحديد مصادر التمويل الخارجية المتاحة أمام المؤسسة
مرتفعة	1.012	4.21	43 تحديد السيولة التي يجب على المؤسسة الإحتفاظ بها لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل
مرتفعة	0.979	3.34	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي لمؤشر التخطيط المالي
متوسطة	1.327	3.14	44 تحديد معايير الحصول على الترقية و المكافآت
مرتفعة	1.012	4.25	45 تحديد الواجبات و المهام و المسؤوليات لكل عمل، و المهارات المطلوبة من المستخدمين لأداء هذا العمل
مرتفعة	1.067	3.85	46 تحديد الإحتياجات الحالية و المستقبلية من المستخدمين على الأقل مرة في السنة
متوسطة	1.400	3.10	47 تحديد الإحتياجات التدريبية و التطويرية للمستخدمين من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم (مثلا: طبيعة و نوع التدريب، مكان اجراء التدريب، مدته... الخ)
مرتفعة	0.920	3.58	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر تخطيط الموارد البشرية
مرتفعة	0.857	4.24	48 تحديد متطلبات أو مواصفات الجودة التي يجب توافرها في السلعة أو الخدمة
مرتفعة	0.791	4.42	49 تحديد المتطلبات الضرورية من المعدات و التجهيزات (équipements) أو الآلات التي تحتاجها المؤسسة
مرتفعة	0.838	4.42	50 تحديد المتطلبات الضرورية من المواد اللازمة للعملية الانتاجية (مثلا: كمية المواد الواجب شراؤها، تخزينها)
مرتفعة	1.160	3.92	51 تحديد الطاقة الانتاجية للمؤسسة و كمية السلع أو الخدمات التي يجب انتاجها لفترة تتراوح بين أسبوع و شهرين.
مرتفعة	0.623	4.25	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي لمؤشر تخطيط العمليات
مرتفعة	0.610	3.74	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي للتخطيط التشغيلي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن التخطيط التشغيلي كممارسة إدارية يحظى باهتمام كبير من طرف مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات التخطيط التشغيلي (3.74)، و هو يقع ضمن المجال (من 3.41 إلى 5)، و الذي يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

كما يتضح من الجدول (29.5) أن هناك اتساق مقبول في إجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط التشغيلي، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي (0.610)، و هو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

تجدر الإشارة إلى أنه تم قياس هذا البعد الفرعي بأربعة مؤشرات هي: التخطيط التسويقي، التخطيط المالي، تخطيط الموارد البشرية، و تخطيط العمليات، و كل مؤشر ممثل في أربعة (04) عبارات.

✓ **بالنسبة لمؤشر التخطيط التسويقي:** فنجد العبارات جاءت كالتالي: العبارة (39) التي نصت على "تحديد طريقة التسعير المناسبة للسلع أو الخدمات التي تقدمها مؤسستك" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.25) و بدرجة ممارسة مرتفعة، و جاءت العبارة التي تقيس مدى تحديد حاجات الزبائن التي يتوجب إشباعها عن طريق منتجات المؤسسات في المرتبة الثانية من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.86) و بدرجة ممارسة مرتفعة (أنظر العبارة 37)، في حين جاءت العبارة (38) التي نصت على "تحديد التغطية السوقية التي تريد أن تشغلها منتجات مؤسستك" في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.67)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، في المرتبة الرابعة ضمن هذا المؤشر نجد العبارة التي تقيس مدى تحديد المزيج الترويجي المناسب لتعريف و إقناع و تحفيز الزبائن المحتملين على الشراء، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.38)، بدرجة ممارسة متوسطة (أنظر العبارة 36).

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر التخطيط التسويقي (3.79)، و هو يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5)، و الذي يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، و هو ما يعكس اهتمام مالكي-مسيري المؤسسات محل الدراسة بإيصال صورة جيدة عن منتجات المؤسسة إلى الزبائن أو المستهلكين، و الحرص على تحديد الحاجات التي يجب إشباعها، مع البحث على طريقة تسعير مناسبة لمختلف السلع أو الخدمات.

✓ **بالنسبة لمؤشر التخطيط المالي:** فنلاحظ أن العبارة (43) "تحديد السيولة التي يجب على المؤسسة الإحتفاظ بها لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، و ذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.21)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، و جاءت العبارة (40) التي نصت على "تحديد مصادر التمويل الداخلية المتاحة أمام المؤسسة" في المرتبة الثانية من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.02)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت العبارتين (42) و (41) في المرتبة الثالثة و الرابعة على الترتيب من حيث الممارسة، بمتوسطين حسابيين يقدران بـ (2.58) و (2.55) على الترتيب، و بدرجة ممارسة منخفضة لكلا العبارتين، و هذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد بشكل أكبر على التمويل الداخلي.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات مؤشر التخطيط المالي (3.34)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) التي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة، و هذا يفسر بالإهتمام المتوسط لأفراد عينة الدراسة على اختيار مصادر التمويل المناسبة، من خلال تحديد كيفية الحصول على الأموال اللازمة و كيفية إنفاقها، في الوقت الذي يفضلون التمويل الذاتي على اللجوء إلى الإستدانة.

✓ بالنسبة لمؤشر تخطيط الموارد البشرية: جاءت العبارة رقم (45) التي نصت على "تحديد الواجبات و المهام و المسؤوليات لكل عمل، و المهارات المطلوبة من المستخدمين لأداء هذا العمل" في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.25)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، و هذا يدل على حرص مسيري المؤسسات محل الدراسة على توزيع المهام على المستخدمين بشكل يتوافق مع مهاراتهم، مع ضرورة أن يكون كل فرد على دراية بالمهام الواجب أدائها، و كذلك بالمسؤوليات المترتبة عليه، و جاءت العبارة التي تقيس مدى تحديد الإحتياجات الحالية و المستقبلية من المستخدمين على الأقل مرة في السنة في المرتبة الثانية من حيث الممارسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.85)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة (أنظر العبارة 46)، في حين جاءت العبارة (44) "تحديد معايير الحصول على الترقية و المكافآت" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (3.14) و بدرجة ممارسة متوسطة، و نفس الشيء بالنسبة للعبارة (47) التي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.10)، و بدرجة ممارسة متوسطة.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات مؤشر تخطيط الموارد البشرية (3.58)، و هو يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، و يعكس حرص أفراد عينة الدراسة على توفير الموارد البشرية المناسبة، من خلال تعيين المؤهل منهم، مع الحرص على الرفع من قدراتهم من خلال تدريبهم و تكوينهم (معظم التدريب يتم داخل المؤسسة).

✓ بالنسبة لمؤشر تخطيط العمليات: جاءت المتوسطات الحسابية لجميع العبارات الأربعة المكونة لهذا المؤشر تنتمي إلى الفئة (من 3.41 إلى 5)، و هو ما يشير إلى أن جميع العبارات الأربعة لديها درجة ممارسة مرتفعة، و جاء ترتيبها كالتالي: العبارتين (49) و (50) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.42) لكلا العبارتين، المرتبة الثالثة للعبارة (48) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.24)، و المرتبة الرابعة للعبارة (51) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.92).

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

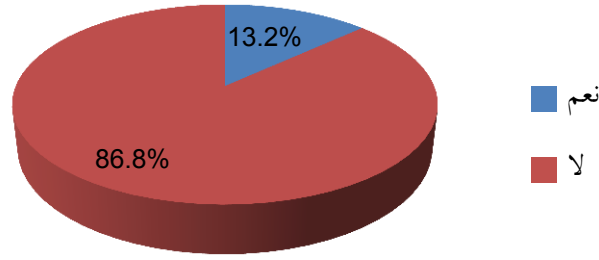
كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات مؤشر تخطيط العمليات (4.25)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، كما أن هذا المتوسط الحسابي أكبر من المتوسطات الحسابية للمؤشرات الثلاث السابقة، و يدل هذا على تركيز مالكي-مسيري المؤسسات محل الدراسة على العملية الإنتاجية، و بالتالي يحرص غالبية أفراد العينة على ضمان استمرارية الإنتاج، فهم منشغلون بصفة دائمة بكل كبيرة و صغيرة داخل المؤسسة، و بالأخص العملية الإنتاجية، كما أن المالك-المسير يكون في كثير من الأحيان عضو في فريق العمل الذي يتولى انتاج السلع أو الخدمات.

من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية للمؤشرات الأربعة للتخطيط التشغيلي، يمكن ترتيبها حسب درجة ممارستها من قبل أفراد العينة كالتالي: في المرتبة الأولى مؤشر تخطيط العمليات، يليه في المرتبة الثانية مؤشر التخطيط التسويقي، في المرتبة الثالثة يأتي مؤشر تخطيط الموارد البشرية، و في المرتبة الرابعة مؤشر التخطيط المالي.

تشير نتائج الجدول (29.5) للعبارات و المؤشرات إلى ارتفاع درجة ممارسة مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة للتخطيط التشغيلي، فقد أظهرت النتائج أن أفراد العينة يمارسون بشكل مرتفع هذا النوع من التخطيط بمختلف مؤشرات، و تتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Robinson et al التي أظهرت أن معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمت دراستها تمارس التخطيط التشغيلي، كما توافق هذه النتيجة دراسة Shrader et al و التي توصلت إلى أن معظم مسيري المؤسسات الصغيرة المدروسة يمارسون التخطيط التشغيلي قصير المدى، و أنه فقط من بين 97 مسير لهذه المؤسسات، يوجد 16 مسير يمارسون التخطيط التشغيلي بدرجة منخفضة، كما يمكن ملاحظة أن النتائج التي تم التوصل لها حول درجة ممارسة التخطيط التشغيلي في المؤسسات محل الدراسة تتفق مع نتائج دراسة كل من Watts et al، و كذلك دراسة Gaskill et al و التي أظهرت أن التخطيط التشغيلي يمارس بدرجة مرتفعة في المؤسسات الصغيرة.

تجدر الإشارة إلى أن غالبية أفراد العينة يمارسون التخطيط التشغيلي بشكل غير رسمي و لا يتم تدوينه في شكل خطط مكتوبة، و إنما يعتمد على خبرة و بديهية المالك-المسير، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة على السؤال (35) الذي ينص على "هل تملك خطة تشغيلية مكتوبة (رسمية) تغطي سنة واحدة؟"، أن غالبية أفراد العينة ليست لديهم أي خطة تشغيلية مكتوبة، و ذلك بنسبة 86.8% من مجموع أفراد العينة، في حين فقط 13.2% من مجموع افراد العينة لديهم خطة تشغيلية مكتوبة تغطي سنة واحدة، و الشكل الموالي يعرض إجابات أفراد العينة حول امتلاكهم أو عدم امتلاكهم لخطة تشغيلية مكتوبة تغطي سنة واحدة:

شكل رقم (8.5): توزيع أفراد العينة حسب امتلاكهم لخطة تشغيلية مكتوبة تغطي سنة واحدة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

بعد عرض إجابات وآراء أفراد عينة الدراسة على البعدين الفرعيين و مؤشراتهما لكل من التخطيط الإستراتيجي و التشغيلي، سنقوم بعرض المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي لبعده التخطيط في المؤسسات محل الدراسة لمعرفة مدى ممارسته من قبل أفراد العينة، و ذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (30.5): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على عبارات بعد التخطيط

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.675	3.53	التخطيط الإستراتيجي
0.610	3.74	التخطيط التشغيلي
0.578	3.63	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي لبعده التخطيط

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (30.5) أن المتوسط الكلي لجميع عبارات التخطيط بلغ (3.63)، و هو يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5) التي تشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، كما يوجد اتساق مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، حيث بلغ الإنحراف الكلي لهذا البعد (0.578)، و هو أقل من الواحد (01) الصحيح.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن درجة ممارسة أفراد العينة للتخطيط التشغيلي أكبر من درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي (المتوسط الحسابي للتخطيط التشغيلي يقدر بـ 3.74، أما المتوسط الحسابي للتخطيط الإستراتيجي

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

فيقدر بـ (3.53)، و هذا يتفق مع نتائج الجانب النظري (الفصل الثالث) في العنصر المتعلق بالتخطيط، حيث تمت الإشارة إلى أن التخطيط التشغيلي يعتبر الأكثر شيوعا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالتخطيط الإستراتيجي، لأنه يسمح للمالك-المسير بضمان الرقابة المباشرة على العمليات في المدى القصير من جهة، و من جهة أخرى تكون الخطط التي يتم رسمها من قبل المالك-المسير قصيرة المدى و لا تتعدى بضعة أشهر أو السنة، في حين يكون التخطيط الإستراتيجي أقل حضورا كونه يتطلب الأخذ في عين الإعتبار العديد من العوامل و الإمكانيات المادية و البشرية، فممارسة هذا النوع من التخطيط على مستوى المؤسسات محل الدراسة يعتمد على الحدس، التخمين، و الخبرة، بحيث أن العديد من الدراسات لا تنظر إليه على أنه تخطيط استراتيجي، فقلة الإعتقاد على التخطيط الإستراتيجي مقارنة مع التخطيط التشغيلي يمكن إرجاعه بشكل أساسي إلى الأفكار الشخصية للمالك-المسير و نقص المعلومات، و التي تستند عادة إلى معارف محدودة حول: السوق، حاجات العملاء، التكنولوجيا، العوامل السياسية.

2.3.3.5. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التنظيم: جاءت إجابات مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة حول ممارسة التنظيم كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (31.5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التنظيم

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
52	يؤثر المستخدمون على القرارات الإستراتيجية.	2.71	1.154	متوسطة
53	يتخذ المستخدمون القرارات الإستراتيجية بأنفسهم.	2.04	1.041	منخفضة
54	يؤثر المستخدمون على القرارات التشغيلية.	2.90	1.059	متوسطة
55	يتخذ المستخدمون القرارات التشغيلية بأنفسهم.	2.25	1.153	منخفضة
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر اللامركزية	2.47	0.845	منخفضة
56	يتم تدوير المستخدمين بين عدة أعمال أو وظائف داخل المؤسسة (مثلا: كأن يتم نقل مهندس من الإنتاج إلى الصيانة و العكس).	2.56	1.212	منخفضة
57	يؤدي المستخدمون عدة مهام داخل نفس الأعمال أو الوظائف.	2.94	1.170	متوسطة

متوسطة	1.047	2.75	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي لمؤشر التخصص
مرتفعة	1.130	3.78	59 تراقب المستخدمين بشكل مباشر.
متوسطة	1.115	3.37	60 يقوم المستخدمون بمراقبة عملهم بأنفسهم.
منخفضة	1.070	2.44	61 يتم تعديل أو تغيير طريقة العمل بناء على الإستشارة غير الرسمية بين المستخدمين في فريق العمل (إجراء بعض التعديلات على العمل دون الرجوع إليك).
مرتفعة	0.985	3.96	62 يتم مسبقا ضبط و ترتيب و برمجية خطوات تنفيذ العمل التي يجب اتباعها.
مرتفعة	1.026	3.93	63 الأهداف المرغوبة يتم تحديدها مسبقا بحيث تكون واضحة و يمكن قياسها كميا و تحديد مواصفاتها نوعيا.
مرتفعة	1.090	3.95	64 يتم مسبقا تحديد المهارات و المعارف التي يجب توفرها في المستخدمين.
مرتفعة	0.594	3.57	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي لمؤشر التنسيق
منخفضة	1.527	2.20	65 يوجد لدى المؤسسة إجراءات (procédures) عمل رسمية مكتوبة (الاجراءات هي خطوات يجب اتباعها للوصول إلى هدف معين، مثلا: الاجراءات الخاصة بالتعامل مع شكاوى المستخدمين).
منخفضة	1.404	2.38	66 يتم استخدام إجراءات رسمية في الإتصال داخل المؤسسة (مثلا: من يتصل بمن يكون محدد مسبقا، و طريقة الإتصال كذلك).
منخفضة	1.362	2.29	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي لمؤشر الرسمية
متوسطة	0.518	2.96	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي لبعدها للتنظيم

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال الجدول (31.5) يتضح أن مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة أقل اهتماما و استعمالا لأنشطة التنظيم، و هو ما يشير إلى أن المؤسسات التي شملتها الدراسة تميل إلى أن تكون أقل تنظيما و هيكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارة التنظيم (2.96)، و هو يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5) التي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

كما يتضح من الجدول أعلاه أن هناك "اتساق مقبول" في حكم أفراد العينة حول ممارسة التنظيم في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي (0.518)، و هو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

تجدر الإشارة إلى أنه تم قياس هذا البعد من خلال أربعة مؤشرات هي: اللامركزية، التخصص، التنسيق، و الرسمية، و يمكن تحديد درجة ممارسة التنظيم من قبل أفراد العينة من خلال عرض المتوسط الحسابي لعبارات كل مؤشر كآتي:

✓ بالنسبة لمؤشر اللامركزية: جاءت العبارة (54) و التي نصت على "يؤثر المستخدمون في القرارات التشغيلية" في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.90)، و بدرجة ممارسة متوسطة، في حين جاءت العبارة (52) "يؤثر المستخدمون على القرارات الإستراتيجية" في المرتبة الثانية من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر ب (2.71)، و بدرجة ممارسة متوسطة، و هذا يشير إلى أن المستخدمين لديهم تأثير على القرارات في المؤسسة، لكن هذا التأثير متوسط (أحيانا) و ليس بصفة دائمة و مستمرة.

جاءت العبارتان (55) و (53) اللتان تقيسان مدى اتخاذ المستخدمين للقرارات التشغيلية و الإستراتيجية بأنفسهم في المرتبة الثالثة و الرابعة على الترتيب من حيث الممارسة، حيث بلغ المتوسطين الحسابيين لهاتين العبارتين (2.25) و (2.04) على التوالي، و بدرجة ممارسة منخفضة لكلا العبارتين، و هذا يفسر بكون القرارات على مستوى المؤسسات محل الدراسة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية تكون في يد المالك-المسير، و نادرا ما يتم ترك هذه القرارات للمستخدمين (المركزية في اتخاذ القرارات).

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر اللامركزية (2.47)، و هو يقع ضمن الفئة (من 1 إلى 2.6)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة منخفضة، و هذا يعكس المركزية التي تميز إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، حيث يقوم المالك-المسير باتخاذ معظم القرارات بنفسه، و بالتالي انخفاض درجة تفويض السلطة، و هو ما يعكس الشكل التقليدي للتنظيم الهرمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في بيئات صغيرة و مستقرة، و يمكن إرجاع سيادة التنظيم المركزي في هذه المؤسسات إلى كون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحتاج إلى أن تكون الإدارة أقرب من المالك-المسير حتى يكون قادرا على توضيح رؤية و أهداف المؤسسة، فهو في النهاية المسؤول الأول و الأخير على كل ما يتعلق بالمؤسسة.

✓ **بالنسبة لمؤشر التخصص:** تم قياسه من خلال عبارتين، و جاءت العبارة (57) التي تقيس التدوير الوظيفي (تدوير الأعمال) و التي نصت على "يؤدي المستخدمون عدة مهام داخل نفس الأعمال أو الوظائف" في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.94)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة متوسطة، في حين جاءت العبارة (56) التي تقيس مدى توسع الأعمال أو الوظائف و نصت على "يتم تدوير المستخدمين بين عدة أعمال أو وظائف داخل المؤسسة" في المرتبة الثانية، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (2.56)، و بدرجة ممارسة متوسطة، و هو ما يعكس انخفاض درجة تدوير المستخدمين بين عمل و آخر داخل المؤسسات محل الدراسة، و هذا يعطي فكرة عن التقسيم العميق للأعمال أو الوظائف في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، حيث يركز المالك-المسير على إعطاء مهام و مسؤوليات محددة لكل مستخدم لأداء الأعمال الموكلة إليه.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر التخصص (2.75)، حيث يقع ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) التي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة، و هذا يعكس مقدرا التخصص في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن هناك تحديد لا بأس به للمهام و المسؤوليات، فكل مستخدم يؤدي الأعمال الموكلة إليه و المحددة بشكل دقيق إلى حد ما، مع وجود توسيع للأعمال و الوظائف لكن ليس بصورة كبيرة.

✓ **بالنسبة لمؤشر التنسيق:** جاءت العبارة التي تقيس مدى ضبط و ترتيب و برمجة خطوات تنفيذ العمل بشكل مسبق في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.96)، و بدرجة ممارسة مرتفعة (أنظر العبارة 62)، كما جاءت العبارة (64) التي نصت على " يتم مسبقا تحديد المهارات و المعارف التي يجب توفرها في المستخدمين" في المرتبة الثانية من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.95)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، كذلك كانت درجة ممارسة كل من العبارتين (63) و (59) مرتفعة، و جاءتا في المرتبة الثالثة و الرابعة على الترتيب من حيث الممارسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل عبارة (3.93) و (3.78) على التوالي، و جاءت العبارة (60) " يقوم المستخدمون بمراقبة عملهم بأنفسهم" في المرتبة الخامسة من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.37)، و بدرجة ممارسة متوسطة، في حين جاءت في المرتبة السادسة و الأخيرة العبارة التي تقيس إذا ما كان يتم تعديل أو تغيير طريقة العمل بناء على الإستشارة غير الرسمية بين المستخدمين في العمل، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.44)، و بدرجة ممارسة منخفضة (أنظر العبارة 61)، و هو يعكس درجة

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

المركزية في هذه المؤسسات، و مدى الحضور الدائم و المستمر للمالك-المسير في كل شيء داخل المؤسسة، و ضرورة الرجوع إليه عند الحاجة إلى إحداث أي تغيير.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات مؤشر التنسيق (3.57)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، و يمكن إرجاع ذلك إلى أن حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يساعد المالك-المسير على تحفيز روح التعاون بين المستخدمين، و جعل المؤسسة تسير باتجاه أهداف مشتركة للجميع، من خلال ضبط خطوات تنفيذ العمل، و تحديد الأهداف المرغوبة، بالإضافة إلى تحديد المهارات الواجب توفرها في المستخدمين، و تبين النتائج المتعلقة بمؤشر التنسيق أن ذلك يتم في الغالب من خلال الإشراف المباشر، حيث يكون المالك-المسير هو اللاعب الرئيسي في توزيع الأعمال و مراقبة طرق تأديتها، كما أنه يكون المسؤول الأول و الأخير عن أي تغيير قد يطرأ في طريقة أداء العمل (ارتفاع التنسيق المبني على معايير محددة، و انخفاض التنسيق الغير مبني على معايير أو التنسيق الشخصي).

✓ بالنسبة لمؤشر الرسمية: تم قياسه من خلال عبارتين، حيث جاءت العبارة (66) "يتم استخدام اجراءات رسمية في الإتصال داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، لكن بدرجة ممارسة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.38)، و هذا يفسر بكون الإتصال داخل المؤسسات محل الدراسة يتم في معظم الأحيان دون الإعتماد على وصف دقيق و واضح لقنوات الإتصال، و جاءت العبارة (65) "يوجد لدى المؤسسة إجراءات عمل رسمية مكتوبة" في المرتبة الثانية، و بدرجة ممارسة منخفضة كذلك، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.20).

كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر الرسمية (2.29)، حيث يقع ضمن الفئة (من 1 إلى 2.6)، و التي تشير إلى درجة ممارسة منخفضة، و هذا يعكس درجة اللارسمية التي تميز المؤسسات محل الدراسة، فالإعتماد على الإجراءات المكتوبة التي تشرح للمستخدمين طريقة أداء عملهم، يعتبر نوع من الرفاهية و مضيعة للوقت بالنسبة لهذه المؤسسات، فكل شيء يتم تلقيه مباشرة من المالك-المسير، فهذه المؤسسات مشحصنة إلى حد كبير، و كل شيء ينتهي إلى المالك-المسير، كما أن صغر حجم هذه المؤسسات تجعل عملية الإتصال سهلة و مرنة و لا تحتاج إلى قنوات اتصال معقدة.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يمارسون التنظيم بدرجة متوسطة، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتسم بوجود نظام خطي ينتهي إلى المالك-المسير، حيث يمكن لهذا الأخير الإحاطة بجميع التفاصيل داخل المؤسسة، و هو ما يجعل السلطة و الإشراف محصورين في يده فقط (أو يد فريق الإدارة)، و يبدو هذا جليا

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

في المؤسسات التي شملتها الدراسة، حيث يسود تنظيم مركزي تكون فيه معظم القرارات الإستراتيجية أو التشغيلية محصورة في يد المالك-المسير، و هو ما يعني تفويض أقل للسلطات، بالإضافة إلى هذا تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة بدرجة التنسيق المرتفعة في أداء الأعمال، مع انخفاض درجة الرسمية، فهذه المؤسسات تسود فيها الإتصالات الشخصية المباشرة، و التي تتميز بدرجة قليلة من إضفاء الرسمية، مع مشاكل أقل في التنسيق، كما يسود هذه المؤسسات نوع من التخصص، حيث تقسم الأعمال إلى مهام محددة و واضحة.

تتفق هذه النتائج مع ما جاء في الجانب النظري، و تحديدا في الجزء المتعلق بالفرق بين تنظيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيم المؤسسات الكبيرة في الفصل الثالث، كما تتفق هذه النتائج إلى حد ما مع دراسة Meijaard et al، و دراسة Uhlaner et Meijaard، و التي أظهرت أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة أقل تخصصا و تنسيقا و رسمية، و أكثر مركزية في اتخاذ القرارات.

