



جامعة ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم
فرع العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة
بعنوان:

أثر ثقافة المالك-المدير على أداء ونمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة خلال الفترة الممتدة ما بين 2011 و 2014

إعداد المترشح

محمد حافظ بوغابة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 24/10/2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ مداني بن بلغيث.....أستاذ بجامعة ورقلة رئيسا

أ.د/ عبد الوهاب دادن....أستاذ بجامعة ورقلة مشرفا ومقررا

أ.د/ الشيخ الداوي.....أستاذ بجامعة الجزائر 3 عضوا

أ.د/ يوسف حميدي.....أستاذ بجامعة المدية..... عضوا

د/ حسان جيدر.....أستاذ محاضر بجامعة المدية..... عضوا

د/ عبد القادر دبون...أستاذ محاضر بجامعة ورقلة..... عضوا

الموسم الجامعي 2016-2017

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين

الزوجة الغالية

ابني العزيز محمد سراج

عائتي الصغيرة والكبيرة

كل من علمني حرف

أصدقائي المقربين

كل من بادلني مشاعر الأخوة والمحبة والاحترام

لله الحمد والشكر والمنة الذي وفقني لإتمام هذا العمل

ثم

أشكر الوالدين الكريمين خاصة الوالدة على دعواتها المستمرة
لي بالنجاح والتوفيق، وأشكر الأستاذ عبد الوهاب دادن
على إشرافه على العمل وتشجيعه الدائم
والشكر موصول أيضا إلى كل من شجعني أو قدم لي يد
العون من قريب أو بعيد.

ملخص

تعالج هذه الأطروحة إشكالية تحديد أنماط المالك-المدير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتبرز أثر ثقافته على أداء ونمو مؤسسته، من أجل ذلك، تم توزيع حوالي 120 استبانة على أصحاب م.ص.م. بمنطقة ورقلة، تتوفر فيهم صفة المدير، واسترجع منها 32 استمارة، اعتبرناها عينة الدراسة، وعالجناه باستخدام مزيجاً من أدوات التحليل العاملي التقابلي المتعدد ACM، التحليل العاملي التقابلي البسيط AFC، التحليل العاملي التمييزي AFD وأيضاً أدوات التحليل المالي. وعلى أساس المعايير المحددة لخصائص وسلوك المالك-المدير للم.ص.م. والموافقة للأنماط الستة التي جاء بها (L.J. Filion (1996)، خلصت نتائج الدراسة إلى وجود حالات متطابقة تماماً مع بعض منها، وحالات جمعت بين خصائص أنماط مختلفة، وحالات أخرى لم تتوافق مع أي من تلك الأنماط؛ أما عن نتائج اختبار العينة بمعايير مقارنة Marchesnay (1987) و Julien (1987): المحددة للأهداف الإستراتيجية حسب درجة الأولوية، فقد تم الحصول على ستة أصناف للمالك-المدير للم.ص.م. في المنطقة، منهم من يعطي الأسبقية للنمو، ومنهم من تهمه الاستمرارية، ومنهم من يفضل الاستقلالية؛ وأما بخصوص الأداء والنمو فقد تباينت نتائج المؤسسات بفعل تأثير ثقافة مديريها على الإدارة والتسيير.

كلمات المفتاح: مالك-مدير؛ ثقافة مالك-مدير؛ تصنيف مالك-مدير؛ م.ص.م. جزائرية؛ أداء مؤسسة؛ نمو مؤسسة.

Résumé

Cette présente thèse a abordé la problématique d'identifier la typologie de propriétaire-dirigeant de PME Algérienne, et de mettre en évidence l'impact de sa culture sur la performance et la croissance de son entreprise, à cet effet, environ 120 questionnaires ont été distribués aux possesseurs de PME appartenant à la région d'Ouargla, et qui dirigent ses entreprises. Nous avons récupéré 32 imprimés qui sont considérés comme échantillon de l'étude. Nous l'avons traité à l'aide des outils de l'analyse factorielle (ACM, AFC et AFD) et de l'analyse financière, et ce à partir des critères de l'identification des caractéristiques et des comportements de propriétaire-dirigeant de PME, selon les six types de L.J. Filion (1996). A l'issue de cette étape nous avons constaté : l'existence des cas qui sont tout à fait identiques à l'un de ces types; Des cas qui appartiennent à deux ou à plusieurs types ; D'autres cas qui ne correspondent à aucun de ces types. L'examen de notre échantillon avec les critères de l'approche de Marchesnay et Julien (1987), qui classent les objectifs stratégiques selon le degré de la priorité, nous révélons six types différents de propriétaire-dirigeant de PME dans la région : certains d'entre eux donnent la priorité à la croissance, tandis que d'autres s'intéressent à la continuité, alors que d'autres préfèrent l'indépendance et l'autonomie. Quant à la performance et la croissance, nous avons remarqué une diversification dans les résultats des entreprises en raison de l'impact de la culture de ses dirigeants sur la direction et sur la gestion.

