

نمط المالك- المدير وأثره على نمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - حالة ولاية ورقلة خلال الفترة (2011-2014) -

Impact of the Owner-Manager Type on the Growth of the Algerian SMF - Case of Ouargla For the Period (2011-2014) -

محمد حافظ بوعابة	عبد الغفور دادن	عبد الوهاب دادن
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة	مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة	مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة / الجزائر	جامعة قاصدي مرباح، ورقلة / الجزائر	جامعة قاصدي مرباح، ورقلة / الجزائر
B.medhafedh@yahoo.com	Dadene16@gmail.com	Dadene2004@yahoo.fr

قدم للنشر في: 2017.02.12 & قبل للنشر في: 2017.04.12

Received: 12.02.2017 & Accepted: 12.04.2017

ملخص : تناولت هذه الدراسة إشكالية تحديد أنماط المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وأثرها على النمو، حيث تم توزيع حوالي 120 استبانة على أصحاب مؤسسات صغيرة ومتوسطة بمنطقة ورقلة، تتوفر فيهم صفة المدير، واسترجع منها 32 استمارة، اعتبرناها عينة الدراسة، وعالجناها باستخدام مزيجاً من أدوات التحليل المالي والتحليل العاملي التقابلي المتعدد ACM والبسيط AFC. وخلصت نتائج التحليل-بناءً على مقارنة (Marchesnay وJulien، 1987-1996)- إلى وجود ستة أصناف للمالك-المدير، وبفعل تأثير ثقافة هذا الأخير على الإدارة والتسيير، تباينت نتائج المؤسسات المذكورة أعلاه من منظور تحقيقها للنمو.

الكلمات المفتاح : مالك-مدير، ثقافة مالك-مدير، تصنيف مالك-مدير، نمو مؤسسة، نمو داخلي.

Abstract: This study deals with the problem of determining the owner-manager patterns of the PLC. Algeria and its impact on growth, where about 120 questionnaires were distributed to the owners of the bank. In the region of Ouargla, in which they have the status of Director, and retrieved 32 forms, which we considered as the study sample, and treated them using a combination of financial analysis tools and ACM. The results of the analysis, based on the approach of Marchesnay and Julien (1987-1996), found that the existence of six categories of the owner-manager and the impact of the latter's culture on management and management varied the results of the above institutions from their growth perspective.

Keywords: Owner-Manager, Culture Owner-Manager, Owner-Manager, Growth of an institution, Internal Growth.

مقدمة.

في ظل سياسات وبرامج الدولة الهادفة إلى دعم وتشجيع الإنتاج المحلي، وخلق ثروة ومناصب شغل خارج قطاع المحروقات، بات الاهتمام بدراسة المؤسسات خاصة الناشئة منها ضرورة حتمية، لتحديد أسباب نجاح ونمو بعض منها دون الأخرى، ولعل من بين تلك الأسباب، نمط تفكير وثقافة أصحابها، خصوصاً إذا كانوا مسيرين لها.

- إشكالية الدراسة: من هنا جاءت فكرة طرح هذا الموضوع، وذلك بمحاولة الإجابة عن الإشكال التالي: ما أثر نمط المالك-المدير على نمو الم.ص.م. الجزائرية في منطقة ورقلة ؟

ولقد حاولنا الإجابة عن هذا الطرح، من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي أنماط المالك-المدير للمؤسسة ص.م. الجزائرية في منطقة ورقلة ؟
- ما مدى تجانس نمو المؤسسات ص.م. الجزائرية في منطقة ورقلة ؟
- ما مدى تأثير نمط المالك-المدير على نمو مؤسسته ؟

- الفرضيات: انطلاقاً من إشكالية البحث قمنا بوضع الفرضيات التالية، والمتعلقة بعينة الدراسة:

- تختلف أنماط المالك-المدير، باختلاف الثقافات والمستويات التعليمية؛
- على اختلاف أنماط المالك-المدير، تختلف المؤسسات من حيث تحقيق النمو؛

يرتبط نمو المؤسسة ونجاحها بثقافة مديرها المالك ؛

I. الطريقة والأدوات؛

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، استدعى الأمر ضرورة توفر معلومات وبيانات كيفية تتعلق بثقافة المالك-المدير، والتي تنعكس على جانبه السلوكي والتنظيمي، وأخرى تخص الجانب الكمي، وتتمثل في القوائم المالية للمؤسسة، لهذا تحصلنا على المعطيات والمعلومات عن طريق الاستبيان، المشكل من مجموعة أسئلة في ثلاث محاور، تم توزيعها على عدد من المؤسسات التي يرى بأنها تتوفر فيها خاصية المالك-المدير، بالإضافة إلى بعض مكاتب المحاسبين المعتمدين ومحافظي الحسابات، مع التوصية بضرورة تقديم القوائم المالية، فضلا عن ذلك، قمنا بإجراء مقابلات خاصة مع بعض المدراء، من أجل مناقشة وتوضيح بعض الأمور المتعلقة بأنشطتهم.

وبخصوص مراحل الدراسة، فلقد تم تجزئة هذه الأخيرة إلى أربع مراحل: فالمرحلة الأولى خصصت لتقديم المجتمع وخصائص العينة؛ أما المرحلة الثانية فقد تم تخصيصها لتحديد نماذج المالك-المدير بمنطقة ورقلة، بناء على مقارنة (Marchesnay و Julien، 1996-1987)؛ وفي المرحلة الثالثة تم التطرق لدراسة نمو المؤسسات المعنية؛ وأما المرحلة الأخيرة تم فيها الربط بين المرحلتين الثانية والثالثة من أجل معرفة وتحديد مدى تأثير نمط المالك-المدير على نمو مؤسسته.