3.3.3.5. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التوجيه: جاءت إجابات

مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة حول درجة ممارسة التوجيه كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (32.5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التوجيه.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
67	تقوم بمشاركة المعلومات مع المستخدمين في المؤسسة.	3.52	1.132	مرتفعة
68	كل شخص حر في العمل مع من يختاره، و يتم ترك تقسيم المسؤوليات لفريق العمل.	2.73	1.254	متوسطة
69	تسمح للمستخدمين بالحديث معك بصراحة، و تتقبل ملاحظاتهم و انتقاداتهم بصدق و رحب.	4.31	0.950	مرتفعة
70	سياسات و أنظمة العمل، و الخطط في المؤسسة تعتبر مسألة جماعية، و عليه فأنت تشجع المستخدمين على المشاركة في وضعها.	3.92	1.021	مرتفعة
71	تثمن و تقدر المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.04	0.965	مرتفعة
72	تشجع المستخدمين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.75	1.076	مرتفعة

مرتفعة	0.980	4.05	73 تشجع المستخدمين على التعبير عن آراءهم، و تقدم الحلول للمشاكل.
مرتفعة	0.735	3.76	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي للبعد الفرعي القيادة
مرتفعة	0.820	4.37	74 تعطي أهمية للظروف المحيطة بالعمل داخل المؤسسة (التهوية، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة...الخ) و تحرص على توفير ظروف جيدة تساعد على العمل.
مرتفعة	0.856	3.86	75 تمنح مكافآت مالية للمستخدمين بصفة دورية من أجل تشجيعهم على مواصلة العمل و الحفاظ على مستوى عال من الأداء.
مرتفعة	0.993	4.28	76 تحاول إقامة علاقات جيدة مع المستخدمين في العمل و خارج العمل.
مرتفعة	0.733	4.49	77 تشجع المستخدمين على التعاون فيما بينهم داخل العمل.
مرتفعة	0.937	4.19	78 تقوم بالثناء و مدح المستخدمين، و الإشادة بإنجازاتهم سواء على المستوى جماعي أو على المستوى الفردي.
مرتفعة	0.910	4.03	79 يشغل المستخدمون أعمالا أو وظائف تتوافق و مستوى مهاراتهم و كفاءاتهم.
مرتفعة	0.957	3.92	80 تعبر لمستخدميك عن مدى أهميتهم و دورهم الأساسي في نجاح المؤسسة.
مرتفعة	0.569	4.16	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي للبعد الفرعي التحفيز
مرتفعة	0.577	3.96	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي للتوجيه

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه حرص أفراد العينة على تشجيع المستخدمين على العمل بكفاءة و فعالية، و يتضح ذلك من خلال درجة الممارسة المرتفعة لوظيفة للتوجيه، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.96)، حيث ينتمي إلى الفئة (من 3.41 إلى 5)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، و يعكس حرص مسيري المؤسسات محل الدراسة على تحقيق الأهداف المرسومة من خلال تحفيز المستخدمين على تقديم أفضل ما لديهم، و اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معهم.

كما تظهر نتائج الجدول أعلاه أن هناك اتساق مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوجيه، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي (0.577)، و هو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

تجدر الإشارة إلى أنه تم قياس هذا البعد من خلال بعدين فرعيين هما: القيادة و التحفيز، حيث تضمن كل منهما سبعة عبارات، و جاءت المتوسطات الحسابية و الإنحرافات لعبارات كل بعد فرعي كما يلي:

✓ **بالنسبة لممارسة القيادة:** و من أجل تحديد أسلوب القيادة المتبع من قبل أفراد عينة الدراسة تم الإعتماد على التصنيف الذي يقسم أسلوب القيادة إلى: القيادة الديمقراطية و القيادة الأوتوقراطية، و ذلك باعتماد سلم القياس التالي:

• درجة ممارسة منخفضة: تتراوح درجاتها بين 1 و 2.60 و تشير إلى أسلوب قيادة أوتوقراطي.
• درجة ممارسة متوسطة: تتراوح درجاتها بين 2.61 و 3.4 و تشير إلى أسلوب قيادة خليط بين الأوتوقراطي و الديمقراطي.

• درجة ممارسة مرتفعة: تتراوح درجاتها بين 3.41 و 5 و تشير إلى أسلوب قيادة ديمقراطي.
و جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات القيادة كما يلي (تجدر الإشارة هنا إلى أن قياس درجة ممارسة القيادة كان من وجهة نظر المالك-المسير و ليس من وجهة نظر المستخدمين):

جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة العبارة (69) التي نصت على "تسمح للمستخدمين بالحديث معك بصراحة، و تتقبل ملاحظاتهم و انتقاداتهم بصدر رحب"، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.31)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، و في المرتبة الثانية من حيث الممارسة جاءت العبارة (73) التي نصت على " تشجع المستخدمين على التعبير عن آراءهم، و تقدم الحلول للمشاكل"، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.05)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، و هو ما يفسر برغبة المالك-المسير بإزالة الحواجز بينه و بين مستخدميه، و إشراكهم في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة.

و جاءت العبارة التي تقيس مدى تهمين المالك-المسير و تقديره لمشاركة المستخدمين في اتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة، و ذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.04)، و بدرجة ممارسة مرتفعة (أنظر العبارة 71)، أما في المرتبة الرابعة فجاءت العبارة (70) التي نصت على "سياسات و أنظمة العمل، و الخطط في المؤسسة تعتبر مسألة جماعية، و عليه فأنت تشجع المستخدمين على المشاركة في وضعها"، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.92)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، و نفس الشيء بالنسبة للعبارتين (72) و (67)، اللتين جاءتا في المرتبة الخامسة و السادسة من حيث درجة الممارسة على التوالي، بمتوسط حسابي للعبارة (72) يقدر بـ (3.75)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، و متوسط حسابي للعبارة (67) يقدر بـ (3.52)، و بدرجة ممارسة مرتفعة كذلك.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة العبارة (68) التي نصت على "كل شخص حر في العمل مع من يختاره و يتم ترك تقسيم المسؤوليات لفريق العمل"، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.73)، و بدرجة ممارسة متوسطة.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات القيادة (3.76)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5)، و هو ما يشير إلى أن أسلوب القيادة المتبع من قبل غالبية أفراد العينة هو الأسلوب الديمقراطي الذي يعتمد أولاً على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد، من خلال إشباع حاجاتهم و الإهتمام بهم، و الإعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة، كما يركز هذا النوع أيضاً على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها، و بحثها، و في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، و يؤمن القائد الديمقراطي بدعم جماعات العمل و تشجيعهم على العمل الجماعي و التعاون.

تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع، و الإستشهاد بالحقائق، و الإهتمام بأحاسيس الأفراد و مشاعرهم، و جعلهم يشعرون بكرامتهم و أهميتهم، و لهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه و يعبر أفكارهم الإهتمام اللازم، و يقدم لهم المعلومات و الإرشادات اللازمة، و يلعب دوراً فعالاً في تنمية الإبتكار، و تحقيق التعاون، و إطلاق قدرات المرؤوسين و طاقاتهم الكامنة.

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العلاقات الشخصية و علاقات القرابة السائدة داخل المؤسسة من المرجح أنها الدافع وراء انتهاج غالبية مسيري المؤسسات المدروسة للأسلوب الديمقراطي في القيادة.

إلا أن هذه النتيجة قد تتناقض إلى حد ما مع ما تم التوصل إليه من إجابات أفراد العينة حول بعد التنظيم، حيث أظهرت النتائج أن التنظيم المركزي هو السائد في المؤسسات محل الدراسات، و يمكن تفسير ذلك أن تحديد أسلوب القيادة كان من وجهة نظر مسيري هذه المؤسسات، حيث من المرجح أن ينظر أفراد العينة إلى أسلوبهم على أنه ديمقراطي، في الوقت الذي قد يتناقض مع ما هو موجود في الواقع، أو من وجهة نظر مرؤوسيه.

✓ بالنسبة لممارسة "التحفيز": جاءت جميع عبارات هذا البعد الفرعي تنتمي للفئة (من 3.41 إلى 5) و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة (للتذكير فإن قياس درجة ممارسة التحفيز كان من وجهة نظر المالك-المسير و ليس من وجهة نظر المستخدمين)، و قد جاءت العبارة (77) التي نصت على "تشجع المستخدمين على التعاون فيما بينهم داخل العمل" في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، و ذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.49)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، و هذا يفسر بحرص مالكي المؤسسات محل الدراسة على إقامة علاقات جيدة بين المستخدمين داخل العمل من خلال تشجيعهم و تحفيزهم على التعاون فيما بينهم لإنجاز مختلف الأعمال.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

جاءت في المرتبة الثانية من حيث الممارسة العبارة التي تقيس مدى اهتمام أفراد عينة الدراسة بالظروف المحيطة بالعمل داخل المؤسسة في المرتبة الثانية من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.37)، و بدرجة ممارسة مرتفعة (أنظر العبارة رقم 74)، حيث يرى أفراد العينة أن توفير ظروف ملائمة للعمل يساعد المستخدمين على تأدية أعمالهم بأريحية، و بطريقة أفضل.

في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة نجد العبارة رقم (76) التي نصت على " تحاول إقامة علاقات جيدة مع المستخدمين في العمل و خارج العمل"، بمتوسط حسابي قدره (4.28)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، أما في المرتبة الرابعة فجاءت العبارة رقم (78) " تقوم بالثناء و مدح المستخدمين، و الإشادة بإنجازاتهم سواء على المستوى جماعي أو على المستوى الفردي"، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.19)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، تلتها في المرتبة الخامسة من حيث الممارسة العبارة (79) التي تقيس ما إذا كان المستخدمون يشغلون أعمالاً أو وظائف تتوافق مع مهاراتهم و كفاءاتهم، و ذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.03)، و بدرجة ممارسة مرتفعة كذلك، و هو ما يبين حرص مسيري المؤسسات محل الدراسة على إعطاء المستخدمين أعمالاً تتوافق مع قدراتهم و مهاراتهم حتى تمثل حافزاً بالنسبة لهم على ادائها بأفضل الطرق بحيث لا يشكل ذلك ضغطاً عليهم، على اعتبار أن هذه الأعمال و الوظائف لا تتخطى مستوى مهاراتهم.

جاءت في المرتبة السادسة و السابعة من حيث درجة الممارسة كل من العبارة (80) " تعبر لمستخدميك عن مدى أهميتهم و دورهم الأساسي في نجاح المؤسسة"، و العبارة (75) " تمنح مكافآت مالية للمستخدمين بصفة دورية من أجل تشجيعهم على مواصلة العمل و الحفاظ على مستوى عال من الأداء" على التوالي، و ذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.92) للعبارة رقم (80) و بدرجة ممارسة مرتفعة، و بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.86) للعبارة رقم (75) و بدرجة ممارسة مرتفعة كذلك.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد الفرعي (التحفيز) (4.16)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، فالمالك-المسير يركز بشكل كبير على تحفيز المستخدمين بعدة طرق، و يحاول استعماله بطريقة تحقق المنفعة للمؤسسة، حيث يجمع بين الحوافز المادية على غرار المكافآت و ظروف العمل، و الحوافز المعنوية على غرار التشجيع و المدح و إقامة علاقات جيدة معهم، و هو ما يمكن تفسيره بالعلاقات و الإتصالات المباشرة التي تتم بين مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة و بين المستخدمين، مما يساعد مسيري هذه المؤسسات على فهم احتياجات مستخدميهم بشكل أفضل، و بالتالي اختيار طريقة التحفيز المناسبة.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

4.3.3.5. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الرقابة: جاءت إجابات مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة حول درجة ممارسة الرقابة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (33.5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الرقابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
81	تقوم بالمراجعة الدورية لتكلفة المشتريات (مثلا: مراقبة أسعار المشتريات، تكلفة النقل، مصداقية الموردين).	4.24	0.962	مرتفعة
82	يتم مطابقة مدى جودة السلع أو الخدمات المنتجة مع المواصفات المطلوبة.	4.27	0.834	مرتفعة
83	تقوم بالمراقبة المنتظمة لمستوى المخزون.	4.12	1.093	مرتفعة
المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر الرقابة على العمليات				
84	تقوم بتقييم الحد الأدنى من المبيعات التي يغطي كافة التكاليف (نقطة التعادل).	3.92	1.110	مرتفعة
85	تستعمل التحليل المالي لتقييم الصحة المالية للمؤسسة (مثلا: نسب الربحية، نسب السيولة، نسب المديونية... الخ).	1.91	1.424	منخفضة
86	تعتمد على الميزانية المحاسبية و جدول حسابات النتائج لمعرفة الوضع المالي للمؤسسة.	2.23	1.456	منخفضة
المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر الرقابة المالية				
87	يتم تقييم مدى تماشي تكلفة الإعلان و الترويج مع حجم المبيعات المحققة.	2.24	1.328	منخفضة
88	يتم مقارنة كمية المبيعات المحققة مع المبيعات المتوقعة.	3.49	1.289	مرتفعة
89	تقوم بتقييم الحصة السوقية للمؤسسة.	3.35	1.250	متوسطة
90	تقوم بتقييم رضا المستهلك أو الزبون عن المنتج المقدم من طرف المؤسسة.	4.06	1.003	مرتفعة
المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر رقابة التسويق				
91	تقوم بتقييم أداء المستخدمين على الأقل مرة واحدة في السنة.	3.77	1.080	مرتفعة
92	تستعمل سجلات المستخدمين لتسجيل الحوادث، الغيابات،	3.97	1.390	مرتفعة

التأخرات...الخ.			
93	يتم مراجعة و تقييم قرارات استقطاب و تعيين و طرق اختيار المستخدمين.	3.38	1.082
94	تقوم بتقييم مدى حاجة المستخدمين للحصول على التدريب و تطوير معارفهم و مهاراتهم.	3.42	1.256
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمؤشر رقابة الموارد البشرية	3.63	0.918
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للرقابة	3.45	0.700

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مالكي-مسيري المؤسسات المدروسة يولون أهمية معتبرة للرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة، و يتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي الكلي لعبارات بعد الرقابة الذي يقدر بـ (3.45)، حيث يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5) و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة.

كما تظهر نتائج الجدول أعلاه أن هناك اتساق مقبول في إجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الرقابة، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي (0.700)، و هو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

تم قياس بعد الرقابة من خلال أربعة مؤشرات هي: رقابة العمليات، الرقابة المالية، رقابة التسويق، رقابة الموارد البشرية، و جاءت المتوسطات الحسابية لعبارات و مؤشرات هذا البعد على النحو التالي:

✓ بالنسبة لمؤشر رقابة العمليات: بالنسبة لهذا المؤشر جاءت العبارة (82) "يتم مطابقة مدى جودة السلع أو الخدمات المنتجة مع المواصفات المطلوبة" في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.27)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، و هو ما يعكس حرص مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة على تقديم سلع أو خدمات بمواصفات تتماشى مع ما هو مخطط له، أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة (81) التي نصت على "تقوم بالمراجعة الدورية لتكلفة المشتريات"، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.24)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، تليها العبارة التي تقيس مدى قيام المالك-المسير بالمراقبة المنتظمة لمستوى المخزون في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.12)، و بدرجة ممارسة مرتفعة (أنظر العبارة رقم 83).

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات مؤشر رقابة العمليات (4.21)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة لرقابة العمليات من طرف المالك-المسير في المؤسسات المدروسة، فهذا الأخير يعطي الكثير من وقته للعملية الإنتاجية، و يكون جزءا منها و مندمجا فيها، كما يكون حاضرا في معظم الأوقات و المراحل، و بإمكانه مراقبة

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

جميع مراحل العملية الإنتاجية، فالرقابة على العمليات تعتبر أولوية بالنسبة للمالك-المسير، و هو ما يثبت تحكمه في المؤسسة ككل.

✓ **بالنسبة لمؤشر المالية:** جاءت العبارة (84) التي نصت على "تقوم بتقييم الحد الأدنى من المبيعات الذي يغطي كافة التكاليف" في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.92)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت العبارتين (86) و (85) في المرتبة الثانية و الثالثة على التوالي من حيث الممارسة، بمتوسطين حسابيين يقدران بـ (2.23) و (1.91) على الترتيب، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة منخفضة لكلا العبارتين.

من جهة أخرى بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات مؤشر الرقابة المالية (2.68)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة متوسطة لهذا المؤشر، و يمكن إرجاع ذلك بشكل أساسي إلى قلة اعتماد مسيري المؤسسات المدروسة على السجلات و التقارير المالية (هذا إن توفرت أصلاً)، و من جهة أخرى يمكن الحديث عن مدى كفاءة و قدرة المالك-المسير على إعداد هذه التقارير، و حتى القدرة على قراءتها و استعمالها إذا توفرت لديه.

✓ **بالنسبة لمؤشر التسويق:** جاءت عبارات هذا المؤشر كالتالي: العبارة (90) التي نصت على "تقوم بتقييم رضا المستهلك أو الزبون عن المنتج المقدم من طرف المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.06)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، كما جاءت في المرتبة الثانية من حيث الممارسة العبارة (88) "يتم مقارنة كمية المبيعات المحققة مع المبيعات المتوقعة"، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.49)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، تليها في المرتبة الثالثة العبارة التي تقيس مدى قيام المالك-المسير بتقييم الحصة السوقية للمؤسسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.35)، و بدرجة ممارسة متوسطة (أنظر العبارة 89)، و في المرتبة الرابعة و الأخيرة جاءت العبارة (87) التي نصت على "يتم تقييم مدى تماشي تكلفة الإعلان و الترويج مع حجم المبيعات المحققة"، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.24)، و بدرجة ممارسة منخفضة، و هذا يفسر بقلة اعتماد المؤسسات المدروسة على الدعاية و الإعلان و الترويج، و بالتالي لا يوجد شيء يحتاج للرقابة عليه من هذه الناحية.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات مؤشر رقابة التسويق (3.28)، حيث يقع ضمن المجال (من 2.61 إلى 3.4)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة متوسطة، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعاني من قلة الموارد المالية و البشرية من جهة، و القرب من السوق و المستهلكين من جهة ثانية، قلما تلجأ للتسويق كطريقة لبيع منتجاتها،

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

سواء من حيث القيام بالإعلان عن المنتج، أو القيام بالدعاية له، فنادرا ما تخصص ميزانية لهذه الأنشطة، و بالتالي فالأمر لا يستدعي الرقابة على شيء غير موجود أصلا، أو قلما يوجد.

✓ **بالنسبة لمؤشر الموارد البشرية:** جاءت العبارة (92) التي نصت على "تستعمل سجلات المستخدمين لتسجيل الحوادث، الغيابات، التأخرات... الخ" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.97)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، و هو ما يعكس الرقابة الشديدة من طرف مسيري المؤسسات المدروسة على وقت دخول و خروج المستخدمين، و أيام الغيابات و التأخرات، أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة التي تقيس مدى قيام المالك-المسير بتقييم أداء مستخدميه، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.77)، و بدرجة ممارسة مرتفعة (أنظر العبارة رقم 91)، كذلك بالنسبة للعبارة (94) التي نصت على "تقوم بتقييم مدى حاجة المستخدمين للحصول على التدريب و تطوير معارفهم و مهاراتهم"، و التي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.42)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت العبارة التي تقيس مدى قيام المالك-المسير بمراجعة و تقييم قرارات الإستقطاب و طرق اختيار المستخدمين في المرتبة الرابعة و الأخيرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.38)، و بدرجة ممارسة متوسطة (أنظر العبارة رقم 93).

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات مؤشر رقابة الموارد البشرية (3.63)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، و هو شيء يمكن إرجاعه إلى قرب المالك-المسير من المستخدمين و من المؤسسة، و هو ما يسهل عليه عملية الرقابة، على الرغم من أن هذه الرقابة في معظم الأحيان هي رقابة غير رسمية تعتمد على الملاحظة المباشرة للمالك-المسير، و التركيز الكبير يكون على أوقات دخول و خروج المستخدمين من العمل، بالإضافة إلى الرقابة على كيفية و طريقة أداء المستخدمين لعملهم.

من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية للمؤشرات الأربعة للرقابة، يمكن ترتيبها حسب درجة ممارستها من قبل أفراد العينة كالتالي: في المرتبة الأولى مؤشر رقابة العمليات، يليه في المرتبة الثانية رقابة الموارد البشرية، و في المرتبة الثالثة مؤشر رقابة التسويق، و في المرتبة الرابعة و الأخيرة مؤشر الرقابة المالية.

يتضح من نتائج الجدول (33.5) أهمية الرقابة كأداة لضمان التحكم في المؤسسة من قبل المالك-المسير، و التأكد من أن جميع وظائف المؤسسة تسير بالطريقة المطلوبة، فالرقابة تعتبر من أهم الوظائف الإدارية للمالك-المسير، فهي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفعالية و كفاءة، و ذلك لتلافي الوقوع في الخطأ و العمل على تصحيح الإنحرافات.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

تسود الرقابة غير الرسمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة، حيث تتم ممارستها بطريقة و أدوات شبه شخصية و بشكل واضح، كما يقل الإعتماد على التقارير و السجلات المحاسبية في الرقابة المالية، و هذا يتفق مع نتائج الجانب النظري (الفصل الثالث) في العنصر المتعلق بالرقابة، كما تتفق مع دراسة Nayak et Greenfield التي أظهرت أن مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة لا يحتفظون بالسجلات الكافية التي تساعد على اتخاذ القرارات، حيث من النادر توفر البيانات المالية و المحاسبية التي يمكن للمالك-المسير من خلالها تقييم و وصف الوضعية المالية للمؤسسة، و تتفق كذلك مع نتائج دراسة Jihane التي توصلت إلى أن وظيفة الرقابة في هذه المؤسسات هي وظيفة غير مرئية، غير متجانسة، كما أنها تتميز في معظم الأوقات بأنها غير رسمية.

تضمن الرقابة للمالك-المسير القدرة على التحكم في المؤسسة، على الرغم من أن طرق أدائها تبقى تقليدية و تعتمد على أدوات بسيطة (الملاحظة الشخصية في غالب الأحيان)، لكن صغر حجم المؤسسة يساعد المالك-المسير باعتباره نقطة ارتكاز المؤسسة على أداء جميع الأدوار الرقابية على جميع أو معظم أنشطة المؤسسة، و كما أظهرت نتائج الدراسة، يركز أفراد العينة بشكل أكبر على رقابة العمليات، من خلال ضمان مستوى ملائم من المخزون و تقليل تكلفة المشتريات، كما يهتم أفراد العينة بالرقابة على التسويق و رقابة الموارد البشرية، فالمؤسسات محل الدراسة لديها نظام رقابة بسيط يرتكز على نتائج السوق، و معايير و مراكز التكلفة.

بعد عرض إجابات و آراء أفراد العينة على عبارات و مؤشرات كل من الأبعاد الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، و للتعرف على درجة استعمال المالك-المسير للممارسات الإدارية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة، تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد الأربعة المكونة لمحور الممارسات الإدارية، و كذلك المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف الكلي لهذا المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (34.5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور الممارسات الإدارية مرتبة تنازليا.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	التوجيه	3.96	0.577	مرتفعة
2	التخطيط	3.63	0.577	مرتفعة
3	الرقابة	3.45	0.700	مرتفعة
4	التنظيم	2.96	0.518	متوسطة
	محور الممارسات الإدارية	3.51	0.465	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (34.5) أن البعد المتعلق بالتوجيه قد احتل المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.96)، بدرجة ممارسة مرتفعة، و بانحراف معياري قيمته (0.577)، و هو ما يدل على اتساق مقبول لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد، و جاء البعد المتعلق بالتخطيط في المرتبة الثانية من حيث الممارسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.63)، و هو ما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، كما بلغ الانحراف المعياري لبعد التخطيط (0.577)، و هو يدل على اتساق مقبول، أما في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة فجاء البعد المتعلق بالرقابة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.45)، و بدرجة ممارسة مرتفعة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.700) و هو ما يشير إلى اتساق مقبول، و في المرتبة الرابعة و الأخيرة من حيث الممارسة جاء البعد المتعلق بالتنظيم بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.96)، و بدرجة ممارسة متوسطة، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.518)، و هو ما يشير إلى اتساق مقبول كذلك في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

من جهة أخرى بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الأبعاد ككل (3.51)، مما يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، و بانحراف معياري يقدر بـ (0.465)، و هو ما يشير إلى اتساق مقبول لإجابات أفراد العينة على المحور ككل، و هذا يعني أن مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة يمارسون الإدارة بالصورة المطلوبة إلى حد بعيد، و هو الأمر الذي يعزى إلى اهتمام مالكي هذه المؤسسات بالممارسات الإدارية،

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

على اعتبار أن هذه الممارسات تمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة من تجميع مختلف مواردها و توجيهها لتحقيق الأهداف المحددة، كما يتيح لها تعبئة الطاقات البشرية و المادية بشكل يسمح باستغلالها بصورة فعالة و كفاءة، الأمر الذي يتيح لها إيجاد مكانة في السوق و يعطيها قدرة على المنافسة.

4.3.5. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء: جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول

أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (35.5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداء.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء
95	الأرباح السنوية الصافية	3.12	0.672	متوسط
96	المبيعات السنوية	3.19	0.587	متوسط
97	الحصة السوقية	2.96	0.661	متوسط
98	نمو رأس المال	2.82	0.598	متوسط
99	نمو عدد المستخدمين	2.54	0.555	منخفض
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمحور الأداء	2.93	0.439	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال الجدول (35.5) يتضح أن معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حققت أداء متوسطا خلال الفترة (2013-2015)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء (2.93)، و هو يقع ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.4) الذي تشير إلى أن الاداء الكلي للمؤشرات الخمسة كان متوسطا.

كما يتضح من نتائج هذا الجدول أن هناك اتساق مقبول في إجابات أفراد العينة حول محور الأداء، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.439)، و هو انحراف أقل من الواحد الصحيح.

جاءت العبارة (96) التي تقيس الأداء من خلال مؤشر المبيعات السنوية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.19)، و هو ما يشير إلى تحقيق مبيعات سنوية متوسطة خلال الثلاث سنوات الأخيرة، و نفس الشيء يمكن قوله على العبارات (94)، (96)، (97)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.12)، (2.96)، (2.82)

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

على الترتيب، و هو ما يشير إلى أن أداء المؤسسات المدروسة من خلال المؤشرات الثلاث التي تمثلها هذه العبارات كان متوسط خلال السنوات من 2013 إلى 2015.

جاءت العبارة (98) التي تقيس الأداء من خلال مؤشر نمو عدد المستخدمين خلال ثلاث سنوات (من 2013 إلى 2015) في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (2.54)، و هو ما يعني أن النمو في عدد المستخدمين للمؤسسات محل الدراسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة كان ضعيفا.

4.5. اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض و تحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور و أبعاد أداة الدراسة، و المتعلقة أساسا بالممارسات الإدارية للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأبعادها الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) من جهة، و أداء هذه المؤسسات خلال الفترة من 2013 إلى 2015 وفق عدد من المؤشرات الذاتية من وجهة نظر المالك-المسير من جهة ثانية، سيتم اختبار فرضيات الدراسة بناءً على البيانات التي تم تحليلها و معالجتها إحصائيا باستخدام نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

تجدر الإشارة هنا إلى أنه تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" ANOVA لإختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، فيما استخدم اختبار الإنحدار الخطي البسيط و المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية و الثانوية.

1.4.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية للمالك-المسير تعزى لخصائصه الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة، الهدف الرئيسي، صنف المالك-المسير)".

و لإختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ستة فرضيات فرعية، تناولت كل فرضية متغيرا معينا، كما تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية" و نقبل الفرضية البديلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية".

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية " و نرفض الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية".

