

السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية الجزائرية

The strategic behavior of Algerian small and medium family and non-family enterprises

د. زروخي فيروز

جامعة الشلف - الجزائر

fairouzma@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/09/12

د. تليسة أمينة

جامعة معسكر - الجزائر

amina_telissa@yahoo.fr

د. كربوش محمد¹

جامعة معسكر - الجزائر

m.kerbouche@univ-mascara.dz

تاريخ الاستلام: 2018/11/03

Abstract:

This study examined the evaluation of the strategic behavior of small and medium-sized family enterprises in Algeria and the impact of the strategic behavior on their financial performance using structural equations method. The study was examined the relationship between the strategy and the financial performance of the Algerian small and medium-sized enterprises and the results showed that a number of variables are statistical significance, these variables have great importance the financial performance of family small and medium-sized enterprises in Algeria. and the results of the study showed also the tendency of family enterprises to adopt the defensive strategy. As this strategy calls for stability and is interested in the current market, and trying to maintain existing customers, this corresponds to the desire of the entrepreneur in the family enterprises 'which attaches great importance to the continuity of its activities. While non-family enterprises tend to rely on an analytical strategy where they remain very keen before entering into new business and must ensure their profitability while ensuring their ability to maintain their current market share, this is consistent with the desire of the manager in this type of enterprises to focus on achieving profit and rapid growth.

Keywords: Financial performance, 'strategic behavior, 'family and non-family enterprises, structural equations

مقدمة:

ان المؤسسات العائلية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تهدف الى تحسين ادائها ووضعيتها التنافسية و كذا ضمان استمراريتها و بقائها ، الامر الذي دفع اغلب الباحثين الى تركيز بحوثهم و بشكل موسع في جانب التمويل و الاداء، و ارتباط هذه الاخيرة ارتباط وثيق بالعائلات المالكة لها ، فالعائلة و المؤسسة في تفاعل دائم ومستمر بحيث تؤثر العائلة على سياسة المؤسسة و ثقافتها في حين تؤثر المؤسسة على مصالح و اهداف العائلة (Donnelly 1964)¹ ، و هذا ما جعل الكثير من الباحثين يقومون بدراسة نماذج ادارة اعمال هذا النمط من المؤسسات ، بحيث ارجع العديد منهم نجاح المؤسسات العائلية الى الشبكة العائلية التي تتميز بها ، اضافة الى شخصية التي يتميز بها صاحب و مسير المؤسسة و التي تعود الى جملة من صفاته الشخصية و دوافعه ، ما يجعل المؤسسة و كأنها مرآة لاحتياجات المؤسس (المالك) فيصنع ثقافتها ، اذ خلصت غالبية هذه الدراسات الى تحقيق هذا النوع من المؤسسات لأداء افضل بالمقارنة مع نظيرتها الغير عائلية . و للمحافظة على هذا الاداء المتميز الذي يسمح لهذه المؤسسات المحافظة على بقائها و استمرارها يفرض على مسير او مالك

1 المؤلف المرسل : كربوش محمد ، الإيميل: m.kerbouche@univ-mascara.dz

المؤسسة البحث عن اساليب متطورة في التسيير من خلال استشراف ما يحدث في المستقبل و من تم استجلاء الفرص التي تخدم اهداف المؤسسة و التهديدات التي تحول دون ذلك ، و هذا باعتماد استراتيجيات المناسبة و هذا ما دفعنا لطرح التساؤل التالي :

الى أي مدى يؤثر السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العائلية الجزائرية في تحسين ادائها المالي ؟

المحور الأول: : الاطار النظري للدراسة :

تعددت الادبيات التي حاولت ضبط و تحديد مفهوم المؤسسة العائلية ، فذهب البعض من الباحثين الى الاعتماد على ما سمي بمقياس الملكية ، حيث يعتبرون ان المؤسسة التي تمتلك فيها العائلة الواحدة غالبية الاسهم هي مؤسسة عائلية (**Donckels et Frohlich 1991**)² ، اذ من غير الممكن ان يتم اشراك شخص اخر من غير العائلة داخل المؤسسة كلما كانت عملية التمويل تحت سيطرة افراد العائلة (**Banes . r et Hersho s.a 1976³ _ Rogoliky et Lansberg . i _ Perrows . s 1988**)⁴ ، و هو ما يجعلها تتميز بهيكل تنظيمي بسيط و شديد المركزية يعكس مرونة وسرعة في اتخاذ القرار و مواجهة التغيرات المفاجئة للمحيط و تبقى عملية الرقابة حكر على افراد العائلة، غير ان كل من (**Barry . b 1975⁵ _ Beckhard . r _ Deyer . w 1983⁶ _ Keppner . e**) (**1983**) يركزون على عملية التسيير بحيث يرى انها عائلية اذا كانت عملية التسيير من طرف اعضاء العائلة (**Daily et Dollinger 1992**)⁷ .

في حين يرى البعض ضرورة انتقال المؤسسة الى جيل اخر (**Ward j ، k'n et Hatten ،Cherchill 1987⁸ _ j 1987⁹ ، l 1987**) ، حيث يرى المؤسس ان المؤسسة اصل يسعى لنقله الى خلفائه اكثر من كونها ثروة للاستغلال (**Gasson et Chami 1999**) ، غير ان الدراسات المنشورة اظهرت ان تغيير المسير من شأنه ان يؤدي الى تأثيرات معقدة تجعل بقاء المؤسسة واستمراريتها أو نموها وتوسعها صعبا ، كون هذا الاخير يسعى لتحقيق الثروة مما يسمح له بتوفير الامان المالي له و لأسرته (**Morris et al 2006**)¹⁰ ، كما و يهدف لتحقيق نمو مستمر قائم على امتلاك مؤسسة مهيكلية بشكل جيد و اكثر تطورا قادرة على التكيف مع المحيط الخارجي (**Gundry et Welsch 2001**)¹¹ . غير ان التغيرات السريعة التي يشهدها المحيط تستدعي تبني خيار استراتيجي مناسب يتيح للمؤسسة وضع رؤية و رسالة واضحة ، هذه الاخيرة عرفها (**Chandler 1962**)¹² على انها المحدد الاساسي للأهداف الطويلة الاجل للمؤسسة و اعتماد دورات العمل و تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاهداف ، اما حسب (**Porter 1996**)¹³ فالإستراتيجية هي عملية خلق لوضعية فريدة ووضع كل من (**1978 Miles and Snow**)¹⁴ نموذجا يدرس كيفية تعامل المؤسسة مع السوق و ثانيا يشير الى التكنولوجيا و العمليات المستخدمة لإنتاج منتجات و خدمات المؤسسة ، و المجال الاخير هو محاولة المنظمة تنسيق و تنفيذ استراتيجيات و الذي يسمى ايضا المجال الاداري حيث صنف استراتيجيات المؤسسة الى تصنيفات :

الاستراتيجية المنقبة :

عادة ما تكون المسببة للتغيير عندما تغير المؤسسة منتجاتها و خدماتها في محاولة لان تكون الاولى في السوق ، اذ تميل هذه الشركة الى التأكيد على الابتكار و المرونة من اجل ان تكون قادرة على الاستجابة بسرعة لظروف السوق المتغيرة . حيث تهمين عليها وظيفة البحث و التطوير . اما عملية اتخاذ القرار فتتسم بقدر اكبر من اللامركزية و يكون هيكل التنسيق و الاتصال بسيطا .