من أجل ذلك، كان المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي، الملائم لدراسة خصائص المجتمع والعينة، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي المنصب على ثقافة المالك-المدير وأثرها على نمو مؤسسته، باستخدام مزيجا من أدوات التحليل المالي والتحليل العاملي التقابلي المتعدد ACM والبسيط AFC.

أولا: أدوات التحليل.

لقد قمنا باستخدام عدد من الأدوات، منها ما هو كفي ومنها ما هو كمي، وذلك بناء على طبيعة الإشكال المطروح وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث، وتتمثل تلك الأدوات في:

1. **الإستبانة:** تم تصميم ووضع أسئلة وعبارات هذه الوثيقة، بناء على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أصناف الملاك-المدراء، على غرار أبحاث Louis Jacques FILION، في الفترة الممتدة بين السنتين 1988 و 1996 و (Marchesnay و Julien، 1996-1987) وغيرهم، إضافة إلى ذلك، أضفنا بعض الأسئلة والعبارات التي نرى بأنها ضرورية ولها دلالة في هذه الدراسة. أما عن مضمون هذه الاستمارة، فقد جزأت إلى ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتمثل في البطاقة الفنية للمؤسسة؛ وقمنا بإدراج أسئلة الجزء الثاني وعباراته لتحديد صنف المالك-المدير لها؛ ويضم الجزء الثالث مجموعة محددة من البدائل الإستراتيجية يرتبها المستجوب حسب أولويات أهدافه الإستراتيجية.

2. **المقابلة:** أجرينا مقابلات مع بعض محافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين، وبعض المدراء الذين لم يتمكنوا من فهم أسئلة الاستمارة أو المغزى منها، وإقناعهم بتقديم يد المساعدة بالإجابة عن الأسئلة بجدية حتى تكون النتائج المتوصل إليها معبرة وتعكس الواقع، ومن أجل إقناعهم كذلك بأن الموضوع ليس له أي علاقة بأي جهة حكومية، خاصة إدارة الضرائب، ولا حتى بالمنافسين، وأن المعلومات المقدمة ستحظى بالسرية التامة، ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية؛ كما هدفت المقابلة أيضا إلى فتح المجال للنقاش مع المستجوبين بغرض تسجيل بعض الملاحظات الهامة التي قد تفيدنا في تحليل وتفسير النتائج.

3. **القوائم المالية:** كان الهدف من استعمال القوائم المالية، حساب مختلف المتغيرات الكمية المحددة لنمو المؤسسات موضوع الدراسة.

4. **البرنامج M.S. Excel:** كان الهدف من استعمال هذا البرنامج، تبويب البيانات الحاسبية والمالية التي تحصلنا عليها، وحساب المجمعات المالية المتعلقة بالنمو، وأيضا لتسهيل عملية نقلها إلى البرنامج SPSS لمعالجتها بالخوارزمية المناسبة لكل جزء من الدراسة.

5. البرنامج SPSS: استعمل هذا البرنامج لغرض معالجة المعطيات المتحصل عليها بالخوارزمية المناسبة على غرار مقاييس التزعة المركزية لتحديد خصوصية العينة، التحليل العاملي التقابلي المتعدد ACM والتحليل العاملي التقابلي البسيط AFC في دراسة وتحديد نماذج الملاك-المدرء وأهدافهم الإستراتيجية.

ثانيا: متغيرات الدراسة.

المتغيرات المستقلة: يتمثل المتغير المستقل في نمط المالك-المدير؛

المتغيرات التابعة: ويتمثل المتغير التابع في نمو المؤسسة، وتم اعتماد مؤشرات النمو التالية:

- T1 = معدل نمو رقم الأعمال؛

- T2 = معدل نمو المردودية الاقتصادية؛

- T3 = معدل نمو المردودية المالية (معدل النمو الداخلي).

تتضح أهمية هذا البحث من خلال كونه محاولة لتحديد أنماط المالك-المدير للمؤسسة ص. م. الجزائرية في منطقة ورقلة، وتقييم نموها، بإدراج متغيرات نوعية تتعلق بتصنيف المدرء، إلى جانب المتغيرات الكمية، إذ نسعى من خلال هذا البحث إلى:

- تقييم مدى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على تحقيق النمو؛

- تبيان انعكاسات نمط المالك-المدير على تسيير ونمو الم. ص. م. الجزائرية؛

ثالثا: خصائص مجتمع الدراسة.

تنصب الدراسة على مجموعة من المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في منطقة ورقلة بالجزائر، ويسيرها أصحابها، وهم من يعرفون بمصطلح **Propriétaires-Dirigeants** أي الملاك-المدرء، غير أن معايير تصنيف المؤسسات ضمن هذه الفئات تختلف باختلاف البلدان، ففي الجزائر تم تعريف وتحديد معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون التوجيهي رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتضمن ترقيتها. (الملحق رقم 1)

رابعا: خصائص عينة الدراسة.