1.1.4.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار العلاقة بين عمر المالك-المسير و الممارسات الإدارية، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير عمر المالك-المسير".
و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (36.5):

جدول رقم (36.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و عمر المالك-المسير.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.153	1.715	0.361	4	1.443	بين المجموعات
		0.210	101	21.245	داخل المجموعات
		/	105	22.688	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه المتضمن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية، أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.715)، و هي أصغر من قيمة F الجدولية (2.462) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، و درجات الحرية (4, 101) df، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية تساوي (0.153) و هي أكبر من قيمة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نقبل الفرضية العدمية و نرفض الفرضية البديلة، و هو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير عمر المالك-المسير، و هو ما يعني أن عمر المالك-المسير لا يفسر ممارساته الإدارية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

هذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في الجانب النظري تحديدا في المبحث المتعلق بخصائص المالك-المسير و الممارسات الإدارية في الفصل الثاني، الذي يشير إلى أن عمر المالك-المسير يعتبر محدد مهم لتفسير سلوكه

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

و أساليب و تقنيات في الإدارة التي يستعملها، كما لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة Chapellier التي أظهرت أن هناك تأثير كبير لسلوكيات و خصائص المسير على طريقة إدارة هذه المؤسسات، و يمكن إرجاع سبب عدم وجود فروقات دالة إحصائية بين الأعمار المختلفة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة و الممارسات الإدارية، إلى أن مالكي-مسيري هذه المؤسسات، و بغض النظر عن أعمارهم فإن درجة استعمالهم للممارسات الإدارية متقاربة.

من جهة أخرى فقد أظهر تحليل إجابات أفراد العينة أنهم يمارسون الإدارة بشكل مرتفع، و هذا يعكس مدى فهمهم و إدراكهم لأهمية الإدارة، أساليبها، و تقنياتها، بمعنى آخر أن كل مالك-مسير بغض النظر عن عمره لديه فهم خاص لطبيعة الإدارة و كيف يجب تأديتها و ممارستها، و عليه كان من الطبيعي ألا تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

2.1.4.5. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار العلاقة بين المستوى التعليمي المالك-المسير و الممارسات الإدارية، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي للمالك-المسير". و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (37.5):

جدول رقم (37.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و المستوى التعليمي للمالك-المسير.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
بين المجموعات	3.766	4	0.942	5.026	0.010
داخل المجموعات	18.922	101	0.187		
المجموع	22.688	105	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

نلاحظ من الجدول أعلاه المتضمن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية، أن قيمة F المحسوبة بلغت (5.026)، و هي أكبر من قيمة F الجدولية (2.462) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، و درجات الحرية (df 101,4)، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية تساوي (0.010) و هي أصغر من قيمة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة، و هو ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الادارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي للمالك-المسير"، و هو ما يعني أن المستوى التعليمي للمالك-المسير يفسر ممارساته الإدارية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

النتيجة المتوصل إليها تتفق مع دراسة (Ardenti et Vrain، Hambrick et Mason، Mzid et Mezghani)، و التي توصلت جميعها إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المستوى التعليمي للمالك-المسير و بين استعمال الأساليب الإدارية، فارتفاع المستوى التعليمي للمالك-المسير يساعده في اكتساب معارف جديدة تمكنه من تحديد أفضل الممارسات من أجل إنجاح المؤسسة، فالمعارف تساهم في تنمية قدرات مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة، و من تم المساهمة و المساعدة في إدارة المؤسسة، فالمستوى التعليمي للمالك-المسير يشكل أحد العوامل التي تساهم في الرفع كفاءاته الإجمالية في الإدارة.

3.1.4.5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار العلاقة بين تخصص المالك-المسير و الممارسات الإدارية، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير تخصص المالك-المسير".

و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (38.5):

جدول رقم (38.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و تخصص المالك-المسير.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	التخصص
0.029	3.648	0.750	2	1.501	بين المجموعات	
		0.206	103	21.187	داخل المجموعات	
		/	105	22.688	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه المتضمن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية، أن قيمة F المحسوبة بلغت (3.648)، و هي أصغر من قيمة F الجدولية (3.085) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، و درجات الحرية (2, 103 df)، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية تساوي (0.290) و هي أكبر من قيمة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة، و هو ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير تخصص المالك-المسير". و هو ما يعني أن تخصص المالك-المسير يفسر ممارساته الإدارية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة Blais et Toulous التي رأت أنه من الأفضل أن يتوافق التعليم الذي يتلقاه المالك-المسير مع المجال الذي تنشط فيه المؤسسة التي يديرها، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة Lolande التي أظهرت وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين استعمال الممارسات الإدارية و نوع التكوين الذي تحصل عليه مالكو-مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالتخصص يعتبر عامل مهم في تحديد درجة استعمال مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للممارسات الإدارية، كما أنه يساعدهم على فهم أفضل للممارسات الضرورية لنجاح المؤسسة، و من جهة أخرى يمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها بطبيعة العينة المختارة، و التي تتكون غالبيتها من مسيرين إما أنهم لا يملكون تخصص في الإدارة، أو أنهم بدون تخصص محدد، و بالتالي فاستعمال الممارسات الإدارية يكون حسب فهمهم لمختلف العبارات التي تضمنها محور الممارسات الإدارية.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

4.1.4.5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار العلاقة بين خبرة المالك-المسير

على رأس المؤسسة و الممارسات الادارية، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير خبرة المالك-المسير".

و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (39.5):

جدول رقم (39.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و خبرة

المالك-المسير.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.511	0.676	0.147	2	0.294	بين المجموعات
		0.217	103	22.394	داخل المجموعات
		/	105	22.688	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه المتضمن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية، أن قيمة F المحسوبة بلغت (0.676)، و هي أصغر من قيمة F الجدولية (3.085) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، و درجات الحرية (df 101,4)، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية تساوي (0.511) و هي أكبر من قيمة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نقبل الفرضية العدمية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير خبرة المالك-المسير، و هو ما يعني أن خبرة المالك-المسير لا تفسر ممارساته الإدارية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

و هذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في الجانب النظري تحديدا في المبحث المتعلق بخصائص المالك-المسير في الفصل الثاني، الذي يشير إلى أن الخبرة تعتبر عنصر مهم و محدد لطريقة و أسلوب إدارة المؤسسة، كما لا تتفق مع دراسة McGraw et Robichaud، و دراسة Borges et al و التي أبرزت أن الخبرة في الإدارة لديها تأثير إيجابي على درجة استعمال الممارسات الإدارية، و يمكن إرجاع سبب عدم وجود فروقات دالة احصائية بين

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

سنوات الخبرة المختلفة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة و الممارسات الإدارية إلى أن أفراد العينة و بغض النظر عن سنوات خبرتهم على رأس المؤسسة، لديهم استعمال متقارب للممارسات الإدارية.

كما يمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها بأن المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يركزون خلال حياتهم العملية على الأمور الفنية أكثر من تركيزهم على الممارسات الإدارية و فقا للمفهوم الذي قدمناه في هذه الدراسة، و بالتالي نظرهم إلى الإدارة و ممارساتها تعتمد على فهمهم و استيعابهم لهذا المفهوم، و هو ما يحدد كيفية ممارستهم للإدارة في الواقع، و عليه كان من الطبيعي ألا تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

5.1.4.5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار العلاقة بين الهدف الرئيسي للمالك-المسير و الممارسات الإدارية، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير الهدف الرئيسي للمالك-المسير". و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (40.5):

جدول رقم (40.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و الهدف الرئيسي للمالك-المسير.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.416	0.957	0.207	3	0.621	بين المجموعات	الهدف الرئيسي
		0.216	102	22.067	داخل المجموعات	
		/	105	22.688	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه المتضمن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية، أن قيمة F المحسوبة بلغت (0.957)، و هي أصغر من قيمة F الجدولية (2.694) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، و درجات الحرية (3, 102) df، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية تساوي (0.416) و هي أكبر من قيمة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نقبل الفرضية العدمية، و هو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير الهدف الرئيسي للمالك-المسير، و هو ما يعني أن

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

الهدف الرئيسي للمالك-المسير لا يمكن اعتباره مفسرا لممارساته الإدارية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

النتيجة المتوصل إليها لا تتفق مع ما جاء في الجانب النظري، تحديدا في المبحث المتعلق بخصائص المالك-المسير (الفصل الثاني)، الذي يشير إلى أن أهداف المالك-المسير تلعب دورا مهما في التأثير على تصرفاته و سلوكياته، و بالتالي أسلوب و طريقة إدارته للمؤسسة، فهدف أو أهداف المالك-المسير سواء كان البحث عن الإستمرارية أو النمو أو غير ذلك من الأهداف تعتبر بالغة الأهمية من أجل توجيه العمليات، و مؤثرة على قرارات المالك-المسير المتعلقة بالمؤسسة و علاقتها مع محيطها الخارجي، و كذلك في تحديد سلوك المالك-المسير اتجاه السياسات المختلفة للمؤسسة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، و بغض النظر عن هدفهم الرئيسي (الإستقرار و الإستمرارية، النمو... الخ)، لديهم توجه مرتفع و متقارب نحو استعمال الممارسات الإدارية (حسب فهمهم و استيعابهم لماهية الإدارة و ممارستها)، أي أن أفراد العينة يسعون إلى تحقيق أهدافهم المختلفة عن طريق استعمال الممارسات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة)، و إدارة المؤسسة بالطريقة التي تقود لتحقيق هذا الهدف.

6.1.4.5. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار العلاقة بين صنف المالك-المسير و الممارسات الإدارية، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير صنف المالك-المسير".

كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (41.5):

جدول رقم (41.5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الممارسات الإدارية و صنف المالك-المسير.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
		0.484	2	0.968	بين المجموعات	صنف المالك-المسير
0.106	2.296	0.211	103	21.720	داخل المجموعات	
		/	105	22.688	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه المتضمن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية، أن قيمة F المحسوبة بلغت (0.957)، و هي أصغر من قيمة F الجدولية (3.085) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، و درجات الحرية (df 102,3)، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية تساوي (0.416) و هي أكبر من قيمة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نقبل الفرضية العدمية، و هو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير صنف المالك-المسير". و هو ما يعني أن صنف المالك-المسير لا يفسر ممارساته الإدارية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

نخلص بعد مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الممارسات الإدارية للمالك-المسير تعزى لخصائصه الشخصية المتمثلة في: المستوى التعليمي و التخصص.

2.4.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يتضمن هذا الجزء النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة والمتعلق بأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة".

و لإختبار هذه الفرضية فإنه سيتم بداية اختبار الفرضيات الفرعية و الثانوية المنبثقة عنها، و بعد ذلك سيتم اختبار الفرضية الرئيسية، و تجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد سلم أو مقياس Cohen لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة و القوة التفسيرية (حجم التأثير)، و ذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (42.5): مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير

معامل الارتباط		
سليبي	إيجابي	
من (-0,1) إلى (-0,3)	من (0,1) إلى (0,3)	ضعيف
من (-0,31) إلى (-0,5)	من (0,31) إلى (0,5)	متوسط
من (-0,51) إلى (-1)	من (0,51) إلى (1)	كبير
القوة التفسيرية (حجم التأثير %)		
أقل من 10		ضعيف
بين 10 و 50		متوسط
أكبر من 50		كبير

كما تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 إذن نقبل الفرضية البديلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية" و نرفض الفرضية العدمية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية".

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية العدمية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية" و نرفض الفرضية البديلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية".

1.2.4.5. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار أثر التخطيط باعتباره جزء من

الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، حيث نصت هذه

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

الفرضية على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتخطيط على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيتين ثانويتين، حيث سيتم بداية اختبار هاتين الفرضيتين الثانويتين، و من ثم سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

1.1.2.4.5. الفرضية الثانوية الأولى: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار أثر التخطيط الإستراتيجي باعتباره جزء من التخطيط على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة".

و لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الإنحدار الخطي البسيط، و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (43.5):

جدول رقم (43.5): نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	قيمة بيتا (β)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	التخطيط الإستراتيجي
0.155	2.052	0.139	0.01	0.139	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.139)، و هي علاقة ارتباط طردية تعتبر ضعيفة، و من خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن التخطيط الإستراتيجي (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (1%) فقط من التباين الحاصل في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، و هي نسبة تعتبر ضعيفة، و نظرا لأن قيمة F تساوي (2.052)، و قيمة مستوى الدلالة (0.155) و هي أكبر من ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نقبل الفرضية العدمية، مما

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لممارسة التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Gică et Negruşa التي أظهرت أن النتائج المتوصل إليها لا تدعم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء الإجمالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة في مدينة ترانسلفانيا في رومانيا، على الرغم من وجود علاقة ارتباط بين بعض مؤشرات التخطيط الإستراتيجي و بعض مؤشرات الأداء، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Shrader et al التي أظهرت أنه لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة، كما تتفق النتائج المتوصل إليها مع دراسة Robinson et Pearce التي أظهرت أن التخطيط الإستراتيجي الرسمي مهم فقط للمؤسسات الكبيرة، في حين ليس له أي أثر على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة.

يمكن تقديم عدة أسباب لعدم وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة، من بينها: أن القيام بالتخطيط الإستراتيجي من أجل التخطيط لا يمكن له أن يحسن الأداء، أو أن يكون له أي علاقة به، فالمهم هو الأساليب و الطريقة التي يتم بها التخطيط الإستراتيجي، و كذلك تاريخ المؤسسة في ممارسة هذا النوع من التخطيط، فالتخطيط الإستراتيجي عملية منظمة و مهيكلية، تحتاج إلى موارد لا تملكها غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هذا يحد من أهمية هذا النوع من التخطيط بالنسبة لها.

في نفس السياق يمكن الحديث عن مدى فعالية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ما إذا كانت بالفعل تملك الآليات و القدرات للقيام بمثل هذا النوع من التخطيط، و هل فعلا هي بحاجة للقيام به، على اعتبار أن الحجم يعتبر من المحددات الموقفية المهمة في الإدارة الاستراتيجية، في وقت ربما تحتاج هذه المؤسسات إلى المرونة العالية للتعامل مع التغيرات البيئية السريعة.

كما يمكن الحديث عن درجة الممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي من قبل مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، على اعتبار أن نسبة معتبرة من أفراد العينة لا يملكون مستوى جامعي، أو يملكون تخصص في غير الإدارة، و بالتالي إجاباتهم تكون حسب مستوى فهمهم و إدراكهم لمعنى العبارات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

2.1.2.4.5. الفرضية الثانوية الثانية: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار أثر التخطيط التشغيلي باعتباره جزء من التخطيط على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتخطيط التشغيلي على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة".

و لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الإنحدار الخطي البسيط، و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (44.5):

جدول رقم (44.5): نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر التخطيط التشغيلي على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	قيمة بيتا (β)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	التخطيط التشغيلي
0.020	5.627	0.227	0.042	0.227	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.227)، و هي علاقة ارتباط طردية تعتبر ضعيفة، و من خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن التخطيط التشغيلي (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (4.2%) فقط من التباين الحاصل في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، و هي نسبة تعتبر ضعيفة، و نظرا لأن قيمة (F) تساوي (5.627)، و قيمة مستوى الدلالة (0.020) و هي أصغر من ($\alpha=0.05$)، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لممارسة التخطيط التشغيلي على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Shrader et al التي أظهرت أن ممارسة مسيري المؤسسات الصغيرة للتخطيط التشغيلي يساعد هذه المؤسسات على تحقيق نتائج أفضل، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من Gaskill et al، Watts et al، حيث أظهرت كلتا الدراستين وجود علاقة ارتباط

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

إيجابية بين التخطيط التشغيلي و أداء المؤسسات الصغيرة، حيث يؤثر التخطيط التشغيلي على احتمالات النجاح لهذه المؤسسات.

العلاقة الإيجابية بين التخطيط التشغيلي و الأداء (على الرغم من ضعف هذه العلاقة) يمكن فهمها من خلال انخراط مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة في الأنشطة الأساسية للتخطيط التشغيلي، فالحضور الدائم للمالك-المسير داخل المؤسسة، يجعله على إحاطة بكل كبيرة و صغيرة داخل المؤسسة، و إنشغاله الدائم بالأنشطة التشغيلية يضعه أمام ضرورة التخطيط لهذه الأنشطة، و قد أظهرت النتائج أن التخطيط للعمليات يأتي في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، و هذا يعكس الإهتمام الكبير الذي يوليه المالك-المسير للأنشطة الإنتاجية داخل مؤسسته، كما أن الحضور الدائم للمالك-المسير داخل المؤسسة يتيح له توزيع موارد المؤسسة بشكل فعال، و إجراء التحليل الدقيق، و النظر في العديد من الخيارات، فالتمييز الفني على مستوى المنتجات و العمليات التشغيلية يعتبر عامل حاسم في نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

كما تشير هذه النتائج إلى أن التخطيط التشغيلي أكثر أهمية من التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هذا ما أكدته العديد من الدراسات، و ذلك لأنه يسمح للمالك-المسير بضمان الرقابة المباشرة على العمليات في المدى القصير، و بالتالي ضمان تحقيق نتائج أفضل.

بعد اختبار الفرضيتين الثانويتين، سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتخطيط على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة".

و لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الإنحدار الخطي المتعدد، و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (45.5):

جدول رقم (45.5): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر التخطيط على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	R ²	R	مستوى الدلالة sig	T	قيمة بيتا (β)	التخطيط
				0.993	-0.09	-0.01	التخطيط الإستراتيجي
0.066	2.786	0.033	0.227	0.065	1.863	0.227	التخطيط التشغيلي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (45.5) أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين التخطيط و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن التخطيط (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (3.3%) فقط من التباين الحاصل في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، و هي نسبة تعتبر ضعيفة، و نظرا لأن قيمة (F) تساوي (2.786)، و قيمة مستوى الدلالة (0.066) و هي أكبر من ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نقبل الفرضية العدمية، مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتخطيط على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

هذه النتيجة يمكن إرجاعها إلى أن الممارسة المرتفعة للتخطيط من قبل أفراد العينة لا يعدو كونه مجرد تخمين و حدس لا يرتكز على أسس علمية و تحليل منهجي و منطقي لمختلف الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و بالتالي فإن درجة ممارسة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتخطيط تبقى في حدود فهمهم لهذه الممارسة و كيفية أدائها.

في نفس السياق و عند الحديث عن درجة الممارسة الفعلية للتخطيط انطلاقا من فهم أفراد العينة لطبيعة هذه الممارسة، فعدم وجود علاقة بين التخطيط و الأداء يمكن إرجاعه إلى أن التخطيط الممارس من قبل مسيري المؤسسات المدروسة يمكن وصفه بأنه رد فعل للظروف الطارئة اليومية التي تواجه المؤسسة، و التي يتحتم التعامل معها على وجه السرعة، و بالتالي فالتخطيط بهذه الطريقة لا يعمل على تحسين الأداء.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

2.2.4.5. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار أثر التنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الإنحدار الخطي البسيط، و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (46.5):

جدول رقم (46.5): نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر التنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	قيمة بيتا (β)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	
0.056	3.722	0.186	0.025	0.186	التنظيم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.186)، و هي علاقة ارتباط طردية تعتبر ضعيفة، و من خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن التنظيم (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (2.5%) فقط من التباين الحاصل في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، و هي نسبة تعتبر ضعيفة، و نظرا لأن قيمة (F) تساوي (3.722)، و قيمة مستوى الدلالة (0.056) و هي أكبر من ($\alpha=0.05$)، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية عدم وجود علاقة بين ممارسة التنظيم من قبل المالك-المسير و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، على عكس بعض الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع على قلتها، على غرار دراسة Meijaard et al، كما أن هذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في الجانب النظري في الجزء المتعلق بالتنظيم (الفصل الثالث) الذي يشير إلى أن هذه الممارسة تبقى مهمة لجميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها، و يمكن تفسير ذلك بأن مسألة التنظيم في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ليست بالأهمية

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

الكبيرة، و لا تأتي في قمة الأولويات بالنسبة للمالك-المسير، فتجميع و ترتيب مختلف الموارد الموجودة عن طريق تحديد المهام و الأدوار، و طريقة توزيع مختلف الموارد عبر جميع أجزاء المؤسسة، و وضع إجراءات تضبط و توجه سلوك المستخدمين أثناء العمل، أمور لا تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمالك-المسير ، كون هذه المؤسسات تشغل عدد محدود من المستخدمين يخضعون للسلطة المباشرة للمالك-المسير (للإشارة فإن أكثر من 60% من المؤسسات المدروسة هي مؤسسات مصغرة تشغل أقل من 10 مستخدمين)، و عدد قليل من المستويات الإدارية (معظم المؤسسات المدروسة لديها مستوى إداري واحد)، و بالتالي درجة ممارسة التنظيم قد لا يكون لها معنى كبير في هكذا مؤسسات، و لن يعمل على الرفع من الأداء.

من جهة أخرى يرى الباحث أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة يسودها جو عمل إيجابي (غالبا ما يكون جوا عائليا)، بحيث ينعكس ذلك في تكون علاقات شخصية بين كافة المستخدمين تكسب صبغة الحميمية، و كذلك علاقات شخصية مباشرة بين المستخدمين و المالك-المسير، لتتكون في النهاية ما يشبه بالأسرة يكون فيها المالك-المسير (الأب) هو المسؤول الأول و الأخير عن المستخدمين (الأبناء) ، و عن كل ما يجري داخل المؤسسة، حيث يتخذ معظم القرارات بنفسه، و لن يكون بحاجة إلى وجود قنوات رسمية للإتصال بالمستخدمين و شرح طرق أداء العمل، كما أن الجميع يعمل في نوع من التناغم و التناسق لتحقيق الأهداف المرسومة، فالتنظيم غير الرسمي يقوم محل التنظيم الرسمي في هذه المؤسسات.

2.2.4.5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار أثر التوجيه باعتباره جزء من الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتوجيه على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيتين ثانويتين، حيث سيتم بداية اختبار هاتين الفرضيتين الثانويتين، و من ثم سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

1.2.2.4.5. الفرضية الثانوية الأولى: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار أثر القيادة باعتبارها جزء من التوجيه على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للقيادة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

الدراسة"، و تجدر الإشارة إلى أنه تم قياس درجة ممارسة القيادة من وجهة نظر مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال إعطاء آرائهم حول العبارات التي تحدد أسلوب القيادة المتبع من طرفهم.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الإنحدار الخطي البسيط، و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (47.5):

جدول رقم (47.5): نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر القيادة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	قيمة بيتا (β)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	
0.251	1.334	0.113	0.003	0.113	القيادة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.113)، و هي علاقة ارتباط طردية تعتبر ضعيفة، و من خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن القيادة (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (0.3%) فقط من التباين الحاصل في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، و هي نسبة تعتبر ضعيفة، و نظرا لأن قيمة (F) تساوي (1.334)، و قيمة مستوى الدلالة (0.251) و هي أكبر من ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نقبل الفرضية العدمية، مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للقيادة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

النتائج المتوصل إليها في هذا الجزء لا تتوافق مع ما تم الطرق له في الجانب النظري عند الحديث عن القيادة و أساليبها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الفصل الثالث)، فغالبية الدراسات في هذا الجانب أكدت على أهمية أسلوب القيادة لتوجيه سلوك المستخدمين و العمل بذلك على تحسين الأداء، و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى طبيعة العينة التي شملتها الدراسة، و المتمثلة في مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، حيث من المرجح أن يرى أفراد العينة أن أسلوبهم القيادي هو أسلوب ديمقراطي، في الوقت الذي ينظر المستخدمون إلى

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

القيادة المتبعة من طرف المالك-المسير على أنها قيادة أوتوقراطية، و بالتالي فقياس القيادة و أسلوب القيادة من وجهة نظر المالك-المسير من المرجح أنه أدى إلى النتيجة المحصل عليها.

2.2.2.4.5. الفرضية الثانوية الثانية: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار أثر التحفيز باعتباره جزء من التوجيه على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، حيث نصت هذه الفرضية على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتحفيز على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة"، و تجدر الإشارة إلى أنه تم قياس درجة ممارسة التحفيز من وجهة نظر مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال إعطاء آرائهم حول درجة ممارستهم لطرق التحفيز المختلفة على مستخدميه.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الإنحدار الخطي البسيط، و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (48.5):

جدول رقم (48.5): نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأثر التحفيز على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	قيمة بيتا (β)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	التحفيز
0.004	8.902	0.281	0.070	0.281	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.281)، و هي علاقة ارتباط طردية تعتبر ضعيفة، و من خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن التحفيز (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (7%) من التباين الحاصل في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، و هي نسبة تعتبر ضعيفة، و نظرا لأن قيمة (F) تساوي (8.902)، و قيمة مستوى الدلالة (0.004) و هي أصغر من ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتحفيز على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها بوعي و إدراك المالك-المسير لأهمية تحفيز الموارد البشرية لدفعها نحو تقديم أفضل ما لديها، و لذلك نجد أن استخدام هذا الاخير لمجموعة من الحوافز المادية و المعنوية قد ساهم في التأثير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية محل الدراسة، و مع ذلك يجب أن نشير إلى أن أفراد العينة المستجوبين هم مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و بالتالي قد يكون هناك تحيز من قبلهم حول درجة استعمال أساليب التحفيز المختلفة، و هو ما يضع الشكوك أكثر حول العلاقة بين درجة ممارسة التحفيز و الأداء في المؤسسات المدروسة.

بعد أن تم اختبار الفرضيتين الثانويتين، سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتوجيه على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة".

و لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الإنحدار الخطي المتعدد، و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (49.5):

جدول رقم (49.5): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر التوجيه على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

التوجيه	قيمة بيتا (β)	T	مستوى الدلالة sig	R	R ²	قيمة F	مستوى الدلالة sig
القيادة	-0.065	-0.574	0.567	0.286	0.064	4.587	0.012
التحفيز	0.317	2.784	0.006				

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (49.5) أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين التوجيه و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن التوجيه (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (6.4%) من التباين الحاصل في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، و هي نسبة تعتبر ضعيفة، و نظرا لأن قيمة (F) تساوي (4.587)، و قيمة مستوى الدلالة (0.012) و هي أقل من ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية العدمية

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

و نقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتوجيه على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

4.2.4.5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تسعى هذه الفرضية إلى اختبار أثر الرقابة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للرقابة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (50.5):

جدول رقم (50.5): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر الرقابة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	قيمة بيتا (β)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	
0.001	12.733	0.330	0.109	0.330	الرقابة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.330)، و هي علاقة ارتباط طردية تعتبر متوسطة، و من خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن الرقابة (المتغير المستقل) تفسر ما نسبته (10.9%) من التباين الحاصل في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، و هي نسبة تعتبر متوسطة، و نظرا لأن قيمة (F) تساوي (12.733)، و قيمة مستوى الدلالة (0.001) و هي أصغر من ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للرقابة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Grollman et Colby التي أظهرت أن ممارسة المالك-المسير للرقابة يساعد على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يعتبر المسؤول الأول و الأخير على كل ما يحدث في المؤسسة، فهو يحتل موقعا مناسباً للرقابة على جميع أنشطة المؤسسة، و هو ما يجعله يتحكم في جميع جوانبها، وفق قدراته و معارفه الإدارية، و بالتالي يرى المالك-المسير أن رقابته على المؤسسة تعتبر البوصلة التي تحافظ على مسار المؤسسة و اتجاهها الصحيح في أي وقت عبر الزمن، لأنه يحرص بشكل دائم على استغلال موارد المؤسسة بشكل فعال و كفاء، و يمضي الكثير من وقته في الرقابة على العملية الإنتاجية و الموارد البشرية و ضبط تكاليف المؤسسة، و هذا يساعد على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، على الرغم من أن الرقابة تكون بأدوات بدائية و تفتقر إلى الأسلوب العلمي، كما أنها في معظم الأحيان تكون غير رسمية و لا تعتمد الوثائق و التقارير المالية و المحاسبية.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية و الثانوية، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة".

لإختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار الإنحدار الخطي المتعدد، و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول رقم (51.5):

جدول رقم (51.5): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

الممارسات الإدارية	قيمة بيتا (β)	T	مستوى الدلالة sig	R	R ²	قيمة F	مستوى الدلالة sig
التخطيط	-0.064	-0.487	0.628	0.341	0.116	3.318	0.013
التنظيم	0.021	0.182	0.856				
التوجيه	0.080	0.708	0.481				
الرقابة	0.328	2.472	0.015				

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.341)، و هي علاقة ارتباط طردية تعتبر متوسطة، و من خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن الرقابة (المتغير المستقل) تفسر ما نسبته

الفصل الخامس: دراسة ميدانية لأثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

(11.6%) من التباين الحاصل في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، و هي نسبة تعتبر متوسطة، و نظرا لأن قيمة (F) تساوي (3.318)، و قيمة مستوى الدلالة (0.013) و هي أصغر من ($\alpha=0.05$)، و بالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

أبرزت الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة و ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية للمالك-المسير و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة، حيث تعتبر الممارسات الإدارية مفسرا لأداء المؤسسات محل الدراسة، و لو بدرجة متوسطة، و هو ما يشير إلى أن أهمية الإدارة ليست مقتصرة فقط على المؤسسات الكبيرة، بل تحتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كذلك إلى إدارة فعالة و كفاءة تجعلها تتجاوز الحواجز التي تقف أمامها في طريقها لتحقيق النجاح، من خلال اختيار الممارسات الإدارية المناسبة.

و على الرغم من أن الدراسة لم تظهر التأثير الكبير للممارسات الإدارية على الأداء، فهذا لا يعني بالضرورة أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة لا تحتاج بشدة إلى وجود إدارة تعمل على تنظيم و توجيه جهود المؤسسة لتحقيق أهدافها، و لكن يمكن تفسير ذلك ليس فقط من ناحية وجود ممارسات إدارية من عدمها، و لكن يمكن الحديث كذلك عن مدى قدرة المالك-المسير على التحكم في هذه الممارسات و أدائها بطريقة صحيحة و علمية، حتى و إن لم تكن معقدة.

من جهة أخرى يمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها فيما يتعلق بالعلاقة بين الممارسات الإدارية و أداء المؤسسات محل الدراسة وجود متغيرات أخرى قد يكون لها الأثر الأكبر على عمل هذه المؤسسات، و بالتالي في قدرتها على تحقيق أداء أفضل، و هي عوامل و إن لم يتم أخذها في هذه الدراسة، فإنه لا يمكن تجاهل تأثيرها على أداء هذه المؤسسات، خاصة و أنه يمكن الحديث عن العديد من العوامل التي بإمكانها أن تحد من قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تقديم أفضل ما لديها.

و مع ذلك فإنه لا يمكن إنكار أهمية الإدارة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هو شيء تم إثباته في هذه الدراسة، و في العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع الإدارة في هذه المؤسسات.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، حاولنا إبراز واقع الممارسات الادارية للمالك-المسير، و كيف تؤثر هذه الممارسات على أداء المؤسسات المدروسة، و تم الاعتماد في جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة على الاستبيان، بالنظر إلى أن الإستبيان هو أداة ملائمة و فعالة للحصول على المعلومات أو البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة.

تضمن الإستبيان مجموعة من المحاور، الأبعاد، و المؤشرات التي تقيس الظاهرة المراد دراستها، و التي تم حصرها بعد جمع و دراسة و تحليل للأدبيات النظرية و التجريبية التي اهتمت بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و مختلف المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، تم التوصل إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم وعي بأهمية الإدارة و توجه مرتفع نحو استعمال الممارسات الإدارية، حيث تختلف درجة الاستعمال حسب طبيعة الممارسة، و ذلك إيماناً منهم بأهمية هذه الممارسات في إنجاح المؤسسة و زيادة قدرتها على المنافسة في السوق، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الادارية الاربعة مجتمعة و الاداء، في حين لم يكن لبعض الممارسات (التخطيط و التنظيم) أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المؤسسات المدروسة.

الخاتمة العامة

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية العامة التالية: "أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة".

و كان الهدف من هذه الدراسة من جهة هو ملاحظة أفضل الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و مختلف العوامل التي يمكن لها التأثير على درجة استعمال هذه الممارسات، و ذلك من أجل فهم أفضل لخصوصية و طبيعة الإدارة في هذه المؤسسات و علاقتها بالمالك-المسير.

من جهة أخرى تركز هدف الدراسة حول تحديد تأثير استعمال الممارسات الإدارية من طرف المالك-المسير باعتباره نقطة ارتكاز هذه المؤسسات، على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي و التحليلي، و شملت عينة الدراسة 106 مالك-مسير يمثلون 106 مؤسسة جزائرية تشغل بين 1 و 250 مستخدم، حيث تم توزيع استبيان على أفراد العينة باستخدام عدة طرق، و بعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الاستبيان، و قبل ذلك عرض الرصيد النظري لمتغيرات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و التي نوجزها في النقاط التالية:

نتائج الدراسة النظرية:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى الإستنتاجات التالية:

✓ يظهر البحث في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنه من غير الممكن حصر توجهات البحوث في اتجاه واحدة، فالأفكار المتضاربة و المتعارضة هي التي غدت و طورت البحوث و النظريات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أوصلتها إلى ما هي عليها الآن.

✓ تمكنت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من فرض نفسها في المجال العلمي و المعرفي طوال الأربعين سنة الماضية، أمر يبدو أنه راجع أكثر إلى استنادها على مشروع توافقي وشمولي و غير مستقر، و هو ما دعا العديد من الباحثين إلى التأكيد على أهمية المقاربة التوافقية لعالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و على ضرورة أخذ هذه المقاربة بعين الاعتبار عند البحث في هذا الموضوع.

✓ من الصعب إيجاد تعريف واحد و موحد لجميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالنظرة الشمولية لمثل هذا النوع من المؤسسات تكتنفها العديد من التناقضات، و بالتالي أخذت كل دولة على عاتقها وضع تعريف

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما يتوافق و الخصائص الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية لكل دولة، لكن على الرغم من عدم التجانس في عالم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإنها تظل تتمتع بخصوصية أمام المؤسسات الكبيرة، و بالتالي فإن ما يصلح تطبيقه على المؤسسات الكبيرة قد لا يصلح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

✓ تمثل علوم التسيير (الإدارة) الجانب الأكبر من البحوث المتعلقة بموضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هو أمر لا يدعو للإستغراب، لكن البحث في هذا الموضوع يشمل علوم أخرى على غرار العلوم القانونية، علم الإجتماع، العلوم الإقتصادية... الخ.

✓ يعتبر المالك-المسير المسؤول عن إدارة مؤسسته الخاصة، كما أنه قد يمارس أدوارا ريادية، و يسمى في هذه الحالة ريادي، و لأن هناك ارتباط بين المالك-المسير و المؤسسة، فأهدافه و رؤيته المستقبلية تنعكس بشكل مباشر عليها، و بالتالي فهم المؤسسة، سلوكها، و توجهاتها، يرتكز على فهم المالك-المسير.

✓ توجد العديد من المسميات التي تطلق على الشخص الموجود على رأس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يسمى المالك-المسير، الريادي، رئيس المؤسسة، مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المدير... الخ، و مع ذلك هناك الكثير من الإختلافات الجوهرية بين هذه المصطلحات، فمثلا و رغم وجود بعض التشابهات بين المدير و الريادي، فمصطلح المدير يطلق عادة على الأشخاص الموجودين في إدارة المؤسسات الكبيرة، في حين أن مصطلح الريادي قد يطلق على من يوجد في إدارة المؤسسات الكبيرة أو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و عليه فالمدير قد يمارس أدوارا ريادية إذا كان يعتمد على الابتكار و الإبداع و المخاطرة، كما أنه في عديد الأحيان يمارس المالك-المسير أدوارا ريادية بحكم الموقع الموجود فيه، و سعيه للوصول بمؤسسته للتفوق و النجاح، و بالتالي قد يتحتم عليه تقمص دور الريادي الذي يبحث دائما على المخاطرة و اقتناص الفرص.

✓ أظهر استعراض أصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الرياديين) مدى تعدد الأصناف التي تم وضعها من قبل الباحثين في مجال علوم التسيير، فلا يوجد تصنيف واحد لديه القدرة على و صف جميع مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من خلال هذا العرض اتضح أن الفوارق الموجودة بين مختلف التصنيفات تركز على ثلاثة سمات شخصية رئيسية:

- الفرق الأول متعلق بالكفاءة التي يملكها المالك-المسير (كفاءات تقنية أو كفاءات إدارية)؛
- الفرق الثاني متعلق بشخصية المالك-المسير: "مبتكر" أو "تابع"؛
- الفرق الثالث مرتبط بتفضيلاته الشخصية: "النمو" أو "الإستقرار"؛

✓ كما أظهر الإستعراض النظري لمختلف الأصناف مدى التنوع الشديد في الخصائص و البيانات الشخصية للمالك-المسير، فقد يكون حائز على شهادات دراسات عليا، كما يمكن له أن يكون مبدع ذو خبرة، أو إطار استقال من مؤسسة كبيرة، أو قد يكون ورث مؤسسة عائلية، و عليه فمن الصعب بناء صورة نمطية حول مالكي-مسيرى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهذا التباين و الإختلاف يجعل فهم منطق السلوك الذي يوجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر صعوبة.

✓ يعتبر المالك-المسير الفاعل الرئيسي داخل المؤسسة الذي يديرها و يمتلكها، فمعظم الأنشطة و الإستراتيجيات و الموارد ترتكز عليه، فهو يمثل نقطة ارتكاز المؤسسة، و هو روحها أيضا، فهو الذي يحدد طبيعة الإدارة، و كيفية استخدام و تشغيل مختلف الموارد التي تحوزها المؤسسة.

✓ تحتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على غرار المؤسسات الكبيرة إلى إدارة من أجل تجميع الموارد التي تمتلكها، و توجيهها من أجل تحقيق أهدافها، و تقع هذه المسؤولية في مثل هذا النوع من المؤسسات على عاتق المالك-المسير، حيث تقع على عاتقه جميع المسؤوليات من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، بالإضافة إلى أنه في كثير من الأحيان يمارس مهام تشغيلية.

✓ لا يمكن النظر إلى عملية إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمعزل عن المهارات المطلوبة لأداء الأدوار المختلفة، و بالتالي فإنه لا يمكن فصل إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن شخصية و خبرة المالك-المسير. ✓ يؤدي المدراء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو في المؤسسات الكبيرة نفس الأدوار، فالإختلافات تكمن في الدرجة و التركيز و ليس في الوظيفة، كما تكمن الإختلافات في الوقت الذي يقضونه في أداء كل دور من الأدوار، و في كيفية أدائها.

✓ تمر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمراحل مختلفة خلال فترة حياتها، فهي تبدأ صغيرة ثم تنمو شيئا فشيئا حتى تصبح كبيرة و ناضجة، و خلال هذا النمو يحدث تحول هيكلي و إداري، و تحدث تغيرات في الممارسات الإدارية داخلها، و هي تغيرات تكون كنتيجة حتمية للظروف الجديدة التي تواجه المؤسسة، و كذلك لتدخل عوامل داخلية و خارجية تفرض على المالك-المسير و من أجل إنجاح المؤسسة أن يطور مهاراته و معارفه الإدارية.

✓ يتميز مفهوم الأداء بقدرته على استيعاب العديد من المعاني و الترجمات: الإقتصادية (التنافسية)، المالية (المردودية)، القانونية (الملاءة)، التنظيمية (الكفاءة)، أو الإجتماعية، كما يمكن النظر إلى هذا المفهوم على أنه ذو أبعاد متغيرة نتيجة للمنافسة المتزايدة، و تعقيد البيئة الإقتصادية التي تعمل فيها المؤسسات.

✓ ينشئ الأداء علاقة مزدوجة بين الجهد (جهد المؤسسة، و الجهد داخل المؤسسة، و كذلك الجهد غير المرئي) و النجاح (التجسيد الظاهر للعلاقة الأولى)، كما أنه يشكل طريقة للحصول على النتائج من خلال الآخرين.

✓ تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العديد من التحديات في قياس أدائها و بناء نماذج تساعد على قياس هذا الأداء، فعلى عكس المؤسسات الكبيرة التي بلغت درجة كبيرة من النضج في استخدام مختلف نماذج قياس الأداء، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تزال تواجه العديد من الصعوبات و التحديات.

✓ يرتبط قياس الأداء و اختيار مقاييس الأداء المناسبة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالدرجة الأولى بتفضيلات و اختيارات المالك-المسير، فمقاييس الأداء بالنسبة لمعظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مقاييس ذاتية، و بالتالي فأداء المؤسسة يخضع في معظم الحالات للحكم الشخصي للمالك-المسير، أهدافه الشخصية، و مدى قدرته على ترجمة و قراءة البيانات المالية إن توفرت.

✓ بداية من سنة 2000 أخذت البحوث المتعلقة بقياس الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اتجاهين مهمين:

- الإتجاه الأول حاول الإعتماد على نماذج قياس الأداء التي تم وضعها للمؤسسات الكبيرة، و محاولة تكيفها بشكل يتلائم و حاجات و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- الإتجاه الثاني ركز على تطوير نماذج لقياس الأداء خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✓ مؤشرات الأداء الأكثر استخداما في الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي:
 - مؤشرات النمو: مثل نمو المبيعات، حيث أن ثلثي الدراسات التي تمت معاينتها استعملت هذا المؤشر.
 - مؤشرات الكفاءة: مثل العائد على الأصول، و هو مؤشر استخدم في كثير من الأحيان في الماضي، و مازال يستخدم بشكل أكبر في الآونة الأخيرة، بالإضافة إلى العائد على الإستثمار.
 - مؤشرات الربحية: مثل الربح الصافي، و العائد على المبيعات، و هي كذلك تعتبر من أهم المؤشرات التي تركز عليها الدراسات، كما أنها من المؤشرات الأكثر استخداما من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
 - أصبحت الدراسات تركز أكثر فأكثر على المؤشرات الذاتية غير الملموسة مقارنة بما كانت عليه في السنوات الماضية، مثل: رضا العملاء، الرضا على مستوى الإدارة.

نتائج الدراسة الميدانية:

استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسة خلصنا إلى النتائج التالية:

✓ درجة استعمال الممارسات الإدارية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة استعمال الممارسات الإدارية 3.51 من 5، و هو متوسط يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5) التي تشير إلى درجة ممارسة مرتفعة، إلا أن درجة استعمال الممارسات الإدارية بمكوناتها الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة) كان متباينا، و ذلك كما يلي:

● بالنسبة لممارسة التخطيط فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.63 من 5، و هو ما يشير إلى أن درجة ممارسة التخطيط من قبل مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة كانت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة كل من التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي من طرف هذه المؤسسات كانت مرتفعة، و ذلك بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ 3.53 للتخطيط الإستراتيجي، و 3.74 للتخطيط التشغيلي.

● درجة ممارسة التنظيم من قبل مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كانت متوسطة كما أظهرت الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة التنظيم 2.96 من 5، و هو متوسط يقع ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.4) الذي يشير إلى درجة ممارسة متوسطة.

● بالنسبة لممارسة التوجيه من قبل مالكي-مسيري المؤسسات محل الدراسة، أظهرت الدراسة أن درجة الممارسة لهذه الوظيفة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.96، كما أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة كل من البعدين الفرعيين اللذين يتكون منهما بعد التوجيه (القيادة و التحفيز) كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.76 للقيادة، و 3.96 للتحفيز.

● أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة الرقابة من قبل مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45 من 5، و هو يقع ضمن الفئة (من 3.41 إلى 5) الذي يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة.

✓ الغالبية العظمى من مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي بشكل غير رسمي.

✓ معظم مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة يمارسون التخطيط التشغيلي بشكل غير رسمي.

- ✓ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تناولتها الدراسة لا تمارس فعليا التخطيط الإستراتيجي بصيغته المتكاملة، أي ضمن خطواته الخمسة كما تناولتها الدراسة، و إنما هناك درجة متفاوتة من التركيز على خطواته المختلفة.
- ✓ درجة الممارسة المرتفعة للتخطيط الإستراتيجي لا تعكس فهم أفراد العينة لكيفية الممارسة الفعلية للخطوات المختلفة لهذا النوع من التخطيط و إدراكهم للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي بشكل جيد، و إنما تعكس مستوى استيعابهم الشخصي لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- ✓ درجة ممارسة التخطيط التشغيلي من قبل أفراد عينة الدراسة أكبر مقارنة مع درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، و هو يعكس تركيز مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة على الأنشطة اليومية للمؤسسة أكثر من تركيزهم و اهتمامهم بالمستقبل.
- ✓ يسود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة تنظيم مركزي، حيث يتولى المالك-المسير مهمة اتخاذ غالبية القرارات سواء الإستراتيجية أو التشغيلية.
- ✓ الصورة النمطية عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها مؤسسات غير منظمة و تقل فيها الرسمية تم تأكيدها في الدراسة.
- ✓ أسلوب القيادة الغالب في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي شملتها الدراسة من وجهة نظر المالك-المسير هو الأسلوب الديمقراطي، حيث يرى مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذين شملتهم الدراسة أنهم ديمقراطيين و متسامحين مع مستخدميهم، و يسمحون لهم بالعمل بحرية، و يسمعون لآرائهم حول مختلف المشاكل و القضايا التي تهم المؤسسة.
- ✓ تقع الرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة في قمة الأولويات بالنسبة لمالكي المؤسسات المدروسة، فهذه الممارسة تتيح للمالك-المسير الإحاطة بكل شيء داخل المؤسسة، و هو ما يسمح له بتوجيه و تشغيل الموارد بطريقة فعالة و كفؤة.
- ✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA أن للمستوى التعليمي و تخصص المالك-المسير أثرا واضحا على الممارسات الإدارية، حيث أظهر اختبار الفرضيتين الفرعيتين الثانية و الثالثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بخصوص المستوى التعليمي و التخصص في هذا المجال، و لم نجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى المعنوية بالنسبة لبقية الخصائص الشخصية و أصناف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و عليه ما سبق يؤكد أن الممارسات الإدارية لها علاقة بالمستوى التعليمي للمالك-المسير و تخصصه.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.341) و هي علاقة طردية تعتبر متوسطة الأهمية في هذه المؤسسات، و هذا يعكس انخفاض أهمية الإدارة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، و تأثيرها المحدود على أدائها.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على أداء المؤسسات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط التشغيلي على أداء المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.227) و هي علاقة طردية تعتبر ضعيفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.286)، و هي علاقة طردية تعتبر ضعيفة، كما توصلت الدراسة إلى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.281)، و هي علاقة طردية تعتبر ضعيفة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.330)، و هي علاقة طردية تعتبر متوسطة.

الإقتراحات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن إيجاز بعض الإقتراحات فيما يلي:
- ✓ تشجيع مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ممارسة الإدارة بمفهومها المعاصر نظرا لإرتباطها بنجاح المؤسسات، و ذلك عن طريق اشتراط الجهات الداعمة لهذه المؤسسات مثلا وجود خطة عمل، أو سجلات التقييم المستمر للمستخدمين لدى المؤسسات التي تطلب الدعم.
 - ✓ العمل على رفع المستوى التعليمي لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، عن طريق تقديم القروض و التسهيلات للمؤهلين ممن يرغبون الدخول في هذا القطاع، و العمل على زيادة تأهيل المسيرين الحاليين عن طريق عقد دورات إدارية متخصصة في الإدارة من قبل الجهات ذات العلاقة، و ذلك للسماح لهم بالإطلاع

على الأدوات الإدارية الحديثة، و التمكن من استخدام تلك الأدوات التي أصبحت ضرورية للإدارة السليمة للمؤسسة المعاصرة.

✓ دعوة مراكز التدريب لتصميم برامج تدريب تتلاءم مع حاجات المؤسسات القائمة و خصائص مسيرتها، وكذلك عرف التجارة و الصناعة و الجهات الرسمية المسؤولة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتنظيم دورات تعريف لإنجاح هذا القطاع المهم للإقتصاد، و توفير قاعدة بيانات خاصة بهذه المؤسسات من أجل استفادة مسيرو هذه المؤسسات منها في الوقوف على المعلومات الحديثة و الدقيقة التي تساعدهم في التخطيط، اتخاذ القرارات، و الإدارة بشكل عام.

✓ ضرورة حرص مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على إحداث تغييرات في طريقة الإدارة بما يتناسب مع التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية و زيادة المنافسة.

✓ إعطاء أهمية أكبر للريادة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التدريس على مستوى الجامعات و المعاهد.

✓ تشجيع مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على استعمال الممارسات الإدارية من خلال تخصيص جائزة خاصة للتميز في الإدارة يتنافس فيها مسيرو هذه المؤسسات على مستوى كل ولاية أو على المستوى الوطني.

آفاق البحث:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و بحكم اتساعه و تشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه، لهذا يبقى إثراء الموضوع من جوانب أخرى أمر مهم ، و لهذا يمكن اقتراح المواضيع التالية:

✓ إجراء دراسة حول المعوقات الأساسية التي تحول دون استخدام مالكي-مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للممارسات الإدارية بطريقة منهجية و علمية.

✓ إجراء مزيد من الدراسات لتفسير أسباب بعض النتائج التي توصل إليها الباحث، مثل عدم وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء، و كذلك تحديد أسلوب القيادة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من وجهة نظر المستخدمين.

✓ قياس أبعاد أخرى للممارسات الإدارية و بشكل أكثر تعمقا و تخصصا، مثل ممارسات الموارد البشرية، اتخاذ القرارات، الإتصال، و غيرها من الممارسات الإدارية التي لم تتضمنها الدراسة الحالية.

✓ قياس مؤشرات أخرى لأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كالبقاء مثلا، و دراسة أهم مؤشرات الأداء المستعملة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في قياس أدائها.

- ✓ إجراء دراسة أكثر تعمقا للعلاقة بين التعليم الريادي للمالك-المسير و ممارسة الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ دراسة و تحديد مختلف العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مثل مناخ الأعمال، انخفاض أسعار النفط و سياسة التقشف...الخ.
- ✓ إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث درجة و طبيعة الممارسات الإدارية المستعملة على مستوى هذه المؤسسات، و علاقتها ببعض المتغيرات الهيكلية و الموقفية.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. مالكوم شافو، إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2009.
2. محمد بكرى عبد الحليم، مبادئ إدارة الأعمال، منشورات جامعة بنها، 2008.
3. أحمد عارف عساف و آخرون، الأصول العلمية و العملية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
4. برجيت بيرجر؛ ترجمة: محمد مصطفى غنيم، ثقافة تنظيم العمل، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995.
5. بيتر اف دراكر، ممارسة الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، 2013.
6. جون. هـ. جاكسون و آخرون؛ ترجمة: حسن زروق، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
7. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
8. صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
9. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.
10. فريد فهمي زيادة، المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، إربد، 2006.
11. أكوم عبد الحليم، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، قصر الكتاب، البلدة، 2006.
12. هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.
13. ريتشارد. هـ. هال؛ ترجمة: سعيد بن حمد الهاجرين، المنظمات: هيكلها؛ عملياتها و مخرجاتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.
14. دبرا كونتز ترافيرسو؛ ترجمة: أسعد كامل الياس، دليل مالكي الأعمال التجارية الصغيرة لنوم هانى، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.

15. محمد عبد أبو سمرة، إدارة المشروعات، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
16. جودة محفوظ أحمد، التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- ثانيا: المقالات العلمية
17. أحمد محمد لطفي غريب، استخدام مقاييس الأداء المالية و غير المالية في شركات الأعمال المصرية و علاقته بخصائص الشركة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 32، العدد الأول، يونيو 2012.
18. الياس بن ساسي، النمو و مفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي و الإستراتيجي للمؤسسة: حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
19. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
20. كمال دمدموم، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في تامين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بإعادة هيكلة، مجلة دراسات اقتصادية، سطيف، العدد الثاني، 2000.
21. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد التاسع، 2011.
22. مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها في تقييم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، العدد 34، 2010.
23. ناصر محمد جرادات و آخرون، أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المجلد 32، العدد الأول، .
24. إقلولي ولد رايح صافية، تكريس القانون الجزائري لمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية و السياسية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، العدد الأول، 2009.
25. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، عدد 7، 2010/2009.
26. عبد الرحمن الهيتي نوزاد، الصناعات الصغيرة و المتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي: الوضع القائم و التحديات المستقبلية، مجلة الجندول، قطر، العدد 30، 2006.

ثالثا: الرسائل العلمية:

27. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير: تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة بسكرة، 2002/2001.
28. لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
29. لوكاير مالح، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون: فرع قانون التنمية الوطنية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2012.

رابعا: قوانين و مراسيم

30. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12/12/2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، ديسمبر 2001.

خامسا: مواقع الأنترنت

31. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (2015)، الموقع الإلكتروني:
www.abahe.co.uk/education-concept.html
مصطفى بابكر، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت، الموقع الإلكتروني:
www.arab-api.org/images/training/programs/1/2006/30_C24-5.pdf

II. المراجع باللغة الاجنبية:

أولا: الكتب

32. Alian Fayolle, **Le Métier de Créateur D'entreprise**, Edition D'organisation, Paris, 2003.
33. Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 9th Edition, South-Western, Masson, 2012.
34. Andy Neely, **Measuring performance: the operations management perspective**, Published in **Business Performance measurement: theory and Practice**, Edited by Andy Neely, 2nd Edition, Cambridge University Press, New York, 2007.
35. Andy Neely; Rob Austin, **Measuring Performance: The Operations Perspective, in Business Performance Measurement: Theory and Practice**, Andy Neely Editor, Cambridge University Press, 2004.