الاستراتيجية المدافعة :

هي عكس الاستراتيجية المنقبة ، فهي تقدم مجموعة مستقرة نسبيا من الخدمات الى اسواق محددة (قطاع معين) ، اذ تركز الاستراتيجية المدافعة على القيام بأفضل عمل ممكن فهي تبحث باستمرار عن الكفاءة التشغيلية لخفض التكاليف ، تعتمد رقابة صارمة خاصة على

التكلفة و الكفاءة ، فالمؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية تمنع منافسيها من دخول مجال حدودها من خلال اجراءات اقتصادية قياسية مثل : التسعير التنافسي او انتاج منتجات عالية الجودة ، كما تميل هذه الاستراتيجية الى تجاهل التطورات خارج مجالات خط انتاجها اذا انها لا تقوم سوى بمسح بيئي محدود و محدودية تطوير المنتجات . اما عملية اتخاذ القرار فيهمن عليها خبراء في المشاكل المالية و الانتاجية ، و من الشركات التي تنتهج هذه الاستراتيجية هي متاجر التجزئة للخدمات الغذائية مكدونالدز .

الاستراتيجية المحللة :

تقع الاستراتيجية المحللة بين الاستراتيجية المدافعة و المنقبة ، فإنها توحد خصائص كلا النوعين ، فالاستراتيجية المحللة تعمل على الحفاظ على قاعدة مستقرة نسبيا من المنتجات و الخدمات بينما تتحرك بشكل انتقائي الى مناطق جديدة حيث يركز المحللون في البيئة السوقية الاكثر استقرارا على كفاءة الانتاج و التكاليف المنخفضة . اما في البيئة الاكثر اضطرابا فإنها تتبع بعناية التطورات الجديدة من اجل القفز في اقرب وقت على هذه التطورات ، تميل الى التركيز على عمليات التخطيط الرسمية و تحاول تحقيق التوازن بين التحكم في التكاليف و الكفاءة مع المخاطرة و الابتكار ، بنية الاستراتيجية المحللة معقدة نوعا ما بسبب طابعها المختلط فنجدها تميل الى هوامش ربح اصغر من الاستراتيجية المنقبة و لكن مع الحفاظ على كفاءة التشغيل .

الاستراتيجية المستجيبة :

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

حظي النموذج باهتمام كبير في الاوساط البحثية و استخدم بشكل واسع في الادبيات المتعلقة بالاستراتيجية و يرى البعض أنه من بين أحسن النماذج الإستراتيجية¹⁵ فقدم **McCann 2001**¹⁶ في دراسة استقصائية قام بها لتحليل العلاقة بين الاستراتيجية و الاداء ، و بالتركيز على استراتيجيات الشركات العائلية ، حيث طلب من الشركات محل الدراسة تحديد استراتيجيتها العامة فيما يتعلق بعلاقتها بمنافسيها و ادخال المنتجات و الخدمات في الاسواق . من خلال استخدام مقياسين لقياس الاداء : اجمالي الايرادات ووضعية المؤسسة في السوق و خلصت الدراسة على ان 42 % من الشركات مبتكرة للمنتجات و الخدمات (الاستراتيجية المنقبة) و 40 % من العينة فضلوا الالتزام بما يعرفونه و يحققونه جيدا (الاستراتيجية المدافعة) و حددت ردود فعل الشركات الباقية بين الاستراتيجية المحللة و المستجيبة بنسب بلغت 11 و 8 % على التوالي .

المحور الثاني الجانب التطبيقي للدراسة :

أولا عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الناشطة في قطاع الاشغال العمومية و ذلك على مستوى الجهة الشمالية الغربية للجزائر ، التي تضم الولايات التالية (تلمسان ، وهران ، معسكر ، غليزان ، عين تموشنت ، مستغانم و سيدي بلعباس) . يتجزأ المجتمع الكلي الى 7 عينات على حساب عدد الولايات التي تم ذكرها سابقا ، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 70 استبانة ، على اساس عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية محل الدراسة ، وذلك وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم 01 : عدد الاستبانات الموزعة لكل ولاية

عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	
12	12	تلمسان
07	07	سيدي بلعباس
07	07	مستغانم
10	10	معسكر
22	22	وهران
05	05	عين تموشنت
07	07	غليزان
70	70	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثين

ثانيا بيانات الدراسة :

و تمثلت البيانات التي إعتمدنا عليها من خلال هذه الدراسة، على تحديد السلوك الاستراتيجي الذي يميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية محل الدراسة. و بغية تجميع هذه البيانات تم تصميم استبيان و توحيد نوع و طريقة الأسئلة الموجه لأصحاب المؤسسات . و قد تمحور الإستبيان في قسمين : القسم الأول تعلق بمعلومات خاصة بالمؤسسة و المالك أو المسير، القسم الثاني تعاق بالإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة

ثالثا متغيرات الدراسة :

الجدول رقم 02 : متغيرات الدراسة

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	
الاداء المالي	Rnet / Cp	المردودية المالية
	CAF / Cp	القدرة على التمويل الذاتي / الاموال الخاصة
	D / Cp	نسبة الهيكل المالي
	CA / Cp	رقم الاعمال / الاموال الخاصة
	CA / AE	رقم الاعمال / الاصل الاقتصادي
	Rexp / AE	المردودية الاقتصادية الصافية
	EBE / AE	المردودية الاقتصادية الاجمالية
	Rexp / CA	هامش الصافي للاستغلال
	EBE / CA	هامش الاجمالي للاستغلال
	Rnet / CA	النتيجة الصافية / رقم الاعمال
	VA / CA	القيمة المضافة / رقم الاعمال
	AE / Cp	الاصل الاقتصادي / الاموال الخاصة

د. كريوش محمد + د. تليسة أمينة + زروخي فيروز

Rnet / VA	النتيجة الصافية / القيمة المضافة	
EBE / VA	الفائض الاجمالي للاستغلال / القيمة المضافة	
CA / VA	رقم الاعمال / القيمة المضافة	
CAF / VA	القدرة على التمويل الذاتي / القيمة المضافة	
FF / VA	المصاريف المالية / القيمة المضافة	
FF / EBE	المصاريف المالية / الفائض الاجمالي للاستغلال	
Ac/ Pc	الاصول المتداولة / الخصوم المتداولة	
CA / TA	رقم الاعمال / اجمالي الأصول	
I/ TA	الاستثمارات الصافية / اجمالي الأصول	
DL/ Cp	الديون الطويلة الاجل / الاموال الخاصة	
D / TA	اجمالي الديون / اجمالي الأصول	
I / DL	صافي الاصول الثابتة / الديون طويلة الاجل	
Rnet / TA	نتيجة الصافية / مجموع الاصول الصافية	
	المحللة	الاستراتيجية
	المنقبة	
	المدافعة	
	المستجيبة	