تتمثل عينة الدراسة في 32 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في ولاية ورقلة، يتميز مدرؤها بخاصية المالك-المدير، ولقد تم اختيار تسع 09 متغيرات، ستة 06 منها تخص المؤسسة والباقي تتعلق بالمالك-المدير لها، بغرض حساب مقاييس التزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، المنوال، الانحراف المعياري والتباين، عولجت المتغيرات المختارة بالبرنامج SPSS النسخة 22، وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي: (الملحق رقم 2)

1. قطاع النشاط: 25% من المؤسسات المدروسة تنتمي إلى قطاع الإنتاج والصناعات التحويلية، وهو ما يعادل ثلثي (8) مؤسسات من أصل (32)، وفي الحقيقة يمكن ضم النسبة 9% المتعلقة بالحرفيين إلى قطاع الإنتاج والصناعات التحويلية، ذلك لكون الحرفي يعد منتجا، بينما نجد قطاع تقديم الخدمات يستحوذ على نسبة 53% من مؤسسات العينة، أي أكثر من النصف؛ وأخيرا وليس آخرا، تشكل نسبة المؤسسات التي تمارس نشاط التجارة ثمن (1/8) العينة المدروسة.

2. الشكل القانوني: أكثر من نصف مؤسسات العينة عبارة عن مؤسسات فردية ذات شخص طبيعي، في حين المؤسسات ذات الشخص المعنوي الوحيد بمسؤولية محدودة لا تمثل سوى 16% تقريبا، بينما ما يقارب الثلث من مؤسسات العينة، هي شركات ذات مسؤولية محدودة؛ أما شركات التضامن فلا وجود لها ضمن هذه العينة.

3. عمر المؤسسة: ثلث المؤسسات المدروسة تقريبا، مؤسسات فتية، يقل عمرها عن الخمس 05 سنوات؛ وأن 19% من العينة عبارة عن مؤسسات يزيد عمرها عن 05 سنوات ويقل عن العقد، ونفس النسبة من المؤسسات عمرها يزيد عن 15 سنة ويقل عن

عقدين من الزمن، أما نسب المؤسسات التي يزيد عمرها عن العقد ويقل عن 15 سنة، وكذلك التي تعمر لأكثر من العقدين فهي ضعيفة جدا في هذه العينة، وهي على التوالي، 9% و 6%.

4. عدد العمال: ما يزيد عن 53% من المؤسسات عدد عمالها أقل من تسعة (9)، فحسب القانون التوجيهي رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، هذه الفئة تعد مؤسسات مصغرة في الجزائر؛ بينما قدرت نسبة المؤسسات الصغيرة في هذه العينة بـ 34%، وفقا لنفس القانون؛ أما نسبة المؤسسات المتوسطة لا تمثل سوى 6%، علما أن نسبة المؤسسات المعتبرة في هذه العينة قدرت بـ 94%، في حين 6% منها لم تأخذ بعين الاعتبار، بمعنى أن أصحابها لم يجيبوا عن هذا السؤال في الاستبانة.

5. رقم الأعمال: نسبة المؤسسات المعتبرة في حساب هذا المؤشر في العينة قدرت بـ النصف، أي 16 مؤسسة، 31% منها يقل رقم أعمالها عن 20 مليون دج، أي أنها مؤسسات مصغرة؛ و 16% منها رقم أعمالها يزيد عن 20 مليون دج ويقل عن 200 مليون دج، وهي المؤسسات الصغيرة؛ أما نسبة المؤسسات المتوسطة التي يتراوح رقم أعمالها ما بين 200 مليون دج و 02 مليار دج، قدرت بـ 03%.

6. الحصيلة السنوية: نسبة المؤسسات المعتبرة في حساب هذا المؤشر في العينة قدرت بـ النصف أيضا، 22% منها لا تتجاوز حصيلتها السنوية الـ 10 مليون دج، أي تصنف ضمن المؤسسات المصغرة؛ و 19% منها تزيد حصيلتها السنوية عن 10 مليون دج وتقل عن 100 مليون دج، وهي المؤسسات الصغيرة؛ في حين نسبة المؤسسات المتوسطة التي تتراوح حصيلتها السنوية ما بين 100 مليون دج و 500 مليون دج، قدرت بـ 09%.

7. جنس المالك-المدير: العينة مشكلة كليا من جنس الذكور.

8. عمر المالك-المدير: نصف الملاك-المدراء للمؤسسات المشكلة للعينة من فئة الشباب أي سنهم أقل من 40 سنة، والباقي تزيد أعمارهم عن 40 وتقل عن 60، بمعنى أنهم ينتمون إلى فئة الكهول.

9. مستوى المالك-المدير: أكثر من نصف الملاك-المدراء المشكلون للعينة ذوي مستوى جامعي، وما يزيد عن 31% منهم ذوي مستوى تعليمي ثانوي، في حين لم تمثل نسبة المدراء الذين يملكون مستوى متوسط سوى 09%، و مديرا مالك واحد فقط، ليس له أي مستوى تعليمي.

II. النتائج ومناقشتها:

أولا: نتائج الدراسة.

لقد قام Julien و Marchesnay خلال السنتين 1987 و 1996 بدراسة تخص تصنيف الملاك-المدراء للم.ص.م. من حيث الأهداف الإستراتيجية، فبنيا تصنيفهما على أساس مبدأ وجود ثلاث أهداف اجتماعية-اقتصادية، وهي:

- الاستمرارية: وهي الأمل في نقل المؤسسة إلى شخص آخر أو إلى عنصر من العائلة؛
- الاستقلالية: للمدير شعور قوي يدفعه لأن يكون مستقلا ماليا، ومستقلا في قراره؛
- النمو: هو مؤشر للقوة، والرغبة في السلطة.