36. Carlos C. Loreshana, **Management: Theory and Practice**, Rex Book Store Published, Manila, 1998.
37. Claude Alazard; Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion: Manuel et Applications**, 2^{ed} Edition, Dunod, Paris, 2010.
38. David Butler, **Enterprise Planning and Development: Small Business Start-up; Survival and Development**, 1st published, Published by Elsevier Ltd, 2006.
39. David T. Cadden; Sandra L. Lueder, **Small Business Management in the 21st Century**, Saylor Foundation, 2012.
40. Duchéneaut Bertrand, **Enquête Sur Les PME Françaises: Contextes ; Chiffres ; Identités**, Edition Maxima, Paris, 1995.
41. Edward G. Carmines; Richard A. Zeller, **Reliability and Validity Assessment**, 9th Edition, Sage Publication, London, 1987.
42. Gary L. Anderson, **Advocacy leadership: toward a post-reform agenda in education**, Routledge, New York, 2009.
43. Gerald d'Amboise, **La PME Canadienne : Situation et Défis**, L'Institut de Recherches Politiques, Québec, 1989.
44. Geert Bouckaert; Jhon Halligan, **Managing Performance: International Comparisons**, 1st Published, Routledge, 2008.
45. Hans Landström, **Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research**, springer, New York, 2005.
46. Henry Mintzberg, **Le Manager au Quotidien: Les 10 Rôles du Cadre**, 2^{ème} Edition, Editions D'organisation, Paris, 2012.
47. Jean Gerbier, **Organisation et Fonctionnement de L'entreprise**, Lavoisier, Paris, 1993.
48. Jerry L. Harbour, **The Basics of Performance Measurement**, 2nd Edition, CRC Press, New York, 2009.
49. Joe Kennedy, **The Small Business Owner's Manuel**, The Career Press, New Jersey, 2005.
50. Josée St-Pierre, **La Gestion Financière des PME: Théories et Pratiques**, Presses de L'université du Québec, Québec, 1999.
51. Justin G. Longenecker et al, **Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures**, 14th Edition, Thomson South-Western, Mason, 2008.
52. Louis Jacque Fillion et al, **Management des PME de la Création a la Croissance**, Pearson Édition, Québec, 2007.
53. Michael A. Hitt et al, **Management**, 3rd Edition, Pearson Education, New Jersey, 2012.
54. Michael Armstrong, **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**, 3nd Edition, Kogan Page Limited, London, 2006.
55. Morin E.M et al, **L'efficacité de L'organisation: Théories; Représentations et Mesures**, Editeur Gaétan Morin, Montréal, 1994.
56. Nayak. A; S. Greenfield, **The Use of Management Accounting Information for Managing Micro Businesses; in Finance and the Small Firms**, A. Hughes et D.J. Storey Editor, Routledge , Londres, 1994.
57. Norman M. Scarborough, **Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach**, 10th Edition, Pearson Education, New Jersey, 2012.
58. Olivier Basso, **Le Manager Entrepreneur :Entre Discours et Réalité ;Diriger en Entrepreneur**, Pearson Education, Paris, 2006.

59. Olivier Torres et al, **PME : des Nouvelles Approches**, Edition Economica, Paris, 1998.
60. Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement and Management in SMEs: Discussion of Preliminary Results from an Italian Survey**, in **Business Performance Measurement and Management New Contexts, Themes and Challenges**, Paolo Taticchi Editor, Springer, Heidelberg , 2010.
61. Peter F. Drucker, **Management: Tasks; Responsibilities; Practices**, Truman Talley Books, New York, 1986.
62. Peter Wilson; Sue Bates, **The Essential Guide to Managing Small Business Growth**, Jhon Wiley Ltd, Chichester, 2003.
63. Robert Wtterwulge, **La PME : Une Entreprise Humaine**, Edition De Beock, Bruxelles, 1998.
64. Ronald J. Ebert; Richy W. Griffin, **Business Essentials**, 9th Edition, Pearson Education, New Jersey, 2013.
65. Stephen P. Robbin; Mary Coulter, **Management**, 11th Edition, Pearson Education, New Jersey, 2012.
66. Stephen P. Robbins et al, **Fundamentals of Management**, 7th Canadian Edition, Pearson Education, Toronto, 2014.
67. Timothy S. Hatten, **Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond**, 5th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, 2012.
68. Veerabhadrapa Havinal, **Management and Entrepreneurship**, Published by New Age International Limited, New Delhi, 2009.

ثانيا: المقالات العلمية

69. Abd allah Mohamed, Philippe Chapellier, **Les Pratiques Comptables des Dirigeants de PME Syriennes Dans un Contexte de Liberation de L'économie**, 10^{ème} Congrès International Francophone des PME, Bordeaux, 26-29 Octobre 2010.
70. Abi Azar Jihane, **Les Outils de Contrôle de Gestion dans le Context des PME: Cas des PMI au Liban**, 27^{ème} Congrès de L'association Francophone de Comptabilité, Tunis, 10-12 Mai 2006.
71. Agnès Paradas, **Typologies du Dirigeant et Styles de Gestion des Ressources Humaines Dans la PME**, 3^{ème} Congrès International Francophone de la PME, UQTR, Québec, 1996.
72. Ahmad Fadhly Arham, **Leadership and Performance: The Case of Malaysian SMEs in the Services Sector**, International Journal of Asian Social Science, Vol 4, N°3, 2014.
73. Alaa M. Ghalayini; James Noble, **The Changing Basis of Performance Measurement**, International Journal of Operations and Production Management, MCB University Press, Vol 16, N°8, 1996.
74. Andy Neely et al, **Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review**, International Journal Business Performance Management, Vol 5, N°1, 2003.
75. Andy Neely et al, **Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda**, International Journal of Operations and Production Management, Vol 25, N°12, 2005.

76. Angèle Renaud; Nicolas Berland, **Mesure de la Performance Globale des Entreprises**, 20^{ème} Congrès de L'association Francophone de Comptabilité, IAE de Poitiers, France, 23-25 Mai 2007.
77. Annabelle Jaouen, **Typologie de Dirigeant de Très Petit Entreprises**, Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol 23, N°01, 2010.
78. Arnaud Deplae et al, **Rapport PME :Aperçu de L'état de Santé Economique et Financière des PME Belges**, Publication de UNIZO ;UCM ;Graydon Belgium, Janvier 2014.
79. Atsede Woldie et al, **Factors Influencing Small and Medium Enterprises: An Exploratory Study of Owner/Manager and Firm Characteristics**, Banks and Bank Systems Journal, Vol 3, Issue 3, 2008.
80. Atsede Woldie et al, **Factors Influencing Small and Medium Enterprises (SMEs): An Exploratory Study of Owner/Manager and Firm Characteristics**, Banks and Bank Systems, Vol 3, Issue 3, 2008.
81. Aylin Ates et al, **The Development of SME Managerial Practice for Effective Performance Management**, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol 20, N°1.
82. Bellenca Sabrina ;Colot Olivier, **Les Entrepreneurs Belges :Une Typologie Basée Sur les Motivations**, Documents D'économie et de Gestion, Université de Mons-Hainaut, Mons, 2010.
83. Benoit Lavigne, **Contribution à L'étude de la Genèse des Systèmes D'information Comptable de PME: Une Recherche Empirique**, 23^{ème} Congrès de L'association Française de Comptabilité, 16 et 17 Mai, Toulouse, 2002.
84. Benoit Pigé, **La Gouvernance D'entreprise Dans les PME : L'adaptation du Profil du Dirigeant aux Besoins de L'entreprise**, Revue International PME, Vol 15, N°2, 2002.
85. Bernard M. Jougleux, **La Réflexion Stratégique du Propriétaire-Dirigeant de Petite Entreprise: Incidence sur le Système de Contrôle de Gestion**, 20^{ème} Conférence de L'association International de Management Stratégique, IAE Nantes, Nantes, 7-9 Juin 2011.
86. Bertrand Sogbossi Bocco, **Vulnérabilité des Petites Entreprises Face à la non Lisibilité de L'environnement: Entre un Comportement Planifié et Opportuniste**, Colloque International: La Vulnérabilité des TPE et des PME dans un Environnement Mondialisé, 11^{ème} Journées Scientifique du Réseau Entrepreneuriat, Université Trois-Rivières, Québec, 27-29 Mai 2009.
87. Carlos F. Gomes et al, **A literature Review of Manufacturing Performance Measures and Measurement in an Organizational Context: A Framework and Direction for Future Research**, Journal of Manufacturing Technology Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 15, N°6, 2004.
88. Carlos F. Gomes; Mohamed M. Yasin, **A Systematic Benchmarking Perspective on Performance Management of Global Small to Medium Sized Organization**, Benchmarking: An International Journal, Vol 18, Issue 4, 2011.
89. Chee Hee et al, **The Financial and New-Financial Performance Indicators of Paddy Farmers Organizations in Kedah**, World Review of Business Research, Vol 3, N°1, 2013.

90. Claire Gauzente, **Mesure la Performance des Entreprises en L'absence D'indicateurs Objectifs; Quelle Validité? Analyse de la Performance de Certains Indicateurs**, Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N°2, Jaune 2000.
91. Commission Européenne, **La Nouvelle Définition des PME ; Guide de L'Utilisateur et Modèle de Déclaration**, 2006.
92. David Otley, **Performance Management: a Framework for Management Control System Research**, Management Accounting Research, Vol 10, N°4, 1999.
93. David Sinclair; Mohamed Zairi, **Effective Process Management Through Performance Measurement Part I**, Business Process Re-engineering and Management Journal, MCB University Press, Vol 1, N°1, 1995.
94. Deepani Sajeewa Wijetunge, **Strategic Planning Practices of Manufacturing Small and Medium Scale Enterprises in Sri Lanka: An Empirical Study**, Global Journal of Commerce and Management Perspective, Vol 3, Issue 6, 2014.
95. Dilanthi Amaratunga; David Baldry, **Moving from Performance Measurement to Performance Management**, Facilities, Vol 20, N°5/6, 2002.
96. Dominic Cooper et al, **Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance**, Journal of Business Venturing, Elsevier Science Inc, Vol 9, Issue 5, 1994.
97. Dominique Bessire, **Définir La Performance: Comptabilité; Contrôle; Audit**, Tome 5, Vol 2, Association Francophone de Comptabilité, Septembre 1999.
98. Donald C. Hambrich; Phyllis A. Mason, **Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers**, Academy of Management Review, JSTOR, Vol 9, N°2, 1984.
99. Donald L. Lester et al, **Organization Life Cycle: A Five Stage Empirical Scale**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol 11, N°4, 2003.
100. Donia Jlassi ; Dominique Besson, **La Relation Entre le Profil du Dirigeant et L'internationalisation de la PME**, 11^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME,,AIREPME, Brest, 23 au 26 octobre 2012.
101. Douglas W. Naffziger; Donald F. Kuratko, **An Investigation Into the Prevalence of Planning in Small Business**, Journal of Business and Entrepreneurship, Vol 3, Issue 2, 1991.
102. Drapeau Marie-Josée, **La Planification de la Sortie Entrepreneuriale des Dirigeants de PME Mythe au Réalité?**, 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, 29-31 Octobre 2014.
103. Eli Amir; Baruch Lev, **Value-Relevance of Nonfinancial Informations: The Wireless Communications Industry**, Journal of Accounting and Economics, Elsevier Science B.V, 1996.
104. Elie Cohen, **Patrons ;Entrepreneurs et Dirigeants Avant Propos**, revue Sociologie de Travail, TomeXXX, N°4, Paris, 1998.
105. Elisabeth Lefebvre, **Profil Distinctif des Dirigeants de PME Innovatrices**, Revue International PME, Vol 4, N°3, 1991.
106. Elize Kirsten et al, **Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: South African Accountant's View**, Journal of Economic and Financial Sciences, Vol 8, N°1, 2015.

107. Emmanuel Hounkou et al, **Pratique de Gestion et Performances des PME Béninoises :Analyses et Perspectives**, Conseil d'analyses économique, Cotonou, 2010.
108. Emmanuel Kamdem et al, **Pratiques D'accompagnement et Performance: très Petites et Petites Entreprises Camerounaises en Phase de Démarrage**, CODESRIA, Dakar, 2011.
109. Ephrain W. Chirwa, **Gender and Performance of Micro and Small Enterprises in Malawi**, Working Paper N°2005/03, University of Malawi- Zomba, Malawi, 2005.
110. Eresia-Eke, **Can Owner-Manager Characteristics Signal Small Business Loan Default Propensity?**, Journal of Economics and Behavioral Studies, Vol 5, N°11, 2013.
111. Eric Dorion et al, **The Use of Performance Indicators for Small and Micro Enterprises: A Brazilian Regional Experience**, African Journal of Business Management, Vol 6, N°28, 2012.
112. Erik Canton et al, **EU SMEs in 2012: at the Crossroads**, Annual Report on Small and Medium- Sized Enterprises in the EU, Rotterdam, September 2012.
113. Evangelia Papadaki, Bassima Chami, **Les Facteurs Déterminants de la Croissance des Micro-Entreprises au Canada**, Direction Général de la Politique de la Petite Entreprise, Industrie Canada, 2002.
114. Françoise Vilain, **La Transmission des PME Artisanales ;Commerciales ; Industrielles et de Service**, Documentation Française, paris, 2004.
115. Fuad Mehraliyev, **Determinants of Growth in Small Tourism Businesses and the Barriers They Face: The Case of Cappadocia**, International Journal of Business; Humanities and Technology, Centre for Promoting Ideas, Vol 4, N°3, May 2014.
116. Gérald D'amboise; Athanase Bakanikona, **Les Planification dans les PME: Une Synthèse de Résultats Empiriques Conclusions et Recommandations**, Revue International PME, Vol 3, N°2, 1990.
117. Glen William; Weerawardena Jay, **Strategic Planning Practices in Small Enterprises in Queensland**, Small Enterprise Research: The Journal of SEAANZ, Vol 4, N°3, 1996.
118. Goril J. Johnsen; Richard G.P. Mc Mahon, **Owner-manager Gender; Financial Performance and Business Growth Amongst SMEs, From Australia's Business Longitudinal Survey**, Research Paper Series 03-6, The Flinders University of South Australia, 2003.
119. Goy Hervé, **L'identification des Pratiques de Planification: Une Application au Cas des PME**, IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 Mai 2000.
120. Graham Beaver, **Management and the Small Firm**, Strategic Change, Jhon Wiley and Sons Ltd, Vol 12, N°2, 2003.
121. Gregory G. Dess; Richard B. Robinson, **Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit**, Strategic Management Journal, Vol 5, N°3, 1984.
122. Grégory Reyes, **Le Rôle des Compétence du Dirigeant Propriétaire de TPE Artisanal sur sa Vision Stratégique: Illustration par une Carte Cognitive**, 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, 29-31 Octobre 2014.
123. Grégory Reyes, **Les Pratiques de Gestion du Pharmacien Titulaire Pour Mesurer et Piloter son Officienne**, Revue International PME, Vol 25, N°3-4, 2012.

124. Grinnell P. James, **An Empirical Investigation of CEO Leadership in Two Types of Small Firms**, SAM Advanced Management Journal, Vol 68, N°4, 2003.
125. Grisna Anggadaita; Qaanita Yuuha Mustafid, **Identification of Factors Influencing the Performance of Small and Medium Enterprises**, Pracedia-Social and Behavioral Sciences, N°115, 2014.
126. Hachimi Sanni Yaya, **La Problématique de la Performance Organisationnelle; Ses Déterminants et les Moyens de sa Mesure : Une Perspective Holistique et Multicritérielle**, Document de Travail 2003-036, Faculté des Sciences de L'administration, Université Laval, Québec, 2003.
127. Hall H; Haas J E; N J Johnson, **Organizational Size; Complexity; and Formalization**, American Sociological Review, Vol 32, N°6, 1985.
128. Harsh K. Luthar, **Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers**, Sex Roles: A Journal of Research, Vol 35, Issue 5, 1996.
129. Henry Mintzberg, **The Fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review, Vol 72, N°1, 1994.
130. Herman Simon, **Les Champions Cachés de la Performance**, Dunod, Paris, 2002.
131. Hermann Frank et al, **Valeurs Guidant la Planification des Nouvelles Entreprises**, Revue International PME, Vol 4, N°1, 1991.
132. H-H. Hvolby Athorstenson, **Indicators for Performance Measurement in Small and Medium Sized Enterprises: Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers; Part B**, Journal of Engineering Manufacture, Vol 215, 2001.
133. Ignas G. Sidik, **Conceptual Framework of Factors Affecting SME Development: Mediating Factors on the Relationship of Entrepreneur Traits and SME Performance**, op.cit.
134. Ilir Bytyci, **The Role of SMEs and their Impact on Economic Growth: Kosovo Case**, European Academic Research, Vol 1, Issue 8, November 2013.
135. Imen Mzid; Lassaad Mezghani, **Etude de la Relation Entre le Profil du Dirigeant de L'entreprise Familiale et sa Stratégie de développement**, 13^{eme} Conférence de l'AIMS, Normandie, 2-4 Juin 2004.
136. Isabel Cuadrado et al, **Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization**, Journal of Applied Social Psychology, Vol 42, Issue 12, 2012.
137. James G. March, **Tout essai de description des tendances de la gestion ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière**, Revue Française de Gestion, N°100, 1994.
138. Jaya Kumar Shanmugam et al, **The Impact of Internal Control on the Performance of Small and Medium Enterprise: Malaysian Evidence**, SIBR Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research, Bangkok, 7-9 June 2012.
139. J.P Boissin et al, **Profils de Chercheurs Primo-Entrepreneurs et Stratégies de Croissance**, Revue International PME, Vol 22, N°2, 2009.
140. Jean Lorrain ; Lois Dussault, **Les Entrepreneurs Artisans et Opportunistes :Une Comparaison de Leur Comportement de Gestion**, Revue International PME, Vol 1, N°2, 1988.

141. Jean-Marie Nkongolo-Bakenda et al, **L'association Entre la Manifestation de la Vision Stratégique des Propriétaires-Dirigeants de PME et la Performance de leur Entreprise**, Revue Internationale PME, Vol 7, N°1, 1994.
142. Joe Kennedy, **The Small Business Owner's Manuel**, The Career Press, New Jersey, 2005.
143. John Baldwin et al, **Les Faillites D'entreprise au Canada**, Statistique Canada, Ottawa, 1997.
144. Joris Meijaard et al, **Organizational Structure and Performance in Dutch SMEs**, Scales Paper N°2002-14 , Netherlands' Ministry of Economic Affairs, June 2002.
145. Josée St-Pierre et al, **Influence du Marché et de la Clientele Deserves sur les Facteurs de Croissance des P.M.E. Manufacturières**, in CCSBE, Entrepreneurship and Economic Development: Innovation, Opportunity and Capacity, Proceedings of the 21st CCSBE (Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship) Conference, Regina, Saskatchewan, 12-13 November 2004.
146. Josée St-Pierre et al, **Les Indicateurs de Performance Financière et non Financière: Complimentarité ou Substitution?; Etude Exploratoire sur des PME Manufacturières**, Comptabilité et Connaissances, France, May 2005.
147. Kinga Emense Zsido; Veronika Fenyves, **Application of "Traditional" and "New" Approach Methods in Business Performance Measurement**, Croos-Cultural Management Journal, Vol XVII, Issue 1, 2015.
148. Larry R. Watts et al, **The Effect Of Operational And Strategic Planning On Small Firm Performance**, Journal of Small Business Management, Vol 1, N°2, 1990.
149. Luann Rickells Gaskill et al, **Impact of Operational Planning on Small Business Retail Performance**, Journal of Small Business Management, Vol 5, N°1, 1994.
150. Laurentiu Mihai et al, **Comparison of the leadership styles practiced by Romanian and Dutch SME owners**, International Journal of Organizational Leadership, Vol 6, N°1, 2017.
151. Lelei Joy Chelagat; Magdlyn J.Ruto, **Determinants of Performance of Small Firms Within Four Peurban Centres of Eldoret Toran**, European Journal of Business and Management, Vol 6, N°26, 2014.
152. Lorrain Jean et al, **Relation Entre le Profile de Comportement des Propriétaires-Dirigeants et le Stade D'évolution de Leur Entreprise**, Revue International PME, Vol 7, N° 1, 1994.
153. Louis Jacque Filion, **les Systèmes Gestionnaires des Propriétaires-Dirigeants de PME :Regarder a Partir de la Métaphore Mécanique**, Cahier de Recherche N°1994-10-01, Ecole de HEC, Montréal, Octobre 1994.
154. Louis Jacques Filion, **Deux Types D'entrepreneurs: L'opérateur et le Visionnaire: Conséquence pour L'éducation**, Cahier de Recherche N°1998-10, Ecole de HEC, Montréal, Septembre 1998.
155. Louis jacques Filion, **Entrepreneurs et Propriétaires-Dirigeants de PME**, Cahier de Recherche N° :2001-03, Ecile de HEC, Montréal, 2001.
156. Louis Jacques Filion, **Six Types de Propriétaires-Dirigeants de PME**, Cahier de Recherche N°2000-02, Ecole de HEC, Montréal, Février 2000.

157. Louis Raymond et al, **A Taxonomic Approach to Studying the Performance of Manufacturing SMEs**, Business Performance Management Journal, Vol 11, N°4, 2009.
158. Louis Raynold, **L'impact des Taches Critiques du Gestionnaire de PME sur le Succès d'un Système D'information Organisationnel**, Revue Internationale PME, Vol 1, N°1, 1998.
159. Marieta Olaru et al, **Performance Indicators Used by SMEs in Romania: Related to Integrated Management Systems**, Social and Behavioral Sciences, Published by Elsevier Ltd, N°109, 2014.
160. Mário Franco; Pedro Gonçalo Matos, **Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach**, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol 11, Issue 2, 2015.
161. Massimo G Colombo; Luca Grilli, **Founders' Human Capital and the Growth of New Technology-Based Firms : A Competence-Based View**, Review Research Policy, Vol 35, 2005.
162. Matthais Almus; Eric A.Nerlinger, **Growth of New Technology-Based Firms : Which Factors Matter?**, Small Business Economics, Vol 13, Issue 2, 1999.
163. M. Bauer, **PME : Un Patronat aux Trois Visages**, Revue Sciences Humaines, N°48, Lyon, 1995.
164. Melchior Salgado, **La Performance: Une Dimension Fondamentale Pour L'évaluation des Entreprises et des Organisations**, Working Papers hal-00842219, HAL, 2013.
165. Messeghem Karim; Varrault Nicolas, **Stratégie D'adoption d'une Démarche Qualité en PME**, Revue Internationale PME, Vol 11, N°1, 1998.
166. Michael Woywode; Vera Lassat, **Les Facteurs de Succès des Entreprises à Croissance Rapide en Allemagne**, Revue International PME, Vol 14, N°3-4, 2001.
167. Michel Bernasconi; Frank Moreau, **L'évolution du projet des jeunes entreprises technologiques innovantes au cours des premières années : une méthode d'appréciation du cheminement stratégique**, Revue Internationale PME, Vol 16, N° 3-4, 2003.
168. Michel J. Lebas, **Performance Measurement and Performance Management**, International Journal of Production Economics, Elsevier Science, Vol 41, Issues 1-3, 1995.
169. Michel Marchesnay, **La Mercatique de la Petit Entreprise**, Revue International PME, Vol 1, N°3-4, 1988.
170. Michel Marchesnay, **La PME : UNE Gestion Spécifique**, Revue Economie Rurale, Société Française D'économie Rurale, N°206, 1991.
171. Mike Bourne et al, **Corporate Performance Management**, Measuring Performance Excellence, Vol 7, N°2, 2003.
172. Mike Kennerley; Andy Neely, **Measuring Performance in a Changing Business Environment**, International Journal of Operation and Production Management, MCB University Press, Vol 23, N°2, 2003.
173. Mirela-Oana Pinteaa; Monica-Violeta Achin, **Performance: An Evolving Concept**, Journal Annals Economic Sciences Series, Vol 2, Issue 38, University of Craiova, 2010.
174. Mohamed Arabi, **Profils Des Propriétaires-Dirigeants et Pratiques de GRH Dans les PME Algériennes : Cas des PME du Secteur des Industries Agro-alimentaires de Bejaia**, Revue Recherches Economiques et Management, Biskra, N°14, Décembre 2013.

175. Mohamed Bayad ;Denis J.Garand, **Vision du Propriétaire-Dirigeant de PME et Processus Décisionnel :De L'image a L'action**, 4^{ème} Congrès International Francophone de la PME, Metz, 22-24 Octobre 1998.
176. Mohamed Ben Ali et al, **Comment peut-on Développer et Gérer la Performance des Jeunes Entreprises en Phase de Croissance?: Approche Théorique**, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol 10, N°1, Janvier 2015.
177. Mohamed Madoui, **Travail et Organisation du Travail Dans les PME Algériennes : Une Approche Socioanthropologique**, Journal des Anthropologues, Association Française de Anthropologues, Paris, N°116-117, 2009.
178. Monica Zimmerman Treichel; Jonathan A. Scott, **Women-Owned Businesses and Access to Bank Credit: Evidence From Three Surveys Since 1987**, Venture Capital Journal, Routledge Publisher, Vol8, N°1, January 2006.
179. Neil C. Churchill; Virginia L. Lewis, **The Five Stages of Small Business Growth**, Harvard Business Review, 1983.
180. Nimalathasan Balasundaram, **Incidence of Strategic Planning in Small Business: An Overview**, Economic Science Series, Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Vol LXI, N°3, 2009.
181. Oana Adriana Gică, Adina Letitia Negruşa, **The Impact of Strategic Planning Activities on Transylvanian SMEs - An Empirical Research**, Procedia Social and Behavioral Sciences, N°24, 2011.
182. Observatoire des PME, **Dirigeant de PME; Un Métier? Éléments de Réponse**, Regards sur les PME N°8, Edition OSEO, Paris, 2005.
183. Observatoire des PME, **La Recherche Académique Française en PME**, Regards sur les PME N°14, Edition OSEO, Paris, Juin 2007.
184. OCDE, **Perspectives de L'OCDE sur les PME**, édition OCDE, Pris, 2000.
185. Olid Bernard, **Identification d'un Lien Entre le Profil du Dirigeant-Propriétaire de PME; les Objectifs Choisis et les Outils de Gestion Mis en Œuvre**, Journée de Recherche "Entrepreneuriat et Stratégie", Bourdeaux, 1^{er} Juillet 2008.
186. Olide Bernard; Muriel Jougoux, **La Réflexion Stratégique du Propriétaire-Dirigeant de Petite Entreprise: Incidence sur le Système de Contrôle de Gestion**, 20^{ème} Conférence de AIMS, IAE Nantes, Nantes, 7-9 Juin 2011.
187. Olivier De La Villarmois, **Le Concept de Performance et sa Mesure: Un Etat de L'art**, Cahiers de recherche de l'IAE de Lille, N°5/2001, Université de Lille, 2001.
188. Olivier Torres , **Pour Une Approche Contingente de La Spécificité de la PME** , Revue International PME, Vol 10, N°2, 1997.
189. Osman Eroglu; Murat Picak, **Entrepreneurship; National Culture and Turkey**, International Journal of Business and Social Science, Vol 2, N°16, 2011.
190. Pierre A. Julien, **Les PME à Forte Croissance et la Métaphore du JAZZ : Comment Gérer L'improvisation de Façon Chèrent**, Revue International PME, Vol 14, N°3-4, 2001.
191. Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda**, Measuring Business Excellence, Emerald Group Publishing Limited, Vol 14, N°1, 2010.