المصدر : من اعداد الباحثين

رابعا تقدير الاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية :

الجدول رقم 03 : المجموعات الإحصائية

نوع المؤسسة	المؤشرات المالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نوع المؤسسة	المؤشرات المالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مؤسسة عائلية	Rnet/CP	4857,0	13663,0	مؤسسة غير عائلية	Rnet/CP	0,3147	0,55202
	CAF/CP	0,7536	0,30579		CAF/CP	0,3603	0,191
	D/CP	3,3757	1,41393		D/CP	4,488	4,74262
	CA/CP	2,2555	0,68528		CA/CP	1,744	2,03714
	CA/AE	4,3866	10,40334		CA/AE	0,4954	3,03015
	Rexp/AE	1,8556	4,98114		Rexp/AE	0,5757	0,62513
	EBE/AE	2,4018	5,45517		EBE/AE	0,7479	0,47836
	Rexp/CA	0,3332	0,0871		Rexp/CA	0,2617	0,24665
	EBE/CA	1,3049	5,23964		EBE/CA	0,6107	0,64186

د. كريوش محمد + د. تليسة أمينة + زروخي فيروز

0.11672	0.1456	Rnet/CA		0.08047	0.2717	Rnet/CA	
0.17783	0.2529	VA/CA		0.32688	0.5977	VA/CA	
0.63013	0.5034	AE/CP		0.29623	0.4693	AE/CP	
2.81039	-0.0433	Rnet/VA		0.11825	0.5043	Rnet/VA	
1.09134	0.5143	EBE/VA		0.09804	0.8483	EBE/VA	
4.90101	1.2326	CA/VA		0.60487	2.3583	CA/VA	
3.05386	-0.1976	CAF/VA		0.20161	0.7054	CAF/VA	
0.46239	0.2607	FF/VA		0.03883	0.0459	FF/VA	
0.33054	0.2816	FF/EBE		0.03195	0.0446	FF/EBE	
0.0901	0.2264	AC/PC		0.28745	0.3178	AC/PC	
0.32854	0.4546	CA/TA		0.0514	0.4582	CA/TA	
0.18945	0.6279	I/TA		0.16235	0.588	I/TA	
0.28151	0.173	DL/CP		0.13259	0.1427	DL/CP	
0.20539	0.643	D/TA		0.40788	0.8014	D/TA	
12.3951	33.9829	I/DL		9.15157	39.3056	I/DL	
0.88289	0.554	Rnet/TA		0.05811	0.1348	Rnet/TA	

الجدول رقم 04: Tests of Equality of Group Means

القيمة الاحتمالية.	معامل فيشر	Wilks' Lambda	المؤشرات المالية	القيمة الاحتمالية.	معامل فيشر	Wilks' Lambda	المؤشرات المالية
0.012	6.504	0.955	EBE/VA	0.013	6.332	0.956	Rnet/CP
0.059	3.637	0.974	CA/VA	0	83.292	0.624	CAF/CP
0.015	6.093	0.958	CAF/VA	0.062	3.536	0.975	D/CP
0.015	15.01	0.902	FF/VA	0.048	3.965	0.972	CA/CP
0	35.632	0.795	FF/EBE	0.003	9.027	0.939	CA/AE
0.012	6.444	0.955	AC/PC	0.035	4.55	0.968	Rexp/AE
0.927	0.008	1	CA/TA	0.013	6.386	0.956	EBE/AE
0.184	1.783	0.987	I/TA	0.024	5.23	0.963	Rexp/CA
0.418	0.661	0.995	DL/CP	0.273	1.211	0.991	EBE/CA
0.004	8.422	0.942	D/TA	0	55.383	0.714	Rnet/CA
0.004	8.354	0.943	I/DL	0	60.108	0.697	VA/CA

د. كريوش محمد + د. تليسة أمينة + زروخي فيروز

0	15,713	0,898	Rnet/TA	0,683	0,168	0,999	AE/CP
				0,106	2,653	0,981	Rnet/VA

استخراج المتغيرات المميزة : اعتمادا على أكبر قيمة لاحصاءة فيشر ، تم اختيار 18 متغيرة مميزة موضحة في الجدول ادناه :

الجدول رقم 05 : المتغيرات المميزة

رمز المتغيرة	القيمة الاحتمالية	معامل فيشر	Lambda de Wilks	
R1	،013	6.332	،956	Rnet/CP
R2	،000	83.292	،624	CAF/CP
R3	،062	3.536	،975	D/CP
R4	،048	3.965	،972	CA/CP
R5	،003	9.027	،939	CA/AE
R6	،035	4.550	،968	Rexp/AE
R7	،013	6.386	،956	EBE/AE
R8	،024	5.230	،963	Rexp/CA
R10	،000	55.383	،714	Rnet/CA
R11	،000	60.108	،697	VA/CA
R14	،012	6.504	،955	EBE/VA
R16	،015	6.093	،958	CAF/VA
R17	،015	15.010	،902	FF/VA
R18	،000	35.632	،795	FF/EBE
R19	،012	6.444	،955	AC/PC
R23	،004	8.422	،942	D/TA
R24	،004	8.354	،943	I/DL
R25	،000	15.713	،898	Rnet/TA

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss 20

الجدول رقم 06: احصائيات اسلوب التدرج

رمز المتغيرة	القيمة الاحتمالية	معامل فيشر	
R2	،000	83.292	CAF/CP
R11	،000	60.108	VA/CA
R10	،000	55.383	Rnet/CA

د. كروش محمد + د. تليسة أمينة + زروخي فيروز

FF/EBE	35.632	،000	R18
Rnet/TA	15.713	،000	R25
FF/VA	15.010	،015	R17
CA/AE	9.027	،003	R5
D/TA	8.422	،004	R23
I/DL	8.354	،004	R24
EBE/VA	6.504	،012	R14
AC/PC	6.444	،012	R19
EBE/AE	6.386	،013	R7
Rnet/CP	6.332	،013	R1
CAF/VA	6.093	،015	R16
Rexp/CA	5.230	،024	R8
Rexp/AE	4.550	،035	R6
CA/CP	3.965	،048	R4
D/CP	3.536	،062	R3

المصدر : من اعداد الباحثين

خامسا التفسير الاقتصادي و المالي للنتائج المحصل عليها :

R2 : الممثلة للقدرة على التمويل الذاتي الى الاموال الخاصة و التي لها قدرة كبيرة على التمييز ، حيث قدرت قيمة فيشر 292،83 و هي على مستوى دلالة قدر ب 000،0 ، و بلغت قيمة النسبة 75،0 بالنسبة للمؤسسات العائلية و هي اكبر مقارنة بقيمتها بالنسبة للمؤسسات الغير العائلية و التي قدرت ب 36،0 ، و تاكد ذلك من خلال معامل الاختلاف و الذي قدر ب 50،2 للمؤسسات العائلية و 89،1 بالنسبة للمؤسسة الغير عائلية ، و هذا يدل على الاستقلالية المالية التي يسعى المالك - المسير جاهدا على المحافظة عليها في محاولة لابقاء ملكية وادارة المؤسسة تحت سيطرته و هذا ما يتوافق مع الدراسة المقدمة من طرف (كروش محمد 2014)¹⁷ حيث وجد ان المقاول الجزائري يميل الى الاستمرارية و الاستقلالية قبل النمو .