انطلاقا من هذه الأهداف الثلاثة، قمنا بإدراج فقرة في الاستبانة (المتغيرة V72)، تتعلق بترتيب المدراء الملاك لهذه الأهداف حسب درجة الأهمية بالنسبة إليهم، من أجل تحديد الأصناف الموجودة في العينة المدروسة، ومطابقتها مع الأصناف التي خلصت إليها أعمال Julien و Marchesnay خلال السنتين 1987-1996. لهذا تمت معالجة المشاهدات والمتغيرة السابقة الذكر، بخوارزمية التحليل العاملي التبادلي البسيط AFC، وكانت نتائج التحليل كما يلي (الملحقان رقم 3 و 4):

- **الفئة الأولى:** تشمل 19% من مشاهدات العينة، وتضم المستجوبين 1، 10، 13، 19، 28 و 30، هؤلاء المدراء الملاك، يعطون الأولوية في الأهداف إلى استمرارية المؤسسة ثم الاستقلالية المالية، أما النمو فيأتي في مؤخرة أهدافهم، وهو ما يطابق صنف **PIC** الذي قدمه **Marchesnay** و **Julien** ؛
- **الفئة الثانية** تشمل 09% من مشاهدات العينة، وتضم المستجوبين 6، 9، 16 و 19، يأتي نمو المؤسسة في أولوية أهداف هؤلاء المدراء الملاك، تليه الاستقلالية، أما استمرارية المؤسسة بالنسبة لهم، فهي آخر اهتماماتهم، وهو ما يوافق صنف **CAP** الذي قدمه **Marchesnay** و **Julien** ؛
- **الفئة الثالثة** تمثل 06% من مجموع مشاهدات العينة، وهي أدنى نسبة، وتضم المستجوبين 5 و 31، تعطي هذه المجموعة الأولوية في الأهداف للاستقلالية المالية، تليها استمرارية المؤسسة أما نموها فيأتي في المقام الأخير، هذا الصنف مستحدث في هذه الدراسة، نرسم له بـ **IPC** ؛
- **الفئة الرابعة** تضم 16% من المفردات، وتتمثل في المستجوبين 8، 11، 14، 15 و 23، يعطي هؤلاء المدراء الملاك، الأولوية في الأهداف للاستقلالية، ثم النمو، أما استمرارية المؤسسة فهي آخر اهتماماتهم، وعليه، تم استحداث صنفين من خلال هذه الفئة، نرسم لهما بـ **ACP** و **ICP** ؛
- **الفئة الخامسة** تمثل 28% من مجموع المشاهدات، وهي أكبر نسبة في العينة، وتضم المستجوبين 2، 3، 4، 7، 12، 17، 20، 21 و 24، هؤلاء المدراء الملاك، يعطون الأولوية في الأهداف إلى استمرارية المؤسسة، النمو، ثم الاستقلالية، وبالتالي استحدثت من خلال هذه الفئة صنف، نرسم له بـ **PCI** ؛
- **الفئة السادسة** تشمل 19% من مفردات العينة، وتضم المستجوبين 18، 22، 25، 26، 27 و 29، يولي هؤلاء المدراء الملاك، الأولوية لنمو المؤسسة ثم الاستمرارية، أما الاستقلالية فهي آخر أولوياتهم، وعليه، تم استحداث صنفين من خلال هذه الفئة، نرسم لهما بـ **CPA** و **CPI** .

ثانيا: مناقشة النتائج.

النمط الأول PIC: يشكل هذا النمط، 19% من مجموع المدراء الملاك في العينة المدروسة، أي 06 مدراء من أصل 32 مدير، وكما سبقت الإشارة آنفا، أصل ظهور هذا الصنف يعود إلى أعمال **Marchesnay** و **Julien** خلال السنتين 1987 و 1996، ومن خصائص المدير المنتمي إلى هذا الصنف، أن بقاء واستمرارية مؤسسته، يأتي في مقدمة أهدافه الإستراتيجية، علما أنه تحصل عليها: إما بالحيازة، أسسها بنفسه أو انتقلت إليه ملكيتها بالوراثة، والغرض من ذلك، هو توريث المؤسسة وانتقالها من جيل لآخر، والتي هي ملك لشخص أو لعدد من أفراد العائلة الواحدة، غير أن المؤسسات الستة في هذه العينة تم إنشاؤها من قبل أصحابها. هذا النوع من المدراء، عادة ما يكون شخص مهني تقني، يسعى إلى ممارسة مهنته بكل استقلالية، إذ لا يقبل بوجود مسؤول أعلى منه رتبة، يمل عليه ما يفعله أو يتدخل في شؤون عمله، ذلك لكونه يتقن مهنته ويتحكم فيها، وتتمحور ثقافته التنظيمية حول الإنتاج، يهتم بتسيير مؤسسته وفق مبادئ التسيير، إلا أن 33% فقط من المدراء المالكين المنتمون إلى هذه الفئة في هذه الدراسة لديهم شهادات مهنية، و 67% الباقية لديهم شهادات جامعية، وهو ما يفسر اهتمامهم بتسيير مؤسساتهم وفق عناصر التسيير، على عكس ما بينه كل من **Donia Jlassi** و **Dominique BESSON** في الدراسة التي قاما بها عام 2012.