192. Paolo Taticchi et al, **Performance Measurement: Challenges for Tomorrow**, International Journal of Management Review, British Academy of Management and Blackwell Publishing Ltd, Vol 14, Issue 3, 2011.
193. Patrigia Garengo et al, **Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda**, International of Management Review, Blackwell Publishing Ltd, Vol 7, Issue 1, 2005.
194. Peter L. Jennings; Graham Beaver, **The Managerial Dimension of Small Business Failure**, Journal of Strategic Change, Vol 4, Issue 4, 1995.
195. Philippe Chapellier, **Profil de Dirigeant et Données Comptables de Gestion en PME**, Revue International PME, Vol 10, N°1, 1997.
196. Pierre Cossette, **Méthode Systématique D'aide à la Formulation de la Vision Stratégique: Illustration Auprès D'un Propriétaire-Dirigeant**, Revue de L'entrepreneuriat, De Boeck Supérieur, Vol 2, N°1, 2003.
197. Pinteá Mirela-Oana, **Performance Evaluation: Literature Review and Time Evaluation**, Annals of The University of Oradea, Economic Science Series, Vol 21, Issue 1, 2012.
198. Pradeep Brylal et al, **Education and SMME Business Growth: A Gender Perspective From South Africa**, International Business and Economics Research Journal, The Clute Institute, Vol 13, N°8, August 2013.
199. Kurt Matzler et al, **The Relationship Between Transformational Leadership; Product Innovation and Performance in SMEs**, Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol 21, N°2, 2008.
200. Rafaela Martínez Méndez er al, **Leadership Styles and Organizational Effectiveness in Small Construction Business in Puebla; Mexico**, Global Journal of Business Research, Vol 7, N°5, 2013.
201. Rami Alasadi; Ahmed Abdelrahim, **Critical Analysis and Modeling of Small Business Performance (Case Study: Syria)**, Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Vol III, Issue 2, 2007.
202. Rauch Andreas, Frese Michal, **Psychological Approaches Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Findings**, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol 15, 2000.
203. Richard G.P. McMahon, **Stage Models of Growth Reconsidered**, Small Enterprise Research: The Journal of Scaanz, Vol 6, N°2, 1998.
204. Richard Robinson; Jhon Pearce, **The Impact of Formalized Strategic - Planning on Financial Performance in Small Organizations**, Strategic Management Journal, Vol 4, 1983.
205. Robert S. Kaplan, **Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations**, Nonprofit Management and Leadership, Jossey-Bass Published, Vol 11, N°3, 2001.
206. Rolland Alekamo, **Analyse du Profile des Dirigeants des PME à Brazzaville: Cas des Entreprises de Service**, Revue Congolaise de Gestion, Edition ICES, N°13, 2011.
207. Sascha Kraus et al, **The Role of Strategic Planning in SMEs: Literature Review and Implications**, Conference Proceeding of The Annual Meeting in The British Academy of Management, Oxford, United Kingdom, 13-15 September.

208. Sauvé Pierre et al, **La Croissance des PME: Exploration des Facteurs de Croissance Auprès d'Entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue**, 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat: Innovation et Évolution des Pratiques Entrepreneuriales, Sherbrooke, 3-5 octobre 2007.
209. Simon Radipere; Shepherd Dhliwago, **The Role of Gender and Education on Small Business Performance in the South Africa Small Enterprises Sector**, Mediterranean Journal of Social Sciences, CSER Publishing, Vol 5, N°9, May 2014.
210. Smida Ali; Condor Roland, **Interaction Entre Vision; Intention et Anticipation Chez les Dirigeants de Petit Entreprises**, Gestion, HEC, Vol 26, N°4, 2001.
211. Sophie Reboud; Tim Mazzarol, **Strategic Planning in SMEs: A Review of the English and French Literature**, ANZAM Annual Conference, Anckland, New Zealand, 2-5 December 2008.
212. Suzanne Bergine-Seers; Leo Jago, **Performance Measurement in Small Motels in Australia**, Tourism and Hospitality Research Review, Vol 7, N°2, 2007.
213. Suzanne M.Richbell et al, **Owner-Managers and Business Planning in the Small Firm**, International Small Business Journal, Sage Publications, Vol 24, Issue 5, 2006.
214. Sylvie Sammut, **Processus de Démarrage en PME et Perspectives de Croissance**, 3^{ème} Congrès International Francophone de la PME, UQTR, Québec, 1996.
215. T.J Turner et al, **Implementation and Impact of Performance Measures in Two SMEs in Central Scotland**, Production Planning and Control: The Management of Operations, Vol 16, N°2, 2005.
216. Thierry Voléry et Katherine Gundolf, **Développement récent de la Recherche Germanophone en Entrepreneuriat et PME : Une Analyse des Articles Parus de 1997 à 2006**, Revue International PME, Québec-vol. 21, N° 3-4, 2008.
217. Thomas Teal, **La Dimension Humaine du Management**, Harvard Business Review, Le Leadership Préface Franck Riboud, Nouveaux Horizons, Paris, 1999.
218. Tim Mazzarol, **Planning and Growth Characteristics if Small Business Owners-Managers**, 35th Entrepreneurship Innovation and Small Business Conference, Barcelona, 12-14 September 2005.
219. Titus Oshagbemi, **Age Influences on the Leadership Styles and Behavior of Managers**, Employee Relations Reviw, Emerald Publisher, Vol 26, N°1, 2004.
220. Umit S. Bititci et al, **Integrated Performance Measurement Systems: au Audit and Development**, The TQM Magazine, MCB University Press, Vol 9, N°1, 1997.
221. Whitney O. Peake; Maria I. Marshall, **Does Experience Determine Performance? A Meta Analysis on The Experience-Performance Relationship**, The Agricultural and Applied Economics Association 2009 AAEA & ACCI Joint Annual Meeting, Milwaukee, Wisconsin, July 26-28, 2009.
222. Yvon Pesqueux, **La Notion de Performance Globale**, 5^{ème} Forum International ETHICS, Tunis, 2004.
223. Zouhour Ben Hamadi; Philippe Chapellier, **Profil et Culture des Dirigeants de PME Tunisiens**, 11^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Brest 23- 26 Octobre 2012.

224. Basly Sami, **L'internalisation de la PME Familiale: Une Analyse Sur L'apprentissage Organisationnel et le Développement de la Connaissance**, Thèse pour Obtenir le Doctorat en Sciences de Gestion, Département Sciences Economiques et de Gestion, Université Montesquieu, Bordeaux II, 2005.
225. Brahim Allali, **Vision des Dirigeants et Internalisation des PME Marocaines et Canadiennes du Secteur Agro-Alimentaire**, Thèse Présentée en Vue de L'obtention de Grade de Philosophie Docteur en Administration, Faculté D'études Supérieurs, Ecole de HEC, Montréal, Mars 2003.
226. Caroline Huot, **La Planification Stratégique dans les PME en Phase de Démarrage: Cas des Entreprises de Services**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maitrise en gestion des petites et moyennes organisations, Département des Sciences Economiques et Administratives, Université du Québec, Avril 1993.
227. Daniela Weidemann, **Characteristics of Management Accounting in Small and Medium Sized Enterprises: Case Rantalinna Oy**, These Double Degree (Bachelor) in International Business, Faculty of Business Administration, Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta, 2014.
228. Delphine Gendre-Aegerter, **La Perception du Dirigeant de PME de Sa Responsabilité Sociale: Une Approche par la Cartographie Cognitive**, Thèse Présentée pour L'obtention du Grade de Docteur en Sciences Economiques et Sociales, Faculté des Sciences Economiques et Sociales, L'Université de Fribourg (Suisse), 2008.
229. Donglin Wu , **Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries**, Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctorate of Philosophy, School of Management, College of Business, RMIT University, Melbourne, 2009.
230. Isabel Auclair, **Les Actions Stratégiques de la Petite Entreprise Performante: Le Cas Cycles Davinci**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maitrise en Gestion des Organisation, Université de Chicoutimi, Québec, 2006.
231. Jenny Larsson; Joan Kinnunen, **Performance Measurement in Non Profit: Much to be Gained or a Zaste of Resources?**, Bachelor Thesis, Supervisor: Åke Gabrielsson, 2007.
232. Lamia Berrah, **La Quantification de la Performance dans les Entreprises Manufacturières de la Déclaration des Objectifs à la Définition des Systèmes D'indicateurs**, Document de Synthés pour Obtenir L'habilitation à Diriger des Recherches, Université de Savoie, Chambéry, 2013.
233. Livaniriana Andriamanohisoa, **Relation Entre le Profil du Propriétaire-Dirigeant de L'entreprise Manufacturière Québécoise et ses Conditions d'Accès au Financement Bancaire**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maitrise en Gestion des PME et de Leur Environnement, Université du Québec à Trois-Rivières, 2006.
234. M. Gerald Enrico, **La Dénaturation de la PME Contextualisée au Régime de Concurrence**, Thèse pour L'obtention du Titre de Doctor of Business Administration, Ecole de Management, Grenoble, 2010.
235. Nicolas Maranzana, **Amelioration de la Performance en Conception par L'apprentissage en Réseau de la Conception Innovante**, Thèse Présentée pour Obtenir

- le Grade de Docteur en Mécanique, Ecole Doctorale Mathématiques; Sciences de L'information et de L'ingénieur, Université de Strasbourg, 2009.
236. Olivier Colot , **La Transmission des PME Familial non Cotées : Approche de La Transmission en Wallonie et Impact sur La Performance des Entreprises**, Thèse Présentée en Vue de 'obtention du Titre de Docteur en Sciences de Gestion, Faculté Warocque, Université de Mons-Hainaut, 2007.
237. Pascal Faber, **La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation**, Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, Institut D'administration des Entreprises, Université Lille1,2000.
238. Paul Niyungeko, **Profil Personnel; Pratique de Gestion des Propriétaires-Dirigeants et Performance des PME : Le Cas de Burundi**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maitrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations, Département des Sciences Economiques et Administratives Université du Québec, Juin1993.
239. Sounia Caron, **Les Compétences du Dirigeant et la Performance de PME Manufacturières**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maitrise en Administration des Affaires, Université du Québec à Trois-Rivières, 2006.
240. Stefan Tangen, **Evaluation and Review of Performance Measurement Systems**, A Doctoral Thesis, Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology, Stockholm, 2004.
241. Zouhour Ben Hamadi, **Complexification des Systèmes Budgétaires et Profils des Dirigeant :Le Cas des PME Tunisiennes**, Thèse Pour Obtenir le Grade de Docteur en Business Administration, Département Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, 2013.

رابعاً: التقارير

242. Economist Intelligence Unit, **SMEs in Japan : A New Growth Driver?**, Economist Intelligence Unit report sponsored by Microsoft, 2010
243. Department of Industry; Innovation; Science; Research and Tertiary Education, **Australian Small Business key Statistics, Australia**, 2012.
244. Innovation; Science and Economic Development Canada, **Key Small Business Statistics**, June 2016.
245. Ministre du Développement Industriel et de la Promotion de L'Investissement, **Bulletin D'Information Statistique de la PME**, Données du 1^{er} Semestre 2013, N°23, Novembre 2013.
246. Ministre de L'Industrie et de la Petite et Moyen Entreprise et de la Promotion de L'Investissement, **Bulletin D'information Statistique de la PME**, Année 2012.

خامساً: مواقع الأنترنت

247. Graig Dobbins; Cole Ehmke (2005), **Principles for Structuring Small Businesses and Farms**, March 2014, On-line at: <http://www.ces.purdue.edu/extmedia/EC/EC-729.pdf>.
248. Mark Hendricks, **Span Control: How Many Employees Directly Reporting to you is too Many?**, Entrepreneur Magazine, January 2001, On-line at: <https://www.entrepreneur.com/article/35688>.

249. Mark Feldman, **How Small Business Can Motivate Employees to Boost productivity**, April 2014, On-line at: <http://startupbros.com/how-small-business-can-motivate-employees-to-boost-productivity/>.
250. Tim Mazzarol (2013), **How Useful in Formal Business Planning in Small Enterprise?**, December 2014, On-line at: <http://www.cemi.com.04/node/503>.
251. www.eqavet.eu/qa/gns/glossary/p/performance-indicator.aspx
252. www.insee.fr/fr/recherche?q=PME&debut=0.
253. www.Businessdictionary.com/difinition/performance-measure.html.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث حول:

أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير: تخصص إدارة مالية

السلام عليكم:

في إطار تحضير رسالة الدكتوراه تحت عنوان " تأثير الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، أضع بين أيديكم هذا الإستبيان المخصص لجمع المعلومات التي تتعلق بالممارسات الإدارية في مؤسستك، الرجاء أن تصف الممارسات الإدارية القائمة في مؤسستك، مع التنويه إلى أن المعلومات التي يقوم الإستبيان بجمعها يتم التعامل معها بسرية مطلقة، و سيتم استغلالها لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الاستاد:

أ.د/خنشور جمال

إعداد الباحث:

كعواش جمال الدين

رقم الهاتف: 0670170311

Email: djamel.ed1985@gmail.com

السنة الجامعية: 2016/2015

I/معلومات متعلقة بالمالك-المسير:

- 1-الجنس: ذكر ؛ أنثى
- 2-العمر: - أقل من 30 سنة - من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة - من 50 إلى 59 سنة
- 60 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:

- بدون مستوى تعليمي - ابتدائي
- متوسط - ثانوي
- جامعي

4-طبيعة التخصص:

- في مجال علوم الإدارة (تسيير، مالية، اقتصاد، محاسبة...الخ)
- في مجال آخر غير الإدارة
- بدون تخصص محدد (إذا لم يكن لديك مستوى جامعي)

5-عدد السنوات التي قضيتها على رأس المؤسسة:

- أقل من 5 سنوات
- بين 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

6- ما هو هدفك الرئيسي؟ (حدد خانة واحدة فقط)

الأهداف	
	البحث عن النمو
	البحث عن الإستقرار و الإستمرارية
	البحث عن الإستقلالية (المالية و اتخاذ القرارات)
	البحث عن الربح

7- ماذا تعني الاستراتيجية بالنسبة لك؟

- الإستخدام الأمثل للموارد المحددة و المخطط لها مسبقا
- رؤية تسمح بتوقع الإحتياجات من الموارد الملاءمة و تخصيصها (كميا و نوعيا) في الوقت المناسب
- تفكير علمي أكثر منه حدسي (بديهي) لمسار تطور مؤسستك
- لا أدري

8- ما هي المدة الزمنية التي تغطيها استراتيجيتك؟

- سنة واحدة ؛ - 2 إلى 3 سنوات
- 4 إلى 5 سنوات ؛ - أكثر من 5 سنوات
- لا أدري

9- كيف تقيّم درجة و وضوح، هيكلية، و رسمية استراتيجيتك (درجة إضفاء الطابع الرسمي)؟

- غير واضحة (ضبابية)
- في طريق أن تصبح واضحة
- واضحة في رأسك (ذهنك) و لكنها غير مكتوبة
- رسمية (مكتوبة)، مهيكلة، و مقسمة إلى أهداف استراتيجية
- لا أدري

II/ معلومات متعلقة بالمؤسسة:

10- سنة إنشاء المؤسسة:

11- الشكل القانوني لمؤسستك:

- مؤسسة فردية
- شركة ذات مسؤولية محدودة SARL
- شركة ذات مسؤولية محدودة و ذات الشخص الوحيد EURL
- شركة تضامن SNC
- شكل قانوني آخر، حدده:

12- عدد المستخدمين في المؤسسة (بما فيهم أعضاء الإدارة):

- بين 01 إلى 09 مستخدمين
- بين 10 إلى 49 مستخدم
- بين 50 إلى 250 مستخدم

13-قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسستك:

- الصناعة
- البناء و الاشغال العمومية
- الفلاحة و الصيد البحري
- الخدمات
- الطاقة و المناجم و الخدمات المرتبطة بالصناعة

- الصناعة: يضم هذا القطاع كل من: الصناعات الكيماوية، صناعة النسيج و الجلود، صناعة الورق و الخشب، الصناعات الغذائية، مواد البناء، صناعات الحديد و المعادن و الصلب، الصناعات الميكانيكية و الكهربائية، صناعات مختلفة.
- الخدمات: يضم هذا القطاع كل من: النقل و الاتصالات، الفنادق و الاطعام، التجارة، المؤسسات المالية، الوكالات العقارية، الخدمات المقدمة للمؤسسات، الخدمات المقدمة للأسر، الخدمات الاجتماعية.
- الطاقة و المناجم و الخدمات المرتبطة بالصناعة: يضم كل من: الطاقة و المياه، المناجم و المحاجر، خدمات و أعمال النفط و الغاز (hydrocarbures).

III/الممارسات الادارية:

III-1/التخطيط:

أ/التخطيط الإستراتيجي:

14-هل تملك خطة مكتوبة (رسمية) بعيدة المدى تغطي أكثر من سنة؟

نعم ؛ لا

الرجاء قراءة العبارات التالية، ثم ضع الإشارة (X) في الإطار الذي يعبر عن درجة استعمالك للممارسات التخطيطية الإستراتيجية التالية:

العبارات	إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
15-تقييم الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة.					
16-تقييم الظروف المالية للمؤسسة (مثلا: معدلات الفائدة لدى البنوك، وجود موارد مالية جديدة...الخ).					
17-تقييم و تشخيص الصحة المالية للمؤسسة (مثلا: السيولة المتوفرة، المردودية، الاستقلالية المالية...الخ).					

الوضعية الاستراتيجية

دائما	غالبا	أحيانا	ناذرا	إطلاقا	العبارات	
					18- تقييم مرحلة تطور المنتج في السوق.	
					19- تحديد التغيرات في السوق لمعرفة اتجاهاتها بشكل عام (مثلا: التغيرات في سوق الشغل، التغير في الإستهلاك و الأذواق، التغير في أسعار المواد الأولية، نمو متسارع في الاسواق الحالية...الخ).	الفرص و التهديدات
					20- تحديد التغيرات في القطاع (بمجال النشاط) لمعرفة اتجاهاتها بشكل عام (مثلا: دخول تكنولوجيات جديدة، وجود منتجات بديلة...الخ).	
					21- تحديد التغيرات في تصرفات و توجهات المنافسين (مثلا: منافسون جدد سيدخلون السوق، منافس قام بتخفيض سعر منتجاته...الخ).	
					22- تحديد التغيرات في الإتجاهات البيئية (مثلا: تشريعات حكومية جديدة، امكانية ارتفاع معدل التضخم...الخ).	
					23- تحديد الموارد و المهارات الرئيسية التي تحوزها مؤسستك.	
					24- تحديد نقاط القوة الرئيسية التي تمتلكها المؤسسة.	الموارد والمهارات
					25- تحديد نقاط الضعف الرئيسية داخل المؤسسة.	
					26- تحديد الأمور التي تتفوق فيها المؤسسة على المنافسين الاخرين.	
					27- تحديد التأثيرات الحالية و المستقبلية للتغيرات في السوق على المؤسسة.	
					28- تحديد التأثيرات الحالية و المستقبلية للتغيرات في الصناعة على المؤسسة.	المسائل الإستراتيجية
					29- تحديد التأثيرات الحالية و المستقبلية للتغيرات البيئية على المؤسسة.	
					30- تحديد التأثيرات الحالية و المستقبلية للتغيرات في تصرفات المنافسين على المؤسسة.	
					31- تحديد رسالة واضحة في ذهنك للسبب الأساسي من وجود المؤسسة.	
					32- تقوم بعكس الرسالة التي تمتلكها على المستخدمين، و الزبائن أو المستهلكين على حد سواء.	الرسالة و الأهداف
					33- تضع أهدافا واضحة للمؤسسة، تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات و الظروف المتاحة.	
					34- تختار الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم و الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجهها حاضرا و مستقبلا.	

ب/التخطيط التشغيلي:

35-هل تملك خطة تشغيلية مكتوبة (رسمية) تغطي سنة واحدة؟

نعم ؛ لا

الرجاء قراءة العبارات التالية، ثم ضع الإشارة (X) في الإطار الذي يعبر عن درجة استعمالك للممارسات التخطيطية التشغيلية التالية على مستوى مؤسستك:

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا	العبارات	
					36-تحديد المزيج الترويجي المناسب للتعريف و إعلام و إقناع و تحفيز الزبائن المحتملين على شراء السلعة أو الخدمة (الاعلان، العلاقات العامة، المشاركة في المعارض، التخفيضات...الخ)	التخطيط التسويقي
					37-تحديد حاجات الزبائن التي يتوجب عليك إشباعها عن طريق منتجات مؤسستك.	
					38-تحديد التغطية السوقية التي تريد أن تشغلها منتجات المؤسسة.	
					39-تحديد طريقة التسعير المناسبة للسلع أو الخدمات التي تقدمها مؤسستك (على أساس التكلفة، أو على أساس الطلب، أو على أساس المنافسة).	
					40-تحديد مصادر التمويل الداخلية المتاحة أمام المؤسسة.	تخطيط المالي
					41-تحديد مدى قدرة مؤسستك على الإئتمان.	
					42-تحديد مصادر التمويل الخارجية المتاحة أمام المؤسسة.	
					43-تحديد السيولة التي يجب على المؤسسة الإحتفاظ بها لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.	
					44-تحديد معايير الحصول على الترقية و المكافآت.	تخطيط الموارد البشرية
					45-تحديد الواجبات و المهام و المسؤوليات لكل عمل، و المهارات المطلوبة من المستخدمين لأداء هذا العمل.	
					46-تحديد الإحتياجات الحالية و المستقبلية من المستخدمين على الأقل مرة في السنة.	
					47-تحديد الإحتياجات التدريبية و التطويرية للمستخدمين من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم (مثلا: طبيعة و نوع التدريب، مكان اجراء التدريب، مدته...الخ).	

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا	العبارات	
					48- تحديد متطلبات أو مواصفات الجودة التي يجب توافرها في السلعة أو الخدمة.	العمليات
					49- تحديد المتطلبات الضرورية من المعدات و التجهيزات (équipements) أو الآلات التي تحتاجها المؤسسة.	
					50- تحديد المتطلبات الضرورية من المواد اللازمة للعملية الانتاجية (مثلا: كمية المواد الواجب شراؤها، تخزينها).	
					51- تحديد الطاقة الانتاجية للمؤسسة و كمية السلع أو الخدمات التي يجب انتاجها لفترة تتراوح بين أسبوع و شهرين.	

III-2/ التنظيم:

الرجاء قراءة العبارات التالية، ثم ضع الإشارة (X) في الإطار الذي يعبر عن درجة استخدام الممارسات التنظيمية التالية على مستوى مؤسستك:

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا	العبارات	
					52- يؤثر المستخدمون على القرارات الاستراتيجية.	اللامركزية
					53- يتخذ المستخدمون القرارات الإستراتيجية بأنفسهم.	
					54- يؤثر المستخدمون على القرارات التشغيلية.	
					55- يتخذ المستخدمون القرارات التشغيلية بأنفسهم.	
					56- يتم تدوير المستخدمين بين عدة أعمال أو وظائف داخل المؤسسة (مثلا: كأن يتم نقل مهندس من الإنتاج إلى الصيانة و العكس).	التخصص
					57- يؤدي المستخدمون عدة مهام داخل نفس الأعمال أو الوظائف.	
					58- يؤدي المستخدمون مهام محددة داخل المؤسسة (يتم تحديد مهام كل مستخدم بشكل دقيق).	
					59- تراقب المستخدمين بشكل مباشر.	التنسيق
					60- يقوم المستخدمون بمراقبة عملهم بأنفسهم.	
					61- يتم تعديل أو تغيير طريقة العمل بناء على الإستشارة غير الرسمية بين المستخدمين في فريق العمل (إجراء بعض التعديلات على العمل دون الرجوع إليك).	

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا	العبارات
					62- يتم مسبقا ضبط و ترتيب و برمجة خطوات تنفيذ العمل التي يجب اتباعها.
					63- الأهداف المرغوبة يتم تحديدها مسبقا بحيث تكون واضحة و يمكن قياسها كميا و تحديد مواصفاتها نوعيا.
					64- يتم مسبقا تحديد المهارات و المعارف التي يجب توفرها في المستخدمين.
					65- يوجد لدى المؤسسة إجراءات (procédures) عمل رسمية مكتوبة (الاجراءات هي خطوات يجب اتباعها للوصول إلى هدف معين، مثلا: الاجراءات الخاصة بالتعامل مع شكاوى المستخدمين).
					66- يتم استخدام إجراءات رسمية في الإتصال داخل المؤسسة (مثلا: من يتصل بمن يكون محدد مسبقا، و طريقة الإتصال كذلك).

الرسمية

III-3/التوجيه:

الرجاء قراءة العبارات التالية، ثم ضع العلامة (X) في الإطار الذي يعبر عن درجة استعمال الممارسات التالية على مستوى

مؤسستك :

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا	العبارات
					67- تقوم بمشاركة المعلومات مع المستخدمين في المؤسسة.
					68- كل شخص حر في العمل مع من يختاره، و يتم ترك تقسيم المسؤوليات لفريق العمل.
					69- تسمح للمستخدمين بالحديث معك بصراحة، و تتقبل ملاحظاتهم و انتقاداتهم بصدر رحب.
					70- سياسات و أنظمة العمل، و الخطط في المؤسسة تعتبر مسألة جماعية، و عليه فأنت تشجع المستخدمين على المشاركة في وضعها.
					71- تتمن و تقدر المشاركة في اتخاذ القرارات.
					72- تشجع المستخدمين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
					73- تشجع المستخدمين على التعبير عن آراءهم، و تقدم الحلول للمشاكل.