R11 : الممثلة للقيمة المضافة الى رقم الاعمال و التي لها قدرة كبيرة على التمييز ، حيث قدرت قيمة فيشر 108،60 و هي على مستوى دلالة قدر ب 000،0 ، و كانت القيمة الاكبر لهذه النسبة للمؤسسات العائلية و قدرت ب 59،0 مقابل 25،0 لنظيرتها الغير عائلية ، و تأكدت النتيجة عند حساب معامل الاختلاف و الذي قدرت قيمته 84،1 للمؤسسات العائلية و 47،1 للمؤسسات الغير عائلية ، و هذا يدل على الاداء الجيد لدورة استغلال المؤسسة العائلية مقارنة بالمؤسسة الغير عائلية .

R10 : الممثلة للنتيجة الصافية الى رقم الاعمال و التي لها قدرة كبيرة على التمييز ، حيث قدرت قيمة فيشر 383،55 و هي على مستوى دلالة قدر ب 000،0 . و بلغت قيمة النسبة 27،0 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 14،0 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية ، و اكدت قيمة معامل الاختلاف ذلك بحيث بلغت قيمته 37،3 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 27،1 للمؤسسات الغير العائلية ، وهذا يعكس ان المؤسسات العائلية اكثر ربحية مقارنة بنظيرتها الغير العائلية و هذا يتوافق و دراسة (Anderson et reeb 2003)¹⁸

R18 : المثلة للمصاريف المالية الى الفائض الاجمالي للاستغلال و تمثل نصيب المقرضين من فوائض دورة الاستغلال ، و التي لها قدرة كبيرة على التمييز ، حيث بلغت قيمة فيشر 632,35 و مستوى دلالة قدر ب 000,0 و بلغت قيمة النسبة 28,0 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية مقابل 04,0 للمؤسسات العائلية ، و تعكس النتيجة عند احتساب معامل الاختلاف و الذي بلغ القيمة الاكبر له 33,1 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 84,0 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية ، وهذا يعكس مدى تحكم المؤسسات العائلية في الثروة الموزعة للجهات الممولة .

R25 : المثلة للنتيجة الصافية الى اجمالي الاصول و التي لها قدرة على التمييز ، حيث بلغت قيمة معامل فيشر 713,15 و مستوى دلالة قدر ب 000,0 و بلغت قيمة النسبة 55,0 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية و 13,0 بالنسبة للمؤسسات العائلية و عكس معامل الاختلاف ذلك بقيمة 6,2 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 62,0 بالنسبة للمؤسسات غير عائلية و هذا يعكس المردودية الجيدة لرؤوس الاموال المستعملة من طرف المؤسسات العائلية في دورة الاستغلال اي مردودية استغلال جيدة .

R17 : المثلة للمصاريف المالية الى قيمة المضافة و التي لها قدرة كبيرة على التمييز حيث قدرت قيمة فيشر 010,15 و هي على مستوى دلالة بلغت قيمة 015,0 ، النسبة بلغت 26,0 للمؤسسات الغير عائلية و هي اقل مقارنة بالمؤسسات العائلية و التي بلغت 04,0 ، و يعكس معامل الاختلاف هذه النتيجة بقيم قدرت ب 33,1-56,0 بالنسبة للمؤسسات العائلية و المؤسسات الغير عائلية على التوالي ، و هذا يعكس النصيب المرتفع للمقرضين من القيمة المضافة في المؤسسات العائلية و الاداء الجيد لنشاطها ، حيث تتضمن القيمة المضافة رقم الاعمال بعد تغطية جميع المصاريف المباشرة لدورة الاستغلال .

R5 : المثلة لرقم الاعمال الى الاصل الاقتصادي و تمثل معدل دوران الاصل الاقتصادي و التي لها قدرة كبيرة على التمييز ، حيث قدرت قيمة فيشر 027,9 و هي على مستوى دلالة قدرت ب 003,0 . و بلغت قيمة النسبة 38,4 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 49,0 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية ، واكدت قيمة معامل الاختلاف ذلك بحيث بلغت قيمته 42,0 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 16,0 للمؤسسات غير عائلية ، وهذا يعكس فعالية الاصل الاقتصادي للمؤسسات العائلية .

R23 : المثلة لاجمالي الديون الى اجمالي الاصول و التي لها قدرة كبيرة على التمييز ، حيث بلغت قيمة معامل فيشر 422,8 و مستوى دلالة قدر ب 004,0 و بلغت قيمة النسبة 80,0 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 64,0 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية ، في حين اثبت معامل الاختلاف عكس ذلك بقيمة 2,3 للمؤسسات غير عائلية مقابل 2 بالنسبة للمؤسسات العائلية و تعكس قدرة المؤسسات العائلية على السداد التزاماتها على المدى الطويل و ارتفاع هذه النسبة بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية يعني ارتفاع المخاطرة التمويلية لهذه الاخيرة .

R24 : المثلة لاجمالي الاصول الثابتة الى الديون طويلة الاجل و التي لها قدرة على التمييز ، حيث بلغت قيمة معامل فيشر 354,8 و مستوى دلالة قدر ب 004,0 و بلغت قيمة النسبة 30,39 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 98,33 بالنسبة للمؤسسات غير عائلية و اثبت معامل الاختلاف هذه النتيجة بقيمة 29,4 للمؤسسات العائلية مقابل 74,2 للمؤسسات غير عائلية و هذا يعكس ان الاصول الثابتة للمؤسسات العائلية ممولة بديون طويلة الاجل .

R14 : المثلة لفائض الاجمالي للاستغلال الى القيمة المضافة و التي اظهرت قدرة كبيرة على التمييز ، حيث قدرت قيمة معامل فيشر 504,6 و مستوى دلالة 012,0 و بلغت قيمة النسبة 84,0 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 51,0 بالنسبة للمؤسسات الغير

عائلية و يؤكد معامل الاختلاف ذلك حيث بلغت قيمته 33,9 بالنسبة للمؤسسات العائلية و 46,0 للمؤسسات غير عائلية و هذا يعكس الثروة المالية للمؤسسات العائلية من نشاطها الاساسي .