تتمثل الأولوية الثانية لهذه الفئة من المدراء في الاستقلالية المالية، يعني ذلك أنهم يفضلون التمويل الذاتي أو اللجوء إلى المساعدات العائلية بدلا من الاستدانة أو طلب التمويل عن طريق الشراكة، وهذا حفاظا على استقلالية القرار، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، عادة ما يتم اللجوء إلى التمويل الخارجي لأغراض النمو، وهذا ليس من أولوياتهم؛ بينت نتائج هذه الدراسة، بأن 67% من المدراء الملاك في هذه الفئة لا يتعاملون بالقروض، مما يدل على تأكيد الطرح، بينما 33% منهم يتعاملون بها، إذ يتعلق الأمر

بالمديرين الموافقين للمشاهدين 1، 10؛ كما تبين أيضا من خلال الأجوبة المتعلقة بالمتغيرة V41، بأن المدراء المنتمون لهذه الفئة يحبون السيطرة على الأمور، ولا يمنحون التفويض إلا في حالات خاصة، وهذا دليل على ميولهم لاستقلالية القرار. يأتي نمو المؤسسة في ذيل ترتيب الأولويات لهذه الفئة من المدراء، وفي الحقيقة أن النمو مرتبط بتحمل المخاطر، غير أن حل المدراء في هذه المجموعة لديهم استعداد للمجازفة وتحمل المخاطر من أجل الريادة في السوق، ومن جهة أخرى، كما تمت الإشارة سابقا، لا يتعامل جلهم بالقروض ذات الفوائد، وهو ما أكدته مؤشر الاستقلالية المالية للمؤسسات التي تم الحصول على بياناتها المالية، ومن خلال نتائج الدراسة، تبين بأن هؤلاء المدراء، ينتمون إلى صنف المرسل le missionnaire الذي جاء به (Louis Jacques FILION، 2000)، الذي أثبتت دراسات بأن هدفه الإستراتيجي يتمثل في النمو وغزو الأسواق، لكونه وصل إلى مستوى متقدم من النضج، وبالتالي هناك تناقض في هذا الشأن.

بناء على نتائج المؤشرات المالية المتعلقة بالنمو، والتي تم حسابها من خلال البيانات المالية المتحصل عليها لبعض المؤسسات، تبين بأنها حققت معدلات نمو جيدة في حجم النشاط، خلال أربع سنوات، حيث تجاوزت في المتوسط، 100%، على غرار المؤسسة رقم 13، وقد سجلت المؤسسة رقم 10 أدنى قيمة لهذا المؤشر، بمعدل متوسط بلغ 28%، خلال نفس الفترة، غير أن هذا النمو في رقم الأعمال انعكس على معدلات النمو الداخلي للبعض منها دون الأخرى، الأمر الذي يُفسر بسوء التسيير من قبل هؤلاء المدراء.

النمط الثاني CAP: تشكل هذه الفئة 09% من مجموع مشاهدات العينة، إذ ظهر هذا الصنف للمالك المدير، في أعمال Marchesnay و Julien عام 1987، حيث النجاح الشخصي وتحقيق الذات بالنسبة له، يتجسد في نمو مؤسسته، لذلك فهو يخصص جزءا من أرباحه لتمويل النمو، ولا يجد حرجا في اللجوء إلى التمويل الخارجي في حالة عدم كفاية الموارد الداخلية، غير أن نتائج هذه الدراسة، بينت بأن 33% فقط من المدراء في هذه المجموعة، تجاوزت نسب استقلاليتهم المالية و معدل نمو الأموال الخاصة الـ 100%، وهي نسب كبيرة جدا، مما يؤكد صحة وأهمية تصنيف هذه النسبة من المدراء ضمن هذا النمط، في حين نجد 33% منهم يشهد تراجعاً في معدل نمو الأموال الخاصة بنسبة 02%، هنا المفارقة والتعارض، كيف لمؤسسة هدفها الاستراتيجي يتمثل في النمو، ومؤشراتها المالية تظهر تآكلا في الأموال الخاصة، مع استدامة معدومة ؟

حققت هذه الفئة من المؤسسات معدلات نمو في حجم النشاط تعتبرها مقبولة إلى حد بعيد، حيث تراوحت في المتوسط، بين 13% و 92%، غير أن هذا النمو في رقم الأعمال لم ينعكس على معدلات النمو الداخلي، الذي عرف تراجعا، إذ تراوحت نسبته في المتوسط بين (-78%) و (-11%)، وبالتالي نعتبر مرد ذلك إلى سوء التسيير.

بينت النتائج بأن المؤسسات المنتمية لهذا النمط في هذه العينة، تنشط في القطاعات: التجارة، الإنتاج وتقديم الخدمات، 75% منها لها أكثر من 05 سنوات، والباقي عمرها يقارب الـ 20 سنة، ومن جهة أخرى، 75% من مدراء هذه المؤسسات صرحوا بميولهم للمجازفة وتحمل المخاطر، ويحبون انتهاز الفرص، اللتان تعدان سمتان من سمات المقاتل والصنف CAP الذي قدمه Marchesnay و Julien، ومع ذلك، لا تزال هذه المؤسسات مصغرة ولا يتجاوز عدد عمالها 09 عمال، وبالتالي هناك تعارض بين أهداف ونتائج هؤلاء المدراء.

تأتي استقلالية القرار في المقام الثاني لهذا النمط، ولقد بينت النتائج، بأن 75% من المدراء في هذه المجموعة، قلما يمنحون التفويض، وهذا يؤكد صحة التصنيف، غير أننا ذكرنا سابقا، بأن ثلث مدراء هذه الفئة لديهم نسبة استقلالية مالية تزيد عن الـ 100%، وهو ما من شأنه أن يؤثر على استقلالية القرار لديهم، علما أن اللجوء للتمويل الخارجي لأغراض النمو في هذا النمط يكون في حدود عدم فقدان استقلالية القرار.