القيادة

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا	العبارات	
					74- تعطي أهمية للظروف المحيطة بالعمل داخل المؤسسة (التهوية، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة... الخ) و تحرص على توفير ظروف جيدة تساعد على العمل.	التحفيز
					75- تمنح مكافآت مالية للمستخدمين بصفة دورية من أجل تشجيعهم على مواصلة العمل و الحفاظ على مستوى عال من الأداء.	
					76- تحاول إقامة علاقات جيدة مع المستخدمين في العمل و خارج العمل.	
					77- تشجع المستخدمين على التعاون فيما بينهم داخل العمل.	
					78- تقوم بالثناء و مدح المستخدمين، و الإشادة بإنجازاتهم سواء على المستوى جماعي أو على المستوى الفردي.	
					79- يشغل المستخدمون أعمالا أو وظائف تتوافق و مستوى مهاراتهم و كفاءاتهم.	
					80- تعبر لمستخدميك عن مدى أهميتهم و دورهم الأساسي في نجاح المؤسسة.	

III-4/ الرقابة:

الرجاء قراءة العبارات التالية، ثم حدد الإطار الذي يعبر عن درجة استعمالك لأنشطة و أدوات الرقابة التالية على مستوى مؤسستك من خلال وضع الإشارة (X) في الإطار المناسب.

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا	العبارات	
					81- تقوم بالمراجعة الدورية لتكلفة المشتريات (مثلا: مراقبة أسعار المشتريات، تكلفة النقل، مصداقية الموردين).	العمليات
					82- يتم مطابقة مدى جودة السلع أو الخدمات المنتجة مع المواصفات المطلوبة.	
					83- تقوم بالمراقبة المنتظمة لمستوى المخزون.	
					84- تقوم بتقييم الحد الأدنى من المبيعات التي يغطي كافة التكاليف (نقطة التعادل).	المالية
					85- تستعمل التحليل المالي لتقييم الصحة المالية للمؤسسة (مثلا: نسب الربحية، نسب السيولة، نسب المديونية... الخ).	
					86- تعتمد على الميزانية المحاسبية و جدول حسابات النتائج لمعرفة الوضع المالي للمؤسسة.	

					87- يتم تقييم مدى تماشي تكلفة الإعلان و الترويج مع حجم المبيعات المحققة.	التسويق
					88- يتم مقارنة كمية المبيعات المحققة مع المبيعات المتوقعة.	
					89- تقوم بتقييم الحصة السوقية للمؤسسة.	
					90-تقوم بتقييم رضا المستهلك أو الزبون عن المنتج المقدم من طرف المؤسسة.	
					91-تقوم بتقييم أداء المستخدمين على الأقل مرة واحدة في السنة.	الموارد البشرية
					92-تستعمل سجلات المستخدمين لتسجيل الحوادث، الغيابات، التأخرات...الخ.	
					93-يتم مراجعة و تقييم قرارات استقطاب و تعيين و طرق اختيار المستخدمين.	
					94-تقوم بتقييم مدى حاجة المستخدمين للحصول على التدريب و تطوير معارفهم و مهاراتهم.	

IV/ الأداة: من فضلك، ما هو تقييمك لأداء مؤسستك خلال الثلاث السنوات الاخيرة (2013، 2014، 2015)، من خلال المؤشرات الموجودة في الجدول أدناه، (ضع العلامة x في الإطار الذي يعبر عن رأيك):

المؤشرات	منخفض(ة) جدا	منخفض(ة)	متوسط(ة)	مرتفع(ة)	مرتفع(ة) جدا
95-الأرباح السنوية الصافية					
96- المبيعات السنوية					
97-الحصة السوقية					
98-نمو رأس المال					
99-نمو عدد المستخدمين					

يشمن الباحث عالياً تعاونكم في تعبئة الاستبيان، ويرحب بأية تعليقات ذات علاقة بالممارسات الإدارية للمالك-المسير في أسفل هذه الصفحة .

جزيل الشكر لكم على حسن صبركم واهتمامكم.

التعليقات:.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (02): الصديق البنائى لأداة الدراسة

Correlations

		q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	Planification strategique
q15	Pearson Correlation	1	,267**	,392**	,365**	,269**	,240*	,359**	,157	,441**	,382**	,370**	,340**	,335**	,218*	,189	,242*	,108	,044	,271**	,280**	,517**
	Sig. (2-tailed)		,006	,000	,000	,005	,013	,000	,107	,000	,000	,000	,000	,000	,025	,052	,012	,272	,658	,005	,004	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q16	Pearson Correlation	,267**	1	,420**	,229*	,207*	,087	,241*	,220*	,152	,077	,100	-,020	,366**	,326**	,251**	,195*	,118	-,027	,127	,069	,387**
	Sig. (2-tailed)	,006		,000	,018	,033	,378	,013	,023	,119	,434	,307	,836	,000	,001	,010	,045	,227	,785	,196	,484	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q17	Pearson Correlation	,392**	,420**	1	,443**	,547**	,262**	,305**	,218*	,224*	,343**	,291**	,251**	,204*	,108	,078	,075	,180	,177	,341**	,241*	,496**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,007	,001	,025	,021	,000	,002	,009	,036	,270	,430	,443	,065	,070	,000	,013	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q18	Pearson Correlation	,365**	,229*	,443**	1	,624**	,480**	,368**	,370**	,400**	,377**	,395**	,329**	,372**	,393**	,290**	,338**	,218*	,233*	,346**	,298**	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,003	,000	,025	,016	,000	,002	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q19	Pearson Correlation	,269**	,207*	,547**	,624**	1	,480**	,293**	,382**	,265**	,388**	,224*	,383**	,281**	,327**	,269**	,258**	,224*	,242*	,344**	,222*	,597**
	Sig. (2-tailed)	,005	,033	,000	,000		,000	,002	,000	,006	,000	,021	,000	,004	,001	,005	,008	,021	,013	,000	,022	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q20	Pearson Correlation	,240*	,087	,262**	,480**	,480**	1	,385**	,268**	,297**	,356**	,412**	,437**	,417**	,435**	,298**	,333**	,224*	,284**	,414**	,282**	,612**
	Sig. (2-tailed)	,013	,378	,007	,000	,000		,000	,005	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,021	,003	,000	,003	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q21	Pearson Correlation	,359**	,241*	,305**	,368**	,293**	,385**	1	,556**	,297**	,362**	,216*	,347**	,537**	,416**	,430**	,471**	,133	,111	,193*	,198*	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,001	,000	,002	,000		,000	,002	,000	,026	,000	,000	,000	,000	,000	,175	,258	,048	,042	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

q22	Pearson Correlation	,157	,220*	,218*	,370**	,382**	,268**	,556**	1	,381**	,304**	,162	,287**	,436**	,390**	,378**	,414**	,154	,172	,187	,183	,572**
	Sig. (2-tailed)	,107	,023	,025	,000	,000	,005	,000		,000	,002	,096	,003	,000	,000	,000	,000	,114	,078	,055	,061	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q23	Pearson Correlation	,441**	,152	,224*	,400**	,265**	,297**	,297**	,381**	1	,663**	,537**	,472**	,348**	,324**	,325**	,304**	,347**	,194*	,414**	,443**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,000	,119	,021	,000	,006	,002	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,001	,002	,000	,046	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q24	Pearson Correlation	,382**	,077	,343**	,377**	,388**	,356**	,362**	,304**	,663**	1	,645**	,674**	,344**	,271**	,230*	,348**	,435**	,407**	,427**	,468**	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000	,434	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000		,000	,000	,000	,005	,018	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q25	Pearson Correlation	,370**	,100	,291**	,395**	,224*	,412**	,216*	,162	,537**	,645**	1	,568**	,410**	,280**	,133	,337**	,299**	,405**	,340**	,421**	,610**
	Sig. (2-tailed)	,000	,307	,002	,000	,021	,000	,026	,096	,000	,000		,000	,000	,004	,173	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q26	Pearson Correlation	,340**	-,020	,251**	,329**	,383**	,437**	,347**	,287**	,472**	,674**	,568**	1	,452**	,348**	,316**	,371**	,316**	,480**	,375**	,432**	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000	,836	,009	,001	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q27	Pearson Correlation	,335**	,366**	,204*	,372**	,281**	,417**	,537**	,436**	,348**	,344**	,410**	,452**	1	,824**	,648**	,646**	,334**	,332**	,353**	,380**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,036	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q28	Pearson Correlation	,218*	,326**	,108	,393**	,327**	,435**	,416**	,390**	,324**	,271**	,280**	,348**	,824**	1	,658**	,588**	,247*	,259**	,272**	,310**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,025	,001	,270	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,005	,004	,000	,000		,000	,000	,011	,007	,005	,001	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q29	Pearson Correlation	,189	,251**	,078	,290**	,269**	,298**	,430**	,378**	,325**	,230*	,133	,316**	,648**	,658**	1	,643**	,221*	,257**	,231*	,208*	,613**
	Sig. (2-tailed)	,052	,010	,430	,003	,005	,002	,000	,000	,001	,018	,173	,001	,000	,000		,000	,023	,008	,017	,032	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

q30	Pearson Correlation	,242 [*]	,195 [*]	,075	,338 ^{**}	,258 ^{**}	,333 ^{**}	,471 ^{**}	,414 ^{**}	,304 ^{**}	,348 ^{**}	,337 ^{**}	,371 ^{**}	,646 ^{**}	,588 ^{**}	,643 ^{**}	1	,263 ^{**}	,259 ^{**}	,365 ^{**}	,387 ^{**}	,670 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	,012	,045	,443	,000	,008	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,006	,007	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q31	Pearson Correlation	,108	,118	,180	,218 [*]	,224 [*]	,224 [*]	,133	,154	,347 ^{**}	,435 ^{**}	,299 ^{**}	,316 ^{**}	,334 ^{**}	,247 [*]	,221 [*]	,263 ^{**}	1	,440 ^{**}	,476 ^{**}	,392 ^{**}	,498 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	,272	,227	,065	,025	,021	,021	,175	,114	,000	,000	,002	,001	,000	,011	,023	,006		,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q32	Pearson Correlation	,044	-,027	,177	,233 [*]	,242 [*]	,284 ^{**}	,111	,172	,194 [*]	,407 ^{**}	,405 ^{**}	,480 ^{**}	,332 ^{**}	,259 ^{**}	,257 ^{**}	,259 ^{**}	,440 ^{**}	1	,275 ^{**}	,296 ^{**}	,487 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	,658	,785	,070	,016	,013	,003	,258	,078	,046	,000	,000	,000	,001	,007	,008	,007	,000		,004	,002	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q33	Pearson Correlation	,271 ^{**}	,127	,341 ^{**}	,346 ^{**}	,344 ^{**}	,414 ^{**}	,193 [*]	,187	,414 ^{**}	,427 ^{**}	,340 ^{**}	,375 ^{**}	,353 ^{**}	,272 ^{**}	,231 [*]	,365 ^{**}	,476 ^{**}	,275 ^{**}	1	,694 ^{**}	,597 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	,005	,196	,000	,000	,000	,000	,048	,055	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,017	,000	,000	,004		,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q34	Pearson Correlation	,280 ^{**}	,069	,241 [*]	,298 ^{**}	,222 [*]	,282 ^{**}	,198 [*]	,183	,443 ^{**}	,468 ^{**}	,421 ^{**}	,432 ^{**}	,380 ^{**}	,310 ^{**}	,208 [*]	,387 ^{**}	,392 ^{**}	,296 ^{**}	,694 ^{**}	1	,578 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)	,004	,484	,013	,002	,022	,003	,042	,061	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,032	,000	,000	,002	,000		,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
planification_ strategique	Pearson Correlation	,517 ^{**}	,387 ^{**}	,496 ^{**}	,654 ^{**}	,597 ^{**}	,612 ^{**}	,622 ^{**}	,572 ^{**}	,637 ^{**}	,687 ^{**}	,610 ^{**}	,669 ^{**}	,774 ^{**}	,690 ^{**}	,613 ^{**}	,670 ^{**}	,498 ^{**}	,487 ^{**}	,597 ^{**}	,578 ^{**}	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		q36	q37	q38	q39	q40	q41	q42	q43	q44	q45	q46	q47	q48	q49	q50	q51	Planification_ operational
q36	Pearson Correlation	1	,458**	,491**	,220*	,369**	,258**	,359**	,199*	,156	,042	,077	,227*	,244*	,210*	,306**	,225*	,574**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,024	,000	,008	,000	,041	,111	,670	,434	,020	,012	,030	,001	,020	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q37	Pearson Correlation	,458**	1	,547**	,288**	,202*	,046	,104	,178	-,012	,048	,086	,107	,433**	,164	,186	,124	,444**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,038	,640	,288	,068	,902	,626	,382	,275	,000	,093	,057	,205	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q38	Pearson Correlation	,491**	,547**	1	,348**	,333**	,245*	,312**	,229*	,030	,083	,080	,089	,502**	,216*	,261**	,119	,564**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,011	,001	,018	,763	,398	,417	,367	,000	,026	,007	,226	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q39	Pearson Correlation	,220*	,288**	,348**	1	,675**	,281**	,325**	,456**	,167	,222*	,090	,127	,337**	,313**	,390**	,340**	,635**
	Sig. (2-tailed)	,024	,003	,000		,000	,004	,001	,000	,086	,022	,360	,194	,000	,001	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q40	Pearson Correlation	,369**	,202*	,333**	,675**	1	,370**	,423**	,572**	,230*	,283**	,211*	,366**	,245*	,240*	,492**	,436**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000	,038	,000	,000		,000	,000	,000	,017	,003	,030	,000	,011	,013	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q41	Pearson Correlation	,258**	,046	,245*	,281**	,370**	1	,777**	,123	,314**	,048	-,031	,156	-,071	,047	,134	,126	,522**
	Sig. (2-tailed)	,008	,640	,011	,004	,000		,000	,208	,001	,626	,755	,110	,472	,634	,172	,199	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q42	Pearson Correlation	,359**	,104	,312**	,325**	,423**	,777**	1	,123	,258**	,072	,043	,215*	-,041	,065	,143	,233*	,589**
	Sig. (2-tailed)	,000	,288	,001	,001	,000	,000		,208	,008	,462	,663	,027	,679	,510	,145	,016	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

q43	Pearson Correlation	,199 [*]	,178	,229 [*]	,456 ^{**}	,572 ^{**}	,123	,123	1	,191	,359 ^{**}	,144	,166	,284 ^{**}	,308 ^{**}	,425 ^{**}	,403 ^{**}	,568 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,041	,068	,018	,000	,000	,208	,208		,050	,000	,141	,089	,003	,001	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q44	Pearson Correlation	,156	-,012	,030	,167	,230 [*]	,314 ^{**}	,258 ^{**}	,191	1	,442 ^{**}	,372 ^{**}	,469 ^{**}	-,080	,188	,255 ^{**}	,125	,510 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,111	,902	,763	,086	,017	,001	,008	,050		,000	,000	,000	,416	,053	,008	,203	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q45	Pearson Correlation	,042	,048	,083	,222 [*]	,283 ^{**}	,048	,072	,359 ^{**}	,442 ^{**}	1	,431 ^{**}	,452 ^{**}	,042	,240 [*]	,328 ^{**}	,308 ^{**}	,498 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,670	,626	,398	,022	,003	,626	,462	,000	,000		,000	,000	,666	,013	,001	,001	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q46	Pearson Correlation	,077	,086	,080	,090	,211 [*]	-,031	,043	,144	,372 ^{**}	,431 ^{**}	1	,495 ^{**}	,154	,109	,060	,029	,386 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,434	,382	,417	,360	,030	,755	,663	,141	,000	,000		,000	,115	,267	,541	,767	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q47	Pearson Correlation	,227 [*]	,107	,089	,127	,366 ^{**}	,156	,215 [*]	,166	,469 ^{**}	,452 ^{**}	,495 ^{**}	1	,091	,090	,182	,245 [*]	,550 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,020	,275	,367	,194	,000	,110	,027	,089	,000	,000	,000		,356	,361	,062	,011	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q48	Pearson Correlation	,244 [*]	,433 ^{**}	,502 ^{**}	,337 ^{**}	,245 [*]	-,071	-,041	,284 ^{**}	-,080	,042	,154	,091	1	,233 [*]	,234 [*]	,085	,378 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	,000	,011	,472	,679	,003	,416	,666	,115	,356		,016	,016	,386	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q49	Pearson Correlation	,210 [*]	,164	,216 [*]	,313 ^{**}	,240 [*]	,047	,065	,308 ^{**}	,188	,240 [*]	,109	,090	,233 [*]	1	,398 ^{**}	,294 ^{**}	,428 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,030	,093	,026	,001	,013	,634	,510	,001	,053	,013	,267	,361	,016		,000	,002	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q50	Pearson Correlation	,306 ^{**}	,186	,261 ^{**}	,390 ^{**}	,492 ^{**}	,134	,143	,425 ^{**}	,255 ^{**}	,328 ^{**}	,060	,182	,234 [*]	,398 ^{**}	1	,473 ^{**}	,573 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,001	,057	,007	,000	,000	,172	,145	,000	,008	,001	,541	,062	,016	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

q51	Pearson Correlation	,225*	,124	,119	,340**	,436**	,126	,233*	,403**	,125	,308**	,029	,245*	,085	,294**	,473**	1	,520**
	Sig. (2-tailed)	,020	,205	,226	,000	,000	,199	,016	,000	,203	,001	,767	,011	,386	,002	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
planification_ operationelle	Pearson Correlation	,574**	,444**	,564**	,635**	,752**	,522**	,589**	,568**	,510**	,498**	,386**	,550**	,378**	,428**	,573**	,520**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		planification_ strategique	planification_ operationelle	planification
planification_ strategique	Pearson Correlation	1	,617**	,910**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	106	106	106
planification_ operationelle	Pearson Correlation	,617**	1	,888**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	106	106	106
planification	Pearson Correlation	,910**	,888**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	106	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (02): الصديق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		q52	q53	q54	q55	q56	q57	q58	q59	q60	q61	q62	q63	q64	q65	q66	Organisation
q52	Pearson Correlation	1	,453	,497	,262	,077	,136	,022	-,027	,136	-,002	,124	,072	,239	,152	,374	,552
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,007	,435	,165	,823	,782	,164	,984	,205	,463	,014	,120	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q53	Pearson Correlation	,453	1	,401	,643	,217	,236	-,065	-,074	,201	,404	-,119	,029	,052	,019	,166	,543
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,025	,015	,510	,451	,039	,000	,223	,767	,597	,845	,089	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q54	Pearson Correlation	,497	,401	1	,465	,194	,095	,133	-,043	,081	,058	-,004	,151	,119	,030	,206	,518
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,047	,332	,174	,663	,409	,556	,969	,121	,223	,756	,034	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q55	Pearson Correlation	,262	,643	,465	1	,235	,229	-,008	-,039	,218	,343	-,050	,014	,032	-,049	,054	,506
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000		,015	,018	,931	,690	,025	,000	,607	,888	,745	,614	,582	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q56	Pearson Correlation	,077	,217	,194	,235	1	,547	-,204	-,141	,136	,190	,002	-,047	-,175	,032	-,013	,325
	Sig. (2-tailed)	,435	,025	,047	,015		,000	,036	,151	,165	,051	,985	,634	,073	,741	,897	,001
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q57	Pearson Correlation	,136	,236	,095	,229	,547	1	-,321	-,096	,177	,150	-,027	-,122	-,107	,022	,002	,304
	Sig. (2-tailed)	,165	,015	,332	,018	,000		,001	,328	,070	,126	,786	,212	,276	,820	,988	,002
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q58	Pearson Correlation	,022	-,065	,133	-,008	-,204	-,321	1	,304	,088	-,125	,151	,072	,118	-,107	,067	,168
	Sig. (2-tailed)	,823	,510	,174	,931	,036	,001		,002	,368	,203	,124	,465	,228	,273	,496	,086
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q59	Pearson Correlation	-,027	-,074	-,043	-,039	-,141	-,096	,304	1	-,057	-,069	,181	,234	,239	-,041	,088	,218
	Sig. (2-tailed)	,782	,451	,663	,690	,151	,328	,002		,562	,480	,064	,016	,014	,676	,369	,024
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q60	Pearson Correlation	,136	,201	,081	,218	,136	,177	,088	-,057	1	,293	,169	,038	,022	,097	,142	,424
	Sig. (2-tailed)	,164	,039	,409	,025	,165	,070	,368	,562		,002	,084	,698	,821	,325	,148	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q61	Pearson Correlation	-,002	,404	,058	,343	,190	,150	-,125	-,069	,293	1	-,065	,105	,116	-,060	-,093	,326
	Sig. (2-tailed)	,984	,000	,556	,000	,051	,126	,203	,480	,002		,506	,284	,236	,540	,341	,001
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q62	Pearson Correlation	,124	-,119	-,004	-,050	,002	-,027	,151	,181	,169	-,065	1	,516	,389	,277	,313	,439
	Sig. (2-tailed)	,205	,223	,969	,607	,985	,786	,124	,064	,084	,506		,000	,000	,004	,001	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

q63	Pearson Correlation	,072	,029	,151	,014	-,047	-,122	,072	,234	,038	,105	,516**	1	,517**	,233	,236	,459**
	Sig. (2-tailed)	,463	,767	,121	,888	,634	,212	,465	,016	,698	,284	,000		,000	,016	,015	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q64	Pearson Correlation	,239	,052	,119	,032	-,175	-,107	,118	,239	,022	,116	,389**	,517**	1	,229	,360**	,485**
	Sig. (2-tailed)	,014	,597	,223	,745	,073	,276	,228	,014	,821	,236	,000	,000		,018	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q65	Pearson Correlation	,152	,019	,030	-,049	,032	,022	-,107	-,041	,097	-,060	,277**	,233	,229	1	,729**	,464**
	Sig. (2-tailed)	,120	,845	,756	,614	,741	,820	,273	,676	,325	,540	,004	,016	,018		,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q66	Pearson Correlation	,374**	,166	,206	,054	-,013	,002	,067	,088	,142	-,093	,313**	,236	,360**	,729**	1	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000	,089	,034	,582	,897	,988	,496	,369	,148	,341	,001	,015	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Organisation	Pearson Correlation	,552**	,543**	,518**	,506**	,325**	,304**	,168	,218	,424	,326**	,439**	,459**	,485**	,464**	,621**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,002	,086	,024	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

		q67	q68	q69	q70	q71	q72	q73	Leadership
q67	Pearson Correlation	1	,188	,389	,512	,444	,379	,459	,690
	Sig. (2-tailed)		,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q68	Pearson Correlation	,188	1	,096	,185	,142	,183	,142	,432
	Sig. (2-tailed)	,053		,327	,058	,145	,061	,145	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q69	Pearson Correlation	,389	,096	1	,525	,548	,308	,588	,677
	Sig. (2-tailed)	,000	,327		,000	,000	,001	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q70	Pearson Correlation	,512	,185	,525	1	,651	,616	,556	,810
	Sig. (2-tailed)	,000	,058	,000		,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q71	Pearson Correlation	,444	,142	,548	,651	1	,641	,693	,817
	Sig. (2-tailed)	,000	,145	,000	,000		,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q72	Pearson Correlation	,379	,183	,308	,616	,641	1	,526	,737
	Sig. (2-tailed)	,000	,061	,001	,000	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q73	Pearson Correlation	,459	,142	,588	,556	,693	,526	1	,785
	Sig. (2-tailed)	,000	,145	,000	,000	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
Leadership	Pearson Correlation	,690	,432	,677	,810	,817	,737	,785	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		q74	q75	q76	q77	q78	q79	q80	Motivation
q74	Pearson Correlation	1	,197	,269	,204	,231	,165	,234	,501
	Sig. (2-tailed)		,043	,005	,036	,017	,092	,016	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q75	Pearson Correlation	,197	1	,294	,188	,259	,066	,090	,461
	Sig. (2-tailed)	,043		,002	,054	,007	,499	,360	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q76	Pearson Correlation	,269	,294	1	,553	,423	,223	,286	,688
	Sig. (2-tailed)	,005	,002		,000	,000	,022	,003	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q77	Pearson Correlation	,204	,188	,553	1	,640	,450	,453	,766
	Sig. (2-tailed)	,036	,054	,000		,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q78	Pearson Correlation	,231	,259	,423	,640	1	,318	,485	,750
	Sig. (2-tailed)	,017	,007	,000	,000		,001	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q79	Pearson Correlation	,165	,066	,223	,450	,318	1	,539	,619
	Sig. (2-tailed)	,092	,499	,022	,000	,001		,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
q80	Pearson Correlation	,234	,090	,286	,453	,485	,539	1	,699
	Sig. (2-tailed)	,016	,360	,003	,000	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106
Motivation	Pearson Correlation	,501	,461	,688	,766	,750	,619	,699	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		Leadership	Motivation	Diriger
Leadership	Pearson	1	,561**	,913**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	106	106	106
Motivation	Pearson	,561**	1	,850**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	106	106	106
Diriger	Pearson	,913**	,850**	1
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	106	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q81	q82	q83	q84	q85	q86	q87	q88	q89	q90	q91	q92	q93	q94	Control
q81	Pearson Correlation	1	,370**	,480**	,409**	,128	,009	,180	,259**	,311**	,282**	,373**	,205*	,161	,186	,488**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,192	,926	,065	,007	,001	,003	,000	,035	,100	,056	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

q82	Pearson Correlation	,370**	1	,558**	,629**	,190	,105	,165	,273**	,419**	,596**	,408**	,401**	,370**	,418**	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,051	,282	,091	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q83	Pearson Correlation	,480**	,558**	1	,439**	,099	,000	,190	,248*	,415**	,358**	,225*	,309**	,283**	,275**	,554**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,311	,997	,051	,011	,000	,000	,020	,001	,003	,004	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q84	Pearson Correlation	,409**	,629**	,439**	1	,116	,152	,258**	,359**	,465**	,534**	,351**	,369**	,452**	,364**	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,237	,120	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q85	Pearson Correlation	,128	,190	,099	,116	1	,621**	,470**	,067	,227*	,157	,234*	,162	,116	,118	,485**
	Sig. (2-tailed)	,192	,051	,311	,237		,000	,000	,495	,019	,108	,016	,097	,236	,229	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q86	Pearson Correlation	,009	,105	,000	,152	,621**	1	,618**	,235*	,197*	,063	,130	,158	,145	,005	,466**
	Sig. (2-tailed)	,926	,282	,997	,120	,000		,000	,016	,043	,522	,185	,105	,139	,956	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q87	Pearson Correlation	,180	,165	,190	,258**	,470**	,618**	1	,394**	,300**	,090	,150	,344**	,295**	,209*	,602**
	Sig. (2-tailed)	,065	,091	,051	,008	,000	,000		,000	,002	,359	,124	,000	,002	,031	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q88	Pearson Correlation	,259**	,273**	,248*	,359**	,067	,235*	,394**	1	,519**	,258**	,354**	,167	,303**	,373**	,583**
	Sig. (2-tailed)	,007	,005	,011	,000	,495	,016	,000		,000	,008	,000	,087	,002	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q89	Pearson Correlation	,311**	,419**	,415**	,465**	,227*	,197*	,300**	,519**	1	,447**	,341**	,313**	,388**	,459**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,019	,043	,002	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

q90	Pearson Correlation	,282**	,596**	,358**	,534**	,157	,063	,090	,258**	,447**	1	,522**	,329**	,357**	,555**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,108	,522	,359	,008	,000		,000	,001	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q91	Pearson Correlation	,373**	,408**	,225*	,351**	,234*	,130	,150	,354**	,341**	,522**	1	,344**	,335**	,533**	,618**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,020	,000	,016	,185	,124	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q92	Pearson Correlation	,205*	,401**	,309**	,369**	,162	,158	,344**	,167	,313**	,329**	,344**	1	,400**	,383**	,593**
	Sig. (2-tailed)	,035	,000	,001	,000	,097	,105	,000	,087	,001	,001	,000		,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q93	Pearson Correlation	,161	,370**	,283**	,452**	,116	,145	,295**	,303**	,388**	,357**	,335**	,400**	1	,682**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,100	,000	,003	,000	,236	,139	,002	,002	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
q94	Pearson Correlation	,186	,418**	,275**	,364**	,118	,005	,209*	,373**	,459**	,555**	,533**	,383**	,682**	1	,653**
	Sig. (2-tailed)	,056	,000	,004	,000	,229	,956	,031	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Control	Pearson Correlation	,488**	,667**	,554**	,679**	,485**	,466**	,602**	,583**	,694**	,632**	,618**	,593**	,626**	,653**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		Planification	Organisation	Diriger	Control	Pratiques gestion
Planification	Pearson Correlation	1	,474**	,412**	,676**	,818**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106
Organisation	Pearson Correlation	,474**	1	,505**	,471**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106
Diriger	Pearson Correlation	,412**	,505**	1	,444**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106
Control	Pearson Correlation	,676**	,471**	,444**	1	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106
Pratiques gestion	Pearson Correlation	,818**	,746**	,739**	,849**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (02): الصدق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		q95	q96	q97	q98	q99	Performance
q95	Pearson Correlation	1	,641**	,504**	,363**	,230*	,786**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,018	,000
	N	106	106	106	106	106	106
q96	Pearson Correlation	,641**	1	,607**	,260**	,241*	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,007	,013	,000
	N	106	106	106	106	106	106
q97	Pearson Correlation	,504**	,607**	1	,296**	,238*	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,014	,000
	N	106	106	106	106	106	106
q98	Pearson Correlation	,363**	,260**	,296**	1	,436**	,652**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,002		,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106
q99	Pearson Correlation	,230*	,241*	,238*	,436**	1	,578**
	Sig. (2-tailed)	,018	,013	,014	,000		,000
	N	106	106	106	106	106	106
Performance	Pearson Correlation	,786**	,778**	,758**	,652**	,578**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