R19 : الممثلة للاصول المتداولة الى الخصوم المتداولة و التي لها قدرة كبيرة على التمييز ، حيث بلغت قيمة فيشر 444,6 و مستوى دلالة قدر ب 012,0 و بلغت قيمة النسبة 31,0 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 22,0 بالنسبة للمؤسسات غير عائلية ، في حين اثبت حساب معامل الاختلاف ذلك اذ بلغت قيمته 44,2 بالنسبة للمؤسسات غير عائلية مقابل 10,1 بالنسبة للمؤسسات العائلية و هذا يعكس حجم التغطية الذي توفره الاصول المتداولة للمؤسسات الغير عائلية .

R7 : الممثلة لفائض الاجمالي للاستغلال الى الاصل الاقتصادي و تمثل المردودية الاقتصادية الاجمالية و التي اظهرت قدرة كبيرة على التمييز ، حيث قدرت قيمة معامل فيشر 386,6 و هي على مستوى دلالة قدر ب 013,0 و بلغت قيمة النسبة 4,2 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 74,0 بالنسبة للمؤسسات غير العائلية ، في حين ان معامل الاختلاف عكس هذه النتيجة حيث قدرت قيمته ب 57,1 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية مقابل 44,0 بالنسبة للمؤسسات العائلية ، وهذا يعكس الاداء الاقتصادي الافضل للمؤسسات الغير عائلية .

R1 : الممثلة للنتيجة الصافية الى الاموال الخاصة للمؤسسة و التي لها قدرة كبيرة على التمييز قدرت قيمة فيشر 332,6 و هي على مستوى دلالة قدر ب 103,0 . بلغت قيمة النسبة 48,0 بالنسبة للمؤسسات العائلية و هي اكبر مقارنة بالمؤسسات الغير عائلية 31,0 ، و هذا توافق و قيم معامل الاختلاف و التي بلغت 69,3 و 55,0 ، و هذا ان دل على شيء يدل ان المؤسسة العائلية تحقق مردودية مالية اعلى مقارنة بنظيرتها الغير عائلية .

R16 : الممثلة لقدرة التمويل الذاتي الى القيمة المضافة و التي لها قدرة كبيرة على التمييز ، حيث بلغت قيمة فيشر 093,6 و هي على مستوى دلالة قدر ب 015,0 و بلغت قيمة النسبة 7,0 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 19,0 للمؤسسات غير عائلية ، و اكدت عملية حساب معامل الاختلاف هذه النتيجة بقيمة 5,3 للمؤسسات العائلية مقابل 06,0 للمؤسسات الغير عائلية و هذا يعكس النصيب الاكبر للمؤسسة العائلية من القيمة المضافة .

R8 : الممثلة لهامش الصافي للاستغلال و الذي له قدرة كبيرة على التمييز بلغت 230,5 ، و هو على مستوى دلالة قدر ب 024,0 ، انطلاقا من الجدول اعلاه ، بلغت القيمة الاكبر للنسبة 33,0 و التي تتعلق بالمؤسسات العائلية مقابل 26,0 للمؤسسات الغير عائلية ، و هو ما يتوافق و قيم معامل الاختلاف التي قدرت ب 12,4 - 08,1 بالنسبة لكل من المؤسسات العائلية و الغير عائلية على التوالي ، و هذا يبين الكفاءة الصناعية و الانتاجية للمؤسسات العائلية ، كما و يعكس قدرة دورة الاستغلال للمؤسسة ذات الطابع العائلي على توليد فوائض مالية .

R6 : الممثلة لنتيجة دورة الاستغلال الى الاصل الاقتصادي و تمثل المردودية الاقتصادية الصافية و التي لها قدرة كبيرة على التمييز ، حيث قدرت قيمة فيشر 550,4 و هي على مستوى دلالة قدرت ب 035,0 و بلغت قيمة النسبة 85,1 بالنسبة للمؤسسات الغير العائلية مقابل 57,0 بالنسبة للمؤسسات العائلية ، في حين ان معامل الاختلاف عكس هذه النتيجة بقيمة اكبر بالنسبة للمؤسسات العائلية قدرت ب 42,0 مقابل 16,0 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية ، و هذا يعكس الاداء الاقتصادي الجيد للمؤسسات العائلية لدورتي الاستثمار و الاستغلال .

R4 : الممثلة لرقم الاعمال الى الاموال الخاصة و التي لها قدرة كبيرة على التمييز بلغت 965,3 و هي على مستوى دلالة بلغت 0.048,0. قدرت قيمة الاكبر للنسبة 25,2 للمؤسسات العائلية مقابل 74,1 بالنسبة للمؤسسات الغير العائلية ، و يتوافق ذلك مع معامل الاختلاف و الذي قدرت قيمته ب 30,3 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 85,0 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية ، وهذا يدل مدى فعالية المؤسسات العائلية في استعمال رأسمالها مقارنة مع نظيرتها الغير العائلية .

R3 : الممثلة لإجمالي الديون الى الاموال الخاصة و التي لها قدرة كبيرة على التمييز حيث قدرت قيمة فيشر 536,3 و هي على مستوى دلالة قدر ب 062,0 ، حسب الجدول الموضح اعلاه فان النسبة اكبر بالنسبة للمؤسسة الغير عائلية حيث بلغت قيمتها 48,4 مقابل 37,3 بالنسبة للمؤسسات العائلية ، غير ان معامل الاختلاف اثبت عكس ذلك حيث بلغت القيمة الاكبر بالنسبة للمؤسسات العائلية و قدرت ب 39,2 مقابل 94,0 للمؤسسات الغير عائلية ، و هذا يعكس ان المؤسسات العائلية هيكل مالي مستقر راجع لتوافق معدل الاستدانة مع معدل الاموال الخاصة ، و هذا يعني ان المؤسسة العائلية غير مثقلة بالديون و لها قدرة على جلب مصادر تمويلية للمؤسسة . سمحت عملية التحليل التي قمنا بها في هذه الدراسة ، بتمييز الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية و الغير عائلية ، و الذي يمكن ارجاعه الى عدة عوامل يمكن حصرها فيما يلي :

ربحية المؤسسة : تعكس مدى نجاح المؤسسة و تثير اهتمام جميع الاطراف المعنية فيها ، حيث اثبتت الدراسة قدرة مالية كبيرة للمؤسسات العائلية ، مما سمح بتحسين وتيرة نمو المتاحات داخل المؤسسة .

مردودية المؤسسة : تعكس قدرة الاصل الاقتصادي على رفع مقدار ثروة المؤسسة (مساهميتها) (دادن ، حفصي 2014)¹⁹ .