ربع مدراء هذه الفئة يتوافق تماما مع صنف المرسل، والربع الآخر توفرت فيهم جل خصائصه، أما النصف المتبقي منهم، فقد وافقوه بنسبة 50%، ولما كان الهدف الاستراتيجي لهذا النمط يتمثل في النمو وغزو الأسواق فإن استمرارية المؤسسة، تعد تحصيل حاصل بالنسبة إليهم، على عكس الصنف PIC، وهذا ما أكدته أجوبة المستجوبين في التحقيق.

النمط الثالث IPC: يمثل 06% من مجموع مشاهدات العينة، وهي أدنى نسبة، وتضم المشاهدتين 5 و 31، الأولى مؤسسة صغيرة، تنشط في قطاع الخدمات، عمرها يزيد عن 10 سنوات، والثانية مؤسسة إنتاجية مصغرة، عمرها الإنتاجي أقل من 05 سنوات، بناء على الأجوبة المتحصل عليها من المعنيين، بشأن ترتيب الأهداف الإستراتيجية حسب درجة الأولوية، تبين بأن هذه المجموعة تعطي الأولوية في الأهداف للاستقلالية المالية، تليها استمرارية المؤسسة، أما النمو فيأتي في المقام الأخير، ولقد بين التحقيق، بأن هؤلاء المدراء لا يتعاملون بالقروض ذات الفوائد، وأن نسبة الاستقلالية المالية لديهم معدومة، غير أنهم لا مانع لديهم في منح التفويض، بل يفوضون كل من هو أهل لذلك، بالنسبة للمدير رقم 31، له استعداد للمجازفة وتحمل المخاطر من أجل أن يكون رائدا في السوق، ويجب انتهاز الفرص، ومن جهة أخرى، يتطابق شبه كلية مع صنف المرسل، ويدير مؤسسته-على حد قوله-وفق عناصر التسيير (تخطيط، تنظيم، إدارة ومراقبة)، وهذا يتعارض مع مدير يجعل من النمو آخر أولوياته الإستراتيجية، أما المدير رقم 5، فقد بينت النتائج المالية لمؤسسته، بأنها تحقق نموا متوسطا في حجم النشاط فاق 100%، ومعدل نمو داخلي متوسط في حدود 11% خلال أربع سنوات، وبالتالي بالرغم من أن النمو ليس من أولى أولويات هذا المدير، إلا أنه يحقق نموا جيدا.

النمط الرابع ICP / ACP: تضم هذه المجموعة 16% من مجموع مفردات العينة، وتتمثل في المؤسسات 8، 11، 14، 15 و 23، تختلف فيما بينها في قطاع النشاط، ويتشابه المدراء الملاك خاصتها، في ترتيب أولويات الأهداف، حيث تأتي الاستقلالية على رأسها، ثم النمو، أما استمرارية المؤسسة فهي آخر اهتماماتهم، وبالرجوع إلى أجوبة التحقيق، تبين بأن 60% من مدراء المجموعة يحبون السيطرة على الأمور بشكل قطعي، ولا يمنحون التفويض إلا في حالات خاصة، أما النسبة المتبقية (المديران رقم 8 ورقم 11)، فهم يحبون السيطرة في بعض الأحيان، بل منهم من ذكر بأنه يفوض كل من هو أهلا لذلك، ولما رجعنا إلى البيانات المالية المتحصل عليها، وعلى افتراض صحتها، تبين بأن نسبة الاستقلالية المالية للمدير رقم 8 تجاوزت 400% بالسالب، والسبب راجع لتآكل الأموال الخاصة بسبب الخسائر المتراكمة، بالمقابل لدى المؤسسة ديون مالية معتبرة، علما أنه صرح بعدم التعامل بالقروض ذات الفائدة، وبالتالي لا وجود للاستقلالية المالية لهذا المدير؛ أما المدير رقم 11، فقد فاقت نسبة استقلاليته المالية المتوسطة 14% خلال أربع سنوات، رغم أنه صرح هو الآخر، بعدم التعامل بالقروض ذات الفائدة، ومع ذلك، نقبل بهذا المعدل من الاستدانة، إذا كان لأغراض النمو، الذي يعد الهدف الثاني لهذا المدير، وما يؤكد صحة الطرح، تسجيله لمعدل نمو النشاط متوسط تجاوز 3500%، خلال نفس الفترة، وتعود ضخامة هذا المعدل إلى تحقيق تراجع في السنة المرجعية ثم نموا معتبرا في السنوات الموالية، ومع ذلك، لم ينعكس على معدل النمو الداخلي الذي ظل سالبا؛ وأما ما تبقى من المدراء في هذه الفئة فقد كانت نسبة الاستدانة المالية المتوسطة لديهم 0%، أي فعلا لديهم استقلالية مالية مطلقة، فضلا عن ذلك، يحبون السيطرة على الأمور بشكل مطلق، ولا يمنحون التفويض إلا في حالات خاصة، وقد حققوا معدلات نمو هائلة، حسب ما هو مثبت في النتائج المالية خاصتهم.

وعليه، نصطلح على الصنف الذي يشمل المدراء رقم: 14، 15 و 23 بالـ **ACP**، والصنف الموافق للمدير رقم 11 بـ **ICP**، أما المدير 8 فنحتفظ بخصوص انتمائه، وهذا للتعارض الموجود بين التصريحات التي قدمها والبيانات المالية المقدمة، وأيضا التناقض بين الهدف الرئيسي والتصريحات.