1- التخطيط الإستراتيجي:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
q15	3,24	1,134	106
q16	3,25	1,339	106
q17	4,04	,965	106
q18	3,51	1,157	106
q19	3,62	1,073	106
q20	3,71	1,060	106
q21	3,36	1,311	106
q22	3,11	1,290	106
q23	3,62	1,037	106
q24	3,99	,951	106
q25	3,91	,961	106
q26	3,78	1,095	106
q27	3,11	1,282	106
q28	3,06	1,256	106
q29	2,41	1,193	106
q30	2,90	1,234	106
q31	4,03	1,037	106
q32	3,37	1,312	106
q33	4,34	,945	106
q34	4,22	,946	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q15	67,33	167,671	,451	,901
q16	67,31	170,026	,298	,906
q17	66,53	170,213	,439	,901
q18	67,06	163,121	,601	,897
q19	66,94	166,054	,543	,898
q20	66,86	165,837	,559	,898
q21	67,21	161,918	,557	,898
q22	67,45	163,945	,503	,900
q23	66,94	165,444	,588	,897
q24	66,58	165,466	,647	,896
q25	66,66	167,312	,562	,898
q26	66,78	163,638	,620	,896
q27	67,45	157,069	,731	,893
q28	67,51	160,386	,636	,896
q29	68,16	163,888	,553	,898
q30	67,67	161,404	,615	,896
q31	66,54	169,337	,437	,901
q32	67,20	166,694	,407	,903
q33	66,23	167,872	,549	,899
q34	66,35	168,344	,528	,899

2- التخطيط التشغيلي:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
q36	3,38	1,167	106
q37	3,86	1,116	106
q38	3,67	1,201	106
q39	4,25	1,085	106
q40	4,02	1,113	106
q41	2,55	1,525	106
q42	2,58	1,536	106
q43	4,21	1,012	106
q44	3,14	1,327	106
q45	4,25	1,012	106
q46	3,85	1,067	106
q47	3,10	1,400	106
q48	4,24	,857	106
q49	4,42	,791	106
q50	4,42	,838	106
q51	3,92	1,160	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q36	56,46	83,451	,486	,813
q37	55,98	86,742	,345	,822
q38	56,17	83,380	,472	,814
q39	55,59	82,891	,562	,809
q40	55,82	80,072	,696	,801
q41	57,29	81,961	,394	,821
q42	57,25	79,868	,471	,815
q43	55,63	84,978	,491	,814
q44	56,70	83,718	,399	,819
q45	55,59	86,358	,414	,818
q46	55,99	88,257	,288	,825
q47	56,74	82,101	,438	,817
q48	55,60	89,575	,299	,823
q49	55,42	89,180	,359	,821
q50	55,42	86,494	,511	,814
q51	55,92	84,745	,425	,817

3- التخطيط:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	36

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
q15	3,24	1,134	106
q16	3,25	1,339	106
q17	4,04	,965	106
q18	3,51	1,157	106
q19	3,62	1,073	106
q20	3,71	1,060	106
q21	3,36	1,311	106
q22	3,11	1,290	106
q23	3,62	1,037	106
q24	3,99	,951	106
q25	3,91	,961	106
q26	3,78	1,095	106
q27	3,11	1,282	106
q28	3,06	1,256	106
q29	2,41	1,193	106
q30	2,90	1,234	106
q31	4,03	1,037	106
q32	3,37	1,312	106
q33	4,34	,945	106
q34	4,22	,946	106
q36	3,38	1,167	106
q37	3,86	1,116	106
q38	3,67	1,201	106
q39	4,25	1,085	106
q40	4,02	1,113	106

q41	2,55	1,525	106
q42	2,58	1,536	106
q43	4,21	1,012	106
q44	3,14	1,327	106
q45	4,25	1,012	106
q46	3,85	1,067	106
q47	3,10	1,400	106
q48	4,24	,857	106
q49	4,42	,791	106
q50	4,42	,838	106
q51	3,92	1,160	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q15	127,17	417,761	,450	,916
q16	127,15	422,815	,278	,919
q17	126,37	422,406	,417	,916
q18	126,90	410,818	,592	,914
q19	126,78	415,600	,529	,915
q20	126,70	414,079	,573	,915
q21	127,05	408,922	,552	,915
q22	127,29	415,295	,436	,916
q23	126,78	414,419	,578	,915
q24	126,42	414,321	,637	,914
q25	126,50	417,586	,544	,915
q26	126,62	411,609	,609	,914
q27	127,29	403,199	,681	,913
q28	127,35	409,125	,575	,914
q29	128,00	415,257	,477	,916
q30	127,51	409,186	,585	,914
q31	126,38	421,494	,407	,916
q32	127,04	418,760	,362	,917
q33	126,07	417,129	,567	,915
q34	126,19	417,145	,566	,915
q36	127,03	422,256	,340	,917
q37	126,55	423,012	,341	,917
q38	126,74	417,530	,426	,916
q39	126,16	413,869	,563	,915
q40	126,39	410,582	,623	,914
q41	127,86	414,637	,369	,918
q42	127,82	413,044	,392	,917
q43	126,20	416,884	,532	,915

q44	127,26	416,691	,396	,917
q45	126,16	421,774	,411	,916
q46	126,56	422,782	,364	,917
q47	127,30	412,708	,444	,916
q48	126,17	428,428	,303	,917
q49	125,99	426,771	,382	,917
q50	125,99	422,181	,494	,916
q51	126,48	423,871	,307	,918

4- التنظيم:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,691	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
q52	2,71	1,154	106
q53	2,04	1,041	106
q54	2,90	1,059	106
q55	2,25	1,153	106
q56	2,56	1,212	106
q57	2,94	1,170	106
q59	3,78	1,130	106
q60	3,37	1,115	106
q61	2,44	1,070	106
q62	3,96	,985	106
q63	3,93	1,026	106
q64	3,95	1,090	106
q65	2,20	1,527	106
q66	2,38	1,404	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q52	38,70	44,689	,431	,658
q53	39,37	45,282	,451	,657
q54	38,51	46,062	,382	,666
q55	39,16	45,393	,383	,664
q56	38,85	47,767	,206	,688
q57	38,46	47,927	,209	,687
q59	37,62	51,132	,017	,710
q60	38,04	47,199	,277	,678
q61	38,96	48,380	,212	,686
q62	37,44	47,640	,299	,676
q63	37,47	46,975	,331	,672
q64	37,45	46,383	,344	,670
q65	39,21	44,185	,304	,678
q66	39,03	42,047	,476	,648

5- القيادة:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
q67	3,52	1,132	106
q68	2,73	1,254	106
q69	4,31	,950	106
q70	3,92	1,021	106
q71	4,04	,965	106
q72	3,75	1,076	106
q73	4,05	,980	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q67	22,80	19,703	,544	,800
q68	23,59	22,453	,204	,865
q69	22,01	20,733	,556	,798
q70	22,40	18,984	,722	,770
q71	22,28	19,272	,737	,769
q72	22,57	19,448	,615	,787
q73	22,27	19,496	,693	,776

6- التحفيز:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
q74	4,37	,820	106
q75	3,86	,856	106
q76	4,28	,993	106
q77	4,49	,733	106
q78	4,19	,937	106
q79	4,03	,910	106
q80	3,92	,957	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q74	24,76	13,287	,322	,759
q75	25,27	13,477	,267	,771
q76	24,85	11,425	,518	,720
q77	24,64	11,946	,671	,696
q78	24,94	11,159	,615	,697
q79	25,10	12,227	,445	,736
q80	25,22	11,467	,540	,715

7- التوجيه:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
q67	3,52	1,132	106
q68	2,73	1,254	106
q69	4,31	,950	106
q70	3,92	1,021	106
q71	4,04	,965	106
q72	3,75	1,076	106
q73	4,05	,980	106
q74	4,37	,820	106
q75	3,86	,856	106
q76	4,28	,993	106
q77	4,49	,733	106
q78	4,19	,937	106
q79	4,03	,910	106
q80	3,92	,957	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q67	51,93	53,453	,640	,838
q68	52,73	60,201	,182	,871
q69	51,14	56,046	,588	,842
q70	51,53	54,785	,628	,839
q71	51,42	54,436	,698	,835
q72	51,70	55,908	,513	,846
q73	51,41	54,358	,692	,835
q74	51,08	60,097	,357	,854
q75	51,59	59,767	,364	,854
q76	51,17	56,504	,524	,845
q77	50,96	58,837	,528	,847
q78	51,26	57,891	,459	,849
q79	51,42	58,151	,457	,849
q80	51,54	56,765	,529	,845

8- الرقابة:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
q81	4,24	,962	106
q82	4,27	,834	106
q83	4,12	1,093	106
q84	3,92	1,110	106
q85	1,91	1,424	106
q86	2,23	1,456	106

q87	2,24	1,328	106
q88	3,49	1,289	106
q89	3,35	1,250	106
q90	4,06	1,003	106
q91	3,77	1,080	106
q92	3,97	1,390	106
q93	3,38	1,082	106
q94	3,42	1,256	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q81	44,12	87,690	,408	,847
q82	44,08	85,755	,616	,839
q83	44,24	85,306	,469	,844
q84	44,43	82,419	,611	,836
q85	46,45	84,460	,362	,852
q86	46,13	84,801	,337	,854
q87	46,12	82,071	,504	,842
q88	44,87	82,897	,486	,843
q89	45,01	80,543	,618	,835
q90	44,30	84,556	,564	,839
q91	44,58	84,055	,542	,840
q92	44,39	81,744	,489	,843
q93	44,98	83,866	,552	,840
q94	44,94	81,463	,570	,838

9- الأداء:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
q95	3,12	,672	106
q96	3,19	,587	106
q97	2,96	,661	106
q98	2,82	,598	106
q99	2,54	,555	106

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q95	11,51	2,957	,613	,681
q96	11,44	3,163	,630	,678
q97	11,67	3,061	,574	,696
q98	11,81	3,469	,448	,741
q99	12,09	3,724	,370	,764

الملحق رقم (04): الخصائص الشخصية لأفراد العينة

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moine de 30 ans	15	14,2	14,2	14,2
de 30 à 39 ans	48	45,3	45,3	59,4
de 40 à 49 ans	25	23,6	23,6	83,0
de 50 à 59 ans	12	11,3	11,3	94,3
60 ans et plus	6	5,7	5,7	100,0
Total	106	100,0	100,0	

genre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	92	86,8	86,8	86,8
female	14	13,2	13,2	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Niveau d'instruction

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sans niveau scolaire	1	,9	,9	,9
primaire	1	,9	,9	1,9
moyenne	12	11,3	11,3	13,2
secondaire	28	26,4	26,4	39,6
universitaire	64	60,4	60,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins de 5 ans	30	28,3	28,3	28,3
Entre 5 et 10 ans	40	37,7	37,7	66,0
plus de 10 ans	36	34,0	34,0	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Spécialite

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid en science de gestion	23	21,7	21,7	21,7
Dans la domaine autre que le gestion	44	41,5	41,5	63,2
Sans specialité précise	39	36,8	36,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

but principale

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid croissance	34	32,1	32,1	32,1
stabilité et continuité	39	36,8	36,8	68,9
indipendance	15	14,2	14,2	83,0
profit	18	17,0	17,0	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Concept stratégie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid L'utilisation optimale des ressources	45	42,5	42,5	42,5
vision	34	32,1	32,1	74,5
Pensée scientifique	23	21,7	21,7	96,2
NSP	4	3,8	3,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Durée stratégie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 année	17	16,0	16,0	16,0
Entre 2 et 3 ans	34	32,1	32,1	48,1
Entre 4 et 5 ans	14	13,2	13,2	61,3
plus de 5 ans	31	29,2	29,2	90,6
NSP	10	9,4	9,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): الخصائص الشخصية لأفراد العينة

Degré formalisé

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid n'est pas claire	4	3,8	3,8	3,8
D'une manière qui devient clair	15	14,2	14,2	17,9
Clair dans ma tête, mais il n'est pas écrit	67	63,2	63,2	81,1
Formelle et structurée	18	17,0	17,0	98,1
NSP	2	1,9	1,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Premiere ACP :

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,538
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	192,477
	df	36
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Genre	1,000	,619
Age	1,000	,642
Niveau d'instruction	1,000	,854
Specialité	1,000	,845
Experience	1,000	,748
But principale	1,000	,647
Concept stratégie	1,000	,611
Durée stratégie	1,000	,486
Degré formalisé	1,000	,659

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Genre		-,479	,589	
Age	,629	,474		
Niveau d'instruction	-,754	,456		
Specialité	,693	-,594		
Experience	,693	,509		
But principale		,367	,523	,446
Concept stratégie		,393		,675
Durée stratégie	,452		,517	
Degré formalisé			,570	-,483

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Deuxieme ACP

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,539
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	173,355
df	28
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Genre	1,000	,718
Age	1,000	,716
Niveau d'instruction	1,000	,865
Specialité	1,000	,849
Experience	1,000	,747
But principale	1,000	,707
Concept stratégie	1,000	,656
Duration of the strategy	1,000	,624

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Genre		-,511	,647	
Age	,652	,521		
Niveau d'instruction	-,777	,419		
Specialité	,723	-,560		
Experience	,667	,542		
But principale		,334	,617	,384
Concept stratégie		,391		,708
Duration of the strategy			,550	-,503

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Initial Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
Zscore: Genre	2,55136	-,38825	-,38825
Zscore: Age	-1,41514	-,46574	1,43306
Zscore: Niveau d'instruction	,69084	,69084	-4,27381
Zscore: Spécialité	-,24913	-,24913	1,07126
Zscore: Expérience	-1,33615	1,19299	1,19299
Zscore: But principal	1,73332	-1,09333	1,73332
Zscore: Concept strategie	-,98123	-,98123	,14932
Zscore: Degré formalisé	1,37016	-2,70190	-1,34455

Iteration History^a

Iteration	Change in Cluster Centers		
	1	2	3
d 1	2,650	3,014	3,089
i 2	,082	,264	,625
m 3	,348	,178	,211
e 4	,567	,206	,310
n 5	,797	,208	,285
s 6	,260	,166	,310
o 7	,000	,122	,200
n 8	,000	,059	,092
o 9	,000	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is ,000. The current iteration is 9. The minimum distance between initial centers is 6,365.

Cluster Membership

Case Number	Cluster	Distance
1	3	1,402
2	2	3,135
3	2	2,898
4	2	2,082
5	2	2,000
6	3	3,042
7	3	2,756
8	2	2,804

الملحق رقم (05): التحليل التصنيفي

9	2	1,561
10	2	2,324
11	3	3,058
12	2	1,385
13	3	1,605
14	2	2,347
15	2	1,501
16	2	2,331
17	2	1,913
18	2	1,609
19	2	1,907
20	3	2,786
21	2	3,702
22	2	1,915
23	2	2,337
24	2	2,344
25	2	,995
26	1	2,250
27	3	1,796
28	3	2,622
29	1	2,513
30	3	1,597
31	2	2,462
32	2	1,819
33	3	2,316
34	3	1,974
35	3	2,609
36	2	2,162
37	3	2,072
38	3	2,603
39	2	2,074
40	2	1,548
41	2	3,753
42	1	1,858
43	1	2,632
44	3	1,583
45	3	1,698
46	2	1,438

الملحق رقم (05): التحليل التصنيفي

47	2	1,252
48	2	2,125
49	3	1,970
50	3	3,187
51	2	1,666
52	2	2,529
53	1	3,494
54	2	2,369
55	2	1,438
56	3	1,330
57	2	2,272
58	2	1,609
59	1	2,244
60	3	2,975
61	2	3,006
62	2	2,270
63	2	2,566
64	2	1,864
65	2	1,609
66	2	1,487
67	1	1,672
68	3	1,427
69	3	3,299
70	3	3,124
71	3	1,447
72	2	2,659
73	2	2,654
74	2	2,061
75	2	1,445
76	3	1,261
77	1	2,214
78	3	2,259
79	2	2,632
80	3	1,841
81	2	2,694
82	2	,685
83	1	1,910
84	2	2,505

الملحق رقم (05): التحليل التصنيفي

85	1	1,672
86	2	2,280
87	2	1,435
88	2	2,529
89	2	3,203
90	2	2,275
91	2	2,075
92	1	2,928
93	3	1,427
94	2	1,931
95	2	3,078
96	1	2,480
97	3	2,107
98	1	2,577
99	2	3,443
100	3	2,378
101	3	1,427
102	3	4,302
103	3	2,213
104	3	2,569
105	3	2,569
106	1	3,016

Final Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
Zscore: Genre	2,55136	-,38825	-,38825
Zscore: Age	-,46574	-,06600	,29378
Zscore: Niveau d'instruction	-,19571	,69084	-1,04679
Zscore: Spécialité	,22244	-,71242	1,07126
Zscore: Experinece	-,70386	-,07158	,39812
Zscore: But principal	,32000	,14643	-,36647
Zscore: Concept strategie	-,33520	,06998	,02011
Zscore: Degré formalisé	,10976	-,01101	-,02598

الملحق رقم (05): التحليل التصنيفي

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3
1		3,327	3,535
2	3,327		2,611
3	3,535	2,611	

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Zscore: gender	52,500	2	,000	103	.	.
Zscore: age	3,153	2	,958	103	3,290	,041
Zscore: niveau d'instruction	33,046	2	,378	103	87,481	,000
Zscore: specialite	34,894	2	,342	103	102,072	,000
Zscore: Le nombre d'années à la tête de l'entreprise	6,388	2	,895	103	7,134	,001
Zscore: les buts personnel	3,678	2	,948	103	3,880	,024
Zscore: The meaning of the strategy	,933	2	1,001	103	,932	,397
Zscore: Degré formaliser	,100	2	1,017	103	,098	,907

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	14,000
	2	57,000
	3	35,000
Valid		106,000
Missing		,000

Age de l'entreprise

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 1 et 5 ans	30	28,3	28,3	28,3
	Entre 6 et 10 ans	28	26,4	26,4	54,7
	Entre 11 et 15 ans	19	17,9	17,9	72,6
	Entre 16 et 20 ans	17	16,0	16,0	88,7
	plus de 20 ans	12	11,3	11,3	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Forme Juridique

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entreprise individuelle	63	59,4	59,4	59,4
	SARL	17	16,0	16,0	75,5
	EURL	12	11,3	11,3	86,8
	SNC	14	13,2	13,2	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Nombre des employés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 01 à 09	68	64,2	64,2	64,2
	Entre 10 à 49	31	29,2	29,2	93,4
	Entre 50 à 250	7	6,6	6,6	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Secteur d'activité

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Industrie	32	30,2	30,2	30,2
	Bâtiment et travaux publics	26	24,5	24,5	54,7
	Agriculture et pêche	2	1,9	1,9	56,6
	prestations de service	45	42,5	42,5	99,1
	Energie et des Mines	1	,9	,9	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): الفروق في الممارسات الإدارية التي تعزى إلى الخصائص الشخصية للمالك-المسير

ONEWAY pratiques_gestion BY age
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

pratiques_gestion

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,443	4	,361	1,715	,153
Within Groups	21,245	101	,210		
Total	22,688	105			

ONEWAY pratiques_gestion BY niveau d'instruction
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

pratiques_gestion

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,766	4	,942	5,026	,001
Within Groups	18,922	101	,187		
Total	22,688	105			

ONEWAY pratiques_gestion BY specialite
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

pratiques_gestion

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,501	2	,750	3,648	,029
Within Groups	21,187	103	,206		
Total	22,688	105			

ONEWAY pratiques_gestion BY experience
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

pratiques_gestion

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,294	2	,147	,676	,511
Within Groups	22,394	103	,217		
Total	22,688	105			

الملحق رقم (07): الفروق في الممارسات الإدارية التي تعزى إلى الخصائص الشخصية للمالك-المسير

ONEWAY pratiques_gestion BY les_buts_personnel
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

pratiques_gestion

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,621	3	,207	,957	,416
Within Groups	22,067	102	,216		
Total	22,688	105			

ONEWAY pratiques_gestion BY QCL_1
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

pratiques_gestion

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,968	2	,484	2,296	,106
Within Groups	21,720	103	,211		
Total	22,688	105			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,139 ^a	,019	,010	,43714

a. Predictors: (Constant), planification strategique

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,392	1	,392	2,052	,155 ^a
	Residual	19,874	104	,191		
	Total	20,266	105			

a. Predictors: (Constant), planification strategique

b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,607	,227		11,483	,000
	planification_strategique	,091	,063	,139	1,432	,155

a. Dependent Variable: performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,227 ^a	,051	,042	,42996

a. Predictors: (Constant), planification operationelle

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,040	1	1,040	5,627	,020 ^a
	Residual	19,226	104	,185		
	Total	20,266	105			

a. Predictors: (Constant), planification operationelle

b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,316	,261		8,882	,000
	planification_operationelle	,163	,069	,227	2,372	,020

a. Dependent Variable: performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,227 ^a	,051	,033	,43204

a. Predictors: (Constant), planification operationelle, planification strategique

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,040	2	,520	2,786	,066 ^a
	Residual	19,226	103	,187		
	Total	20,266	105			

a. Predictors: (Constant), planification operationelle, planification strategique

b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,317	,273		8,480	,000
	planification_strategique	-,001	,079	-,001	-,009	,993
	planification_operationelle	,164	,088	,227	1,863	,065

a. Dependent Variable: performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,186 ^a	,035	,025	,43374

a. Predictors: (Constant), organisation

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,700	1	,700	3,722	,056 ^a
	Residual	19,566	104	,188		
	Total	20,266	105			

a. Predictors: (Constant), organisation

b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	2,427		
	organisation	,166	,086	,186	1,929	,056

a. Dependent Variable: performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,113 ^a	,013	,003	,43863

a. Predictors: (Constant), leadership

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,257	1	,257	1,334	,251 ^a
	Residual	20,009	104	,192		
	Total	20,266	105			

a. Predictors: (Constant), leadership

b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,673	,223		11,978	,000
	leadership	,067	,058	,113	1,155	,251

a. Dependent Variable: performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,281 ^a	,079	,070	,42368

a. Predictors: (Constant), motivation

الملحق رقم (10): اختبار أثر التوجيه على الأداء

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,598	1	1,598	8,902	,004 ^a
	Residual	18,668	104	,180		
	Total	20,266	105			

a. Predictors: (Constant), motivation

b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,025	,305		6,639	,000
	motivation	,217	,073	,281	2,984	,004

a. Dependent Variable: performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,286 ^a	,082	,064	,42505

a. Predictors: (Constant), motivation, leadership

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,657	2	,829	4,587	,012 ^a
	Residual	18,609	103	,181		
	Total	20,266	105			

a. Predictors: (Constant), motivation, leadership

b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,054	,310		6,621	,000
	leadership	-,039	,068	-,065	-,574	,567
	motivation	,245	,088	,317	2,784	,006

a. Dependent Variable: performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,330 ^a	,109	,100	,41668

a. Predictors: (Constant), control

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,209	1	2,209	12,723	,001 ^a
	Residual	18,057	104	,174		
	Total	20,266	105			

a. Predictors: (Constant), control

b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,210	,205		10,794	,000
	control	,207	,058	,330	3,567	,001

a. Dependent Variable: performance

الملحق رقم (12): اختبار أثر الممارسات الإدارية على الأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,341 ^a	,116	,116	,42113

a. Predictors: (Constant), control, diriger, organisation, planification

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,354	4	,588	3,318	,013 ^a
	Residual	17,912	101	,177		
	Total	20,266	105			

a. Predictors: (Constant), control, diriger, organisation, planification

b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,094	,335		6,254	,000
	planification	-,049	,100	-,064	-,487	,628
	organisation	,019	,104	,021	,182	,856
	diriger	,061	,086	,080	,708	,481
	control	,206	,083	,328	2,472	,015

a. Dependent Variable: performance