سياسة التمويل الذاتي : تعكس هيكل التمويل داخل المؤسسة ، ومدى ابتعادها عن الاعتماد على الالتزامات الخارجية ، مما يحسن درجة الاستقلالية المالية .

سياسة الاستثمار : تعكس الانشطة الاستثمارية مدى درجة نمو الوحدة الاقتصادية او انكماشها ، حيث سمحت قدرة الكبيرة للمؤسسات العائلية على التمويل الداخلي بإعطاء حرية اكبر للمؤسسات العائلية في اتخاذ قرار الاستثمار ، و في الاخير يمكن القول ان المؤسسات العائلية تحقق نموا متوازنا ممول بموارد داخلية ، يتركز على مدى قدرتها على الاستمرار في رفع مستوى المردودية (المالية) و التي تظهر من ارتفاع رصيد النقديات و المتاحات لهذه الاخيرة مما يسمح لها بالتقليل من اعتمادها على الاستدانة و يحسن درجة استقلاليتها المالية .

سادسا دراسة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية الجزائرية :

من أجل قياس هذا المتغير تم الإعتماد على الأبعاد الأربعة للخيار الإستراتيجي الخاصة ب Milles&Snow الإستراتيجية (المنقبة، المحللة، المدافعة، المستجيبة) و ذلك من خلال مجموعة من الاسئلة موضحة في الاستبيان .

الجدول رقم (07) الاستراتيجية في المؤسسات العائلية و الغير عائلية

النتيجة	Df	t-value	الفرق بين الوسطين الحسابيين	الوسط الحسابي للمؤسسات الغير عائلية	الوسط الحسابي للمؤسسات العائلية	الفرضية	
مقبولة	138	-62,0	-1,0	00,2	9,1	غير معتمدة	المنقبة
مقبولة	138	- 52,0	-1,0	62,3	52,3	غير معتمدة	المحللة

مقبولة	138	47,0	33,0	5,3	83,3	معتمدة	المدافعة
مقبولة	138	45,0	11,0	31,3	42,3	معتمدة	المستجيبة

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المحصل عليها من برنامج Spss 20

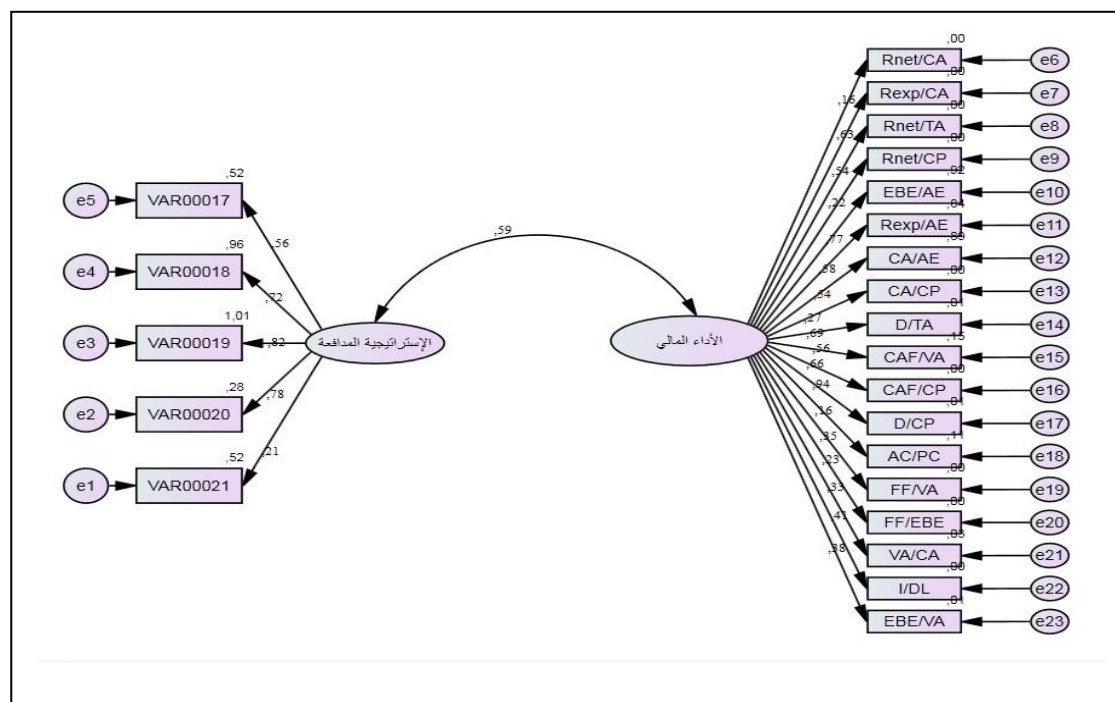
من خلال الجدول الموضح اعلاه ، لاحظنا ان المؤسسات العائلية تميل الى استخدام الاستراتيجية المدافعة حيث حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (83,3) و الذي ينتمي الى فئة موافق ، اذ أن هذه الإستراتيجية تدعو إلى الإستقرار و تهتم بالأسواق الحالية، و تحاول أن تحافظ على الزبائن الحاليين دون التوسع إلى أسواق جديدة، كما أنها تركز على تقديم منتجات و خدمات ثابتة نسبيا و بالتالي فإنها لا تميل الى الابتكار أو التوسع و تتجنب بذلك الأعمال ذات المخاطر الكبيرة ، و هذا يتوافق و رغبة المالك - المسير في المؤسسات العائلية في الحفاظ على الاستمرارية و البقاء و هذا ما اكدته الدراسات المقدمة من طرف كل من (Mc Mahon 2001 ، Greenbank 2001) .

في حين تميل المؤسسات الغير العائلية الى الاعتماد على الاستراتيجية المحللة و التي حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (62,3) و الذي ينتمي الى فئة موافق حيث أن المنظمة و بانتهاجها لهذا النوع من الخيار الإستراتيجي تبقى حريصة جدا حيث و قبل الدخول في أعمال جديدة يجب أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية. و تتناسب هذه الاستراتيجية مع نوعي البيئة المستقرة والديناميكية و هذا يتوافق و رغبة المسير داخل المؤسسات غير العائلية في التركيز على تحقيق الربح و النمو السريع .

سابعا النمذجة الهيكلية لتأثير الاستراتيجية على الاداء المالي :

1-المؤسسات العائلية :

الشكل رقم 01 :النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير الاستراتيجية على الاداء المالي



يقدم الشكل (01) ، نموذج متغير الاستراتيجية الى الاداء المالي و الذي يتكون من 18 نسبة مالية .
قمنا بالاعتماد على الاستراتيجية المدافعة فقط ، يبدو ان الاستراتيجية المدافعة ترتبط ارتباطا ايجابيا مع الاداء المالي وبحسب مؤشرات جودة او حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (01) يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح في ادناه :

الجدول رقم (08) : مؤشرات جودة نموذج الاستراتيجية – الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	098.2	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	92.0	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	91.0	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	054.0	$0.05 - 0.08$
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	91.0	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	97.0	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج Amos 23

كما ان جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$. وكذلك قيم C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول ، و هذا يشير الى صدق الفرضية بان هناك علاقة بين الاستراتيجية (المدافعة) و الاداء المالي ، كذلك قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط بانها $40.0 \geq$.