النمط الخامس PCI: تمثل هذه الفئة 28% من مجموع المشاهدات، وهي أكبر نسبة في العينة، وتضم المؤسسات 2، 3، 4، 7، 12، 17، 20، 21 و 24، أغلبها تنشط في قطاع الخدمات، ورغم اختلاف الأنماط الثقافية للمدراء الملاك الموافق لهذه المجموعة، إلا أنهم يتفقون في أهدافهم الإستراتيجية، إذ يعطون الأولوية لاستمرارية المؤسسة ثم النمو، والاستقلالية تأتي في المقام الأخير، أما المدير رقم 4 يتوافق تماما مع الصنفين الهاوي و المرسل لـ (Louis Jacques FILION، 2000)، والمديران رقم 3 و 12 فقد اختلفا مع المرسل في خاصية واحدة فقط، اتسم المدير رقم 7 بكل صفات وخصائص الخطاب le bûcheron والمهتدي le converti، والمدير رقم 20 يتوافق إلى حد كبير مع صنف الخطاب، وفي الحقيقة جميع مدراء هذه الفئة، يتصفون بسمات من سمات الخطاب، ولكن بدرجات متفاوتة، حيث يعرف عنه، أن هدفه الاستراتيجي يتمثل في البقاء والاستمرارية.

لقد تبين من خلال أجوبة الاستبانة بأن ما يزيد عن نصف مدراء هذه الفئة يسيرون مؤسساتهم وفق عناصر التسيير، علما أن 78% منهم حاملين شهادات جامعية، والباقي لديهم شهادات مهنية، جلهم لا يحب السيطرة، ويمنحون التفويض لكل من هو أهل لذلك، الثلث منهم يحب المجازفة وتحمل المخاطر، بالمقابل ثلثان منهم يحبون انتهاز الفرص، وهكذا يتضح بأنهم يحملون من خصائص المالك-المدير المشغل، الذي يتمثل هدفه الاستراتيجي في الاستمرارية، و يحملون من خصائص المالك-المدير ذو الرؤيا أيضا، الذي يستهدف غزو الأسواق.

كما تبين أيضا، بأن المؤسسات التي تحصلنا على بياناتها المالية، قد حققت نموا متوسطا متفاوتا في حجم نشاطها، إذ يتراوح ما بين 05% و 550%، غير أن هذا النمو انعكس على النمو الداخلي للبعض منها دون الأخرى، حيث بلغ هذا الأخير 74% للمؤسسة التي حققت أعلى نموا في رقم الأعمال، وتراجعا في نفس المؤشر، إذ بلغت نسبته (-55%) للمؤسسة التي حققت أدنى نموا في حجم النشاط.

وبالنسبة للاستقلالية المالية، فقد بينت النتائج، بأن مؤسسة واحدة فقط من أصل أربعة بلغ متوسط نسبة ديونها المالية إلى أموالها الخاصة 150% خلال أربع سنوات، وهي نسبة كبيرة جدا، من شأنها أن تؤثر على استقلالية القرار عند المدير، وهو بهذا يؤكد بأن الاستقلالية آخر اهتمامه، علما أن هذا يجعل من مؤسسته مهددة حتى في بقائها، أما الآخرون فمتوسط نسب استقلالياتهم مقبولة، حيث تراوحت ما بين 07% و 28%، أما عن نتائج التحقق، فقد بينت بأن 44% من مدراء هذه الفئة، لا يتعاملون بالقروض ذات الفوائد، وهي نسبة مقبولة للتأكيد على أن الاستقلالية المالية آخر اهتماماتهم الإستراتيجية، وعليه، نصلح على الصنف بالـ PCI.

النمط السادس CPA / CPI: يتشكل هذا النمط من 19% من مفردات العينة، ويضم مدراء المؤسسات 18، 22، 25، 26، 27 و 29، يولي هؤلاء المدراء الملاك، الأولوية لنمو المؤسسة ثم الاستمرارية، أما الاستقلالية فهي آخر أولوياتهم، وفي دراسة سابقة، أجراها الباحث، تبين من خلالها بأن 83% من هؤلاء المدراء ينتمون-بدرجات متفاوتة-إلى صنفى الخطأ والمرسل، فكما تمت الإشارة من ذي قبل، بينما يسعى الأول إلى بقاء واستمرارية مؤسسته، فالثاني يستهدف نموها، ولعل هذا ما يفسر كون هؤلاء المدراء يجعلون من النمو والاستمرارية من الأولويات في تحديد أهدافهم الإستراتيجية.

الخلاصة:

نستخلص من هذه الدراسة ما يلي:

- وجود أنماط مختلفة للمالك-المدير في منطقة ورقلة، من منظور الثقافة والأهداف، بحيث منهم من يعطي الأسبقية للنمو، منهم من تهمه استمرارية وبقاء مؤسسته، ومنهم يستهدف الاستقلالية بالدرجة الأولى ؛
- وجود تفاوت في متوسط معدل نمو النشاط بين المؤسسات، فبينما حققت بعض منها معدل متوسط تجاوز 550%، حققت أخرى معدل متوسط في حدود 05% ؛
- وجود العديد من المؤسسات تحقق النمو في مستوى النشاط، لكنه لا ينعكس على معدل النمو الداخلي ؛
- ونتيجة لتأثير ثقافة المالك-المدير على الإدارة والتسيير، تحصلنا على النتائج التالية:
- مؤسسات تستهدف النمو ونجحت في تحقيقه؛
- مؤسسات لا تستهدف النمو لكنها حققت نموا ؛
- مؤسسات تستهدف النمو لكنها لم تنجح في تحقيقه ؛
- مؤسسات تستهدف النمو وحققته من منظور ولم تحققه من منظور آخر.