الجدول (09) :تقديرات نموذج الاستراتيجية – الاداء المالي

Label	P	C.R	S.E	Estimate		
	***	107,2	,126	,739	F1	←-
	***	442,2	,240	,660	F1	<---
	***	578,2	,226	,940	F1	<---
	***	459,4	,644	,884	F1	<---
	,767	,012	,099	-,223	F1	<---
				000,1	F2	<---
	***	071,2	,235	,564	F2	<---
	***	309,3	,992	,631	F2	<---
	,748	,321	-,037	-,552	F2	<---
	***	996,1	,831	,557	F2	<---

د. كريوش محمد + د. تليسة أمينة + زروخي فيروز

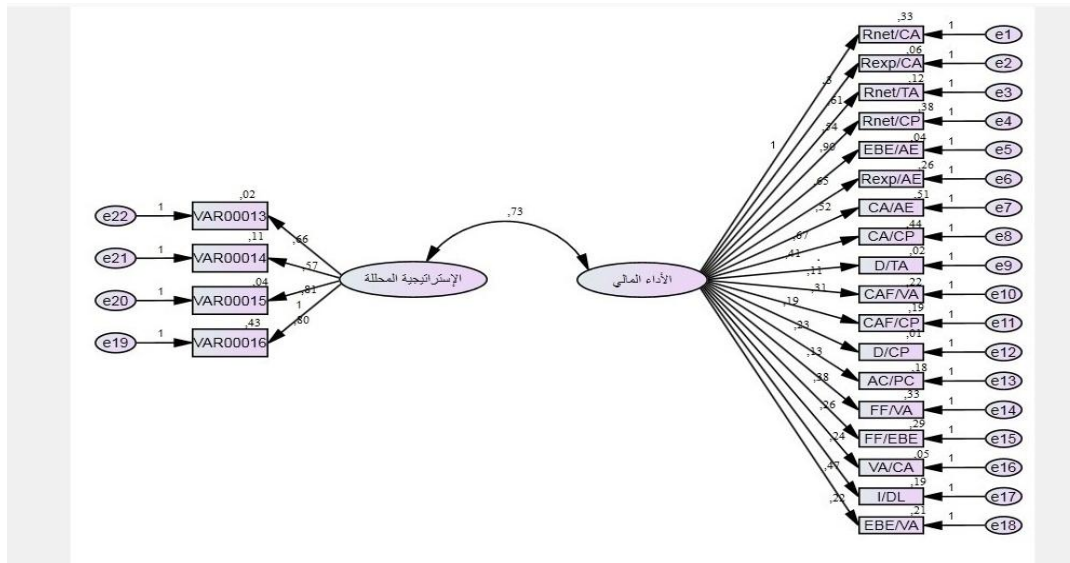
VAR62	<---	F2	،993	،642	476،4	***	
VAR61	<---	F2	،874	،997	098،2	***	
VAR60	<---	F2	-،822	،800	،211	،833	
VAR107	<---	F2	،788	،504	680،3	***	
VAR72	<---	F2	،624	،870	467،2	***	
VAR58	<---	F2	،578	،974	322،4	***	
VAR59	<---	F2	،861	،752	430،3	***	
VAR103	<---	F2	،345	،435	،639	،469	
VAR101	<---	F2	،026	018،1	،025	،980	
VAR102	<---	F2	،451	264،1	،357	،721	
VAR67	<---	F2	109،1	804،2	،447	،655	
VAR70	<---	F2	681،1	361،4	،385	،700	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos 18)

2-المؤسسات الغير عائلية :

يقدم الشكل (02) ، نموذج متغير الاستراتيجية الى الاداء المالي و الذي يتكون من 18 نسبة مالية .

الشكل (02) : النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير الاستراتيجية الى الاداء المالي



قمنا بالاعتماد على الاستراتيجية المحللة فقط ، يبدو ان الاستراتيجية المحللة ترتبط ارتباطا ايجابيا مع الاداء المالي، وبحسب مؤشرات جودة او حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (02) يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح في ادناه :

الجدول رقم 10: مؤشرات جودة نموذج الاستراتيجية - الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	912.2	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	901.0	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	92.0	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	064.0	$0.05 - 0.08$
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	91.0	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	98.0	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج Amos 23

كما ان جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$. وكذلك قيم C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول ، و هذا يشير الى صدق الفرضية بان هناك علاقة بين الاستراتيجية (المحللة) و الاداء المالي ، كذلك قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط بانها $\geq 40,0$.

الجدول (11) : تقديرات نموذج الاستراتيجية - الاداء المالي

Label	P	C.R	S.E	Estimate		
	***	981,1	657,6	915,9	F2	←-
	***	969,1	858,6	692,6	F2	<---
	***	071,2	645,6	552,5	F2	<---
	***	993,1	722,7	671,6	F2	<---
				000,1	F1	<---
	***	664,2	502,5	803,8	F1	<---
	***	063,2	918,9	742,7	F1	<---
	***	234,2	902,9	864,8	F2	<---
	***	361,2	754,7	983,9	F2	<---
	***	965,1	843,8	944,9	F2	<---
	***	593,5	566,5	532,5	F2	<---
	239,1	-170,3	949,2	-048,1	F2	<---
	013,4	-477,2	811,6	-004,2	F2	<---
	363,3	909,9	891,8	082,8	F2	<---
	985,9	-018,9	536,5	-010,9	F2	<---
	901,9	-199,3	365,3	744,6	F2	<---
	294,9	050,1	263,2	277,2	F2	<---

VAR64	<---	F2	618,1	378,1	175,1	240,	
VAR65	<---	F2	-549,	943,	-582,	561,	
VAR57	<---	F2	910,	606,	998,1	***	
VAR71	<---	F2	-962,71	351,40	-783,1	075,	
VAR61	<---	F2	-008,4	272,3	-225,1	221,	

تفسير نتائج الدراسة :

بلغت قيمة المعلمة بالنسبة لمتغير الإستراتيجية (المدافعة) 76,0 و هذا يعكس التأثير الإيجابي للمتغير و معناه أن تغيرا مقداره 1% في الإستراتيجية المنتهجة سيؤدي إلى تغير مقداره 76 % في الأداء المالي ؛ و هذا يتوافق و الدراسة المقدمة من طرف (McMahon 2001) كون المؤسسات العائلية تميل إلى انتهاج كل من الاستراتيجية المدافعة و المستجيبة ؛ و الدراسات المقدمة من طرف (Zajac et Segven 1987،Schortell 1989) كون الإستراتيجية المدافعة تتفوق على الإستراتيجيات الأخرى بالنسبة للمؤسسات الأكثر ربحية ؛ أما بالنسبة لنموذج المؤسسات الغير عائلية ؛ فقد بلغت قيمة المعلمة بالنسبة لمتغير الإستراتيجية (المحللة) 01,0 و هذا يعكس التأثير الإيجابي لهذا المتغير على أداء المؤسسة و يعني أن تغيرا قدره 1 % سيؤدي إلى تغير قدره 1 % في الأداء المالي للمؤسسة .

خاتمة:

اظهرت اتجاهات فكرية في عالم ادارة الاعمال و المهتمة بموضوع الاداء الجيد للمؤسسات ، انه هذا الاخير هدف استراتيجي تعمل كل المؤسسات كبيرة كانت او صغيرة جاهدة لبلوغه ، بحيث يتطلب ذلك التعرف على تأثير جميع خصائص و عوامل المؤسسة لتحقيق هذا الهدف ، اذ يخضع اداء المؤسسة العائلية الى التأثير المطلق للعائلة المالكة لها فالمؤسسة تستمد عوامل وجودها و استمرارها من العائلة كونها تسير وفق نمط تسيير رمزي و شفوي قائم على العلاقات الشخصية ، هذا يجعل الإدارة تجد نفسها في مأزق يتطلب منها تقديم الجديد بالإضافة إلى ضرورة رسم السياسات والاستراتيجيات لكل موقف ، هذه الأخيرة التي تساعد المؤسسة من تحديد توضيح اهدافها و توجيهاتها المستقبلية حيث اظهرت الدراسة المقدمة ميل المؤسسات العائلية الى اعتماد الاستراتيجية المدافعة ، اذ أن هذه الإستراتيجية تدعو إلى الإستقرار و تهتم بالأسواق الحالية، و تحاول أن تحافظ على الزبائن الحاليين دون التوسع إلى أسواق جديدة، كما أنها تركز على تقديم منتجات و خدمات ثابتة نسبيا و بالتالي فإنها لا تميل إلى الابتكار أو التوسع و تتجنب بذلك الأعمال ذات المخاطر الكبيرة ، و هذا يتوافق و رغبة المقاول في المؤسسات العائلية الذي يولي أهمية بالغة لاستمرارية اعماله و نشاطاته و من ثم الاستقلال فنجد يفضل الابتعاد عن الاستدانة للحفاظ على الاستقلالية المالية و في الاخير النمو اذ يعتبر المؤسسة ارث عائلي يجدر المحافظة عليه و نقله للأجيال المتلاحقة ، في حين تميل المؤسسات الغير العائلية الى الاعتماد على الاستراتيجية المحللة حيث و بانتهاجها لهذا النوع من الخيار الإستراتيجي تبقى حريصة جدا قبل الدخول في أعمال جديدة يجب أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية ، و هذا يتوافق و رغبة المسير في هذا النوع من المؤسسات في التركيز على تحقيق الربح و النمو السريع .

- ¹ Donnelley . R : The family business ، Harvard Business Review ، Vol 42 ؛ n° 4 ، 1964 ، pp 93 - 105
- ² Donckel . R ، Frohlich.E : Are family business really different ? European experiences from stratos ، Family Business Review ، 4(2)، 1991، p
- ³ Barnes . LR ، Hershon . SA : Transferring Power in the family business ، Harvard Business Review ، 54(4)، 1976
- ⁴ Lanserg I ؛ Perrow S ، et Rogolsky S : Family Business as an emerging field of inquiry ، family business review ، 1988. 1_8
- ⁵ Barry . B : The development of organizational structure in the family firm ، Jpurnal of General Management ، Vol 03 ، n ° 1، 1975
- ⁶ Beckhard . r et Dyer g، w : Managing change in the family firm issues and stratégies ؛ Stoon Management review ، 4 (3) ، 1983 ، p59 – 65 .
- ⁷ Daily .C ، Dollinger.M : An Empirical Examination of Ownership structure in Family and Professionally Mannaged Firms ، Family Business Review ، Vol 5 ، n ° 2 ، 1992
- ⁸ Churchill. NC ، Hatten K.J : Non – Market Based Transfert of Wealth and power : A Research framework for Family Business American ، Journal of Small Business ، 11(3) ، 1987، 51- 64
- ⁹ Allouche . J et Amann . B (2000) : L'entreprise familiale : un état de l'art ، la revue finance – contrôle – stratégie ، volume 03 n 1 ، mars 2000 ، pp 44 .
- ¹⁰ Morris M-H، Mihasaki N ، Watters C-E، Coombes S-M : The dilemma of growth : understanding venture size choices of women entrepreneurs ، Journal of Small Business Management ، Vol 44 ، n°2، 2006 ، p 221-244
- ¹¹ Gundry L-K ، Welsch H-P :The ambitious entrepreneur ؛ High growth strategies of women – owned enterprises ، Journal of Business Venturing ، Vol 16، 2001، p 453-470
- ¹² Chandler . AD : Strategy and structure : Chapters in History of the Industrial Entreprises ، The MIT Press ، Combridge ، Mass ، 1962 in :
Gibcus .P، Kemp.RGM : Strategy and small performance ، Research Report H200208، Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs ،January ، 2003 ، p 09
- ¹³ Porter. ME : Competitive Strategy : Techniques for analyzng industrien and competitors ، New York ، Free Press in :
Gibcus .P، Kemp.RGM : Op Cit ، p 11
- ¹⁴ Miles .RE ، Snow . CC : Organizational strategy ، structure and Press ، New York :Mc Graw Hill ، 1978 ، in : Gibcus .P، Kemp.RGM : Op Cit ، p 11
- ¹⁵ Bouhelal، F.، & Kerbouche، M. (2016). Why do we consider Miles and Snow s model s one of the most important strategic ones?. *Maghreb Review of Economic and Management*، 423(3921)، 1-12.
- ¹⁶ McCann.JE ، AY Leon – Guerrero ، JD Haley Jr : Strategic gools and practices of innovative family businesses ، Journal of Small Business Management ، vol 39(1)، 2001، pp50-59

¹⁷ Kerbouche, M., Belmimoun, A., Bouhelal, F., & Imen, K. (2015). The Impact of Organizational Characteristics in Effectiveness (Algerian's Empirical Study of Small and Medium Enterprises). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 277

¹⁸ Anderson et Reeb : Founding family ownership and firm performance : Evidence from the s&p 500 , The journal of finance , 2003

¹⁹عبد الوهاب دادن ، رشيد حفصي : تحليل الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي خلال فترة 2006 – 2011 ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، مجلد 07 ، العدد 02 ، (2014) ، ص 36

²⁰ Greenbank P : Objective setting in the micro – business , International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research , Vol 7 ، n°3، 2001، p 108-127