ملحق الجداول والأشكال

ملحق رقم 01: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المعيار	عدد المستخدمين	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المؤسسة الصغيرة	من 1 إلى 9	أقل من 20 000 000 دج	لا يتجاوز 10 000 000 دج
المؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 000 000 دج	لا يتجاوز 100 000 000 دج
المؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 250	ما بين 200 000 000 دج و 2 000 000 000 دج	ما بين 100 000 000 دج و 500 000 000 دج

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001

ملحق رقم 02: خصائص عينة الدراسة

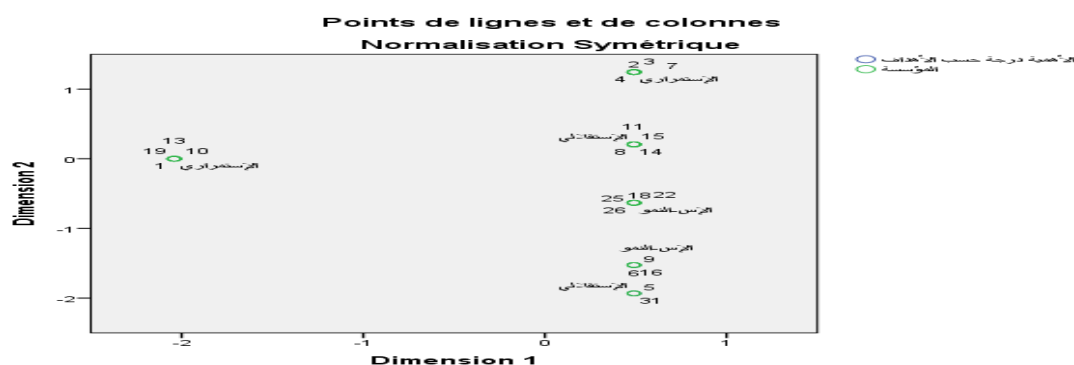
Statistiques

المستوى التعليمي	السن	نوع الجنس	الحصيلة السنوية	رقم الأعمال	عدد العمال	عمر المؤسسة	الشكل القانوني	قطاع النشاط	N
32	32	32	16	16	30	27	32	32	Valide
0	0	0	16	16	2	5	0	0	Manquant
4,38	1,50	1,00	1,75	1,44	1,50	2,41	2,25	3,06	Moyenne
5	1 ^a	1	1	1	1	1	1	3	Mode
,907	,508	,000	,775	,629	,630	1,394	1,391	,878	Ecart type
,823	,258	,000	,600	,396	,397	1,943	1,935	,770	Variance

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

المصدر: مخرجات البرنامج SPSS النسخة 22.

ملحق رقم 03: تصنيف المدراء الملاك حسب درجة أهمية الأهداف الإستراتيجية



المصدر: مخرجات البرنامج SPSS النسخة 22.

ملحق رقم 04: تصنيف المدراء الملاك حسب درجة أهمية الأهداف الإستراتيجية

الأهداف حسب درجة الأهمية	المشاهدات (المؤسسات)	%
الإستمرارية-الإستقلالية-النمو	1 10 13 19 28 30	19%
النمو-الإستقلالية-الإستمرارية	6 9 16	9%
الإستقلالية-الإستمرارية-النمو	5 31	6%
الإستقلالية-النمو-الإستمرارية	8 11 14 15 23	16%
الإستمرارية-النمو-الإستقلالية	2 3 4 7 12 17 20 21 24	28%
النمو-الإستمرارية-الإستقلالية	18 22 25 26 27 29	19%
-	32	3%
المجموع		100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج SPSS النسخة 22.

قائمة المراجع:

- 1- دادن عبد الوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.
- 2- القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتضمن للقانون التوجيهي لترقية الم ص م، الجريدة الرسمية رق 77 / 2001، الصادرة في 15.12.2001.
- 1- Didier Grandclaude et Thierry Nobre, «**caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l'être et le faire, où en somme nous ?**», XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.
- 2- Donia Jlassi et Dominique BESSON, «**La relation entre le profil du dirigeant et l'internationalisation de la PME** », 11ième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, AIREPME, 2012, France.
- 3- Hamadou BOUKAR et Pierre-André JULIEN, «**Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature**», colloque international : la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11es journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, du 27 au 29 Mai 2009, trois rivières, Canada.
- 4- Karim HEBBAR, «**Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale**», Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
- 5- Louis Jacques FILION, «**Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances** », Revue internationale PME, vol. 10, no. 2, 01-1997, pp. 130-172.
- 6- Louis Jacques FILION, «**Six types de propriétaires-dirigeants de PME**», la Revue Organisations & Territoires, volume 9, no 1, hiver 2000, p. 5-16.
- 7- Louis Jacques FILION, «**Two Types of Entrepreneurs : The Operator and the Visionary – Consequences for Education** », Working paper no. 98-11, To be published in Pleitner, H.J. (Ed.) 09-1998 Renaissance of SMEs in globalized economy, pp. 261-270.
- 8- Ruphin NDJAMBOU, «**PROFIL DU DIRIGEANT ET PERFORMANCE TANGIBLE DES PME GABONAISES : UNE RELECTURE EN TERMES DE COMPETENCES ET DE VISION**», Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance, 6ième congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat 19-20 et 21 novembre 2009 - Sophia Antipolis.
- 9- Tirso Suarez, Silvia Gamboa et Leonor Lopez, «**STRATÉGIE, STRUCTURE ET CULTURE DES PME MEXICAINES**», La gestion en développement: problèmes de la gestion et des organisations au Mexique, Instituto de Estudios Empresariales- ITESO, 1996, Mexique.