Mots clés : propriétaire-dirigeant ; culture du proprio-dirigeant ; typologie du proprio-dirigeant ; PME Algérienne ; performance ; croissance.

الفهرس

II	إهداء
III	شكر
IV	ملخص
V	الفهرس
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م. وقياس أدائها ونموها
02	تمهيد
02	I.1. ماهية المقاول والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة
02	I.1.1. مفهوم المقاول والمالك-المدير
02	أولا. مفهوم المقاول
05	ثانيا. التمييز بين المقاول والمالك-المدير
06	I.2.1. مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
08	I.3.1. ثقافة المؤسسة والمالك-المدير
09	I.2. مفهوم أداء المؤسسة
09	I.1.2. الأداء التجاري
10	I.2.2. الأداء الاقتصادي
12	I.3.2. الأداء المالي
13	I.3. مفهوم النمو
13	I.1.3. تعريف النمو
15	I.2.3. مؤشرات قياس النمو
15	I.3.3. المرودية والنمو
15	I.4. الأبحاث والدراسات العلمية السابقة
16	I.1.4. تقديم الأبحاث والدراسات السابقة
31	I.2.4. تقييم الأبحاث والدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها

35	تمهيد
35	II.1. طريقة وأدوات الدراسة
35	II.1.1. منهجية الدراسة ومنهجها
36	II.2.1. أدوات الدراسة ومتغيراتها
36	II.1.2.1. أدوات الدراسة
37	II.2.2.1. محاور ومتغيرات الدراسة
38	II.2. خصائص مجتمع وعينة الدراسة
38	II.1.2. خصائص مجتمع الدراسة
39	II.2.2. خصائص عينة الدراسة
47	II.3. تحليل أنماط (ثقافة) المالك-المدير
47	II.1.3. تحليل النتائج وفقا لمقاربة Louis Jacques FILION
47	أولا. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الأول
56	ثانيا. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الثاني
63	ثالثا. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الثالث
71	رابعا. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الرابع
77	خامسا. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الخامس
83	سادسا. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط السادس
90	II.2.3. تحليل النتائج حسب مقاربة Julien et Marchesnay
90	أولا. تحليل الأهداف الإستراتيجية للمدير المالك
92	ثانيا. مناقشة وتفسير النتائج
97	II.4. تحليل أداء و نمو المؤسسات
97	II.1.4. تحليل أداء المؤسسات
97	أولا. تحليل الأداء التجاري
103	ثانيا. تحليل الأداء الاقتصادي
109	ثالثا. تحليل الأداء المالي
113	II.2.4. تحليل نمو المؤسسات
117	خلاصة الفصل
126	خاتمة
135	المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	خصائص صنفا المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	.1.1
10	مؤشرات مردودية النشاط	.2.1
12	المردودية الاقتصادية حسب مركز ميزانيات البنك المركزي الفرنسي	.3.1
39	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	.1.2
39	خصائص عينة الدراسة	.2.2
47	ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط الأول	.3.2
47	ملخص النموذج حسب النمط الأول	.4.2
48	معايير التمييز حسب النمط الأول	.5.2
49	نتائج الفئة الأولى حسب النمط الأول ل L. J. FILION	.6.2
50	نتائج الفئة الثانية حسب النمط الأول ل L. J. FILION	.7.2
51	نتائج الفئة الثالثة حسب النمط الأول ل L. J. FILION	.8.2
51	نتائج الفئة الرابعة حسب النمط الأول ل L. J. FILION	.9.2
52	نتائج الفئة الخامسة حسب النمط الأول ل L. J. FILION	.10.2
53	نتائج الفئة السادسة حسب النمط الأول ل L. J. FILION	.11.2
53	نتائج الفئة السابعة حسب النمط الأول ل L. J. FILION	.12.2
54	نتائج الفئة الثامنة حسب النمط الأول ل L. J. FILION	.13.2
55	نتائج الفئة التاسعة حسب النمط الأول ل L. J. FILION	.14.2
55	نتائج الفئة العاشرة حسب النمط الأول ل L. J. FILION	.15.2
56	ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط الثاني	.16.2
56	ملخص النموذج حسب النمط الثاني	.17.2
57	معايير التمييز حسب النمط الثاني	.18.2
58	نتائج الفئة الأولى حسب النمط الثاني ل L. J. FILION	.19.2
59	نتائج الفئة الثانية حسب النمط الثاني ل L. J. FILION	.20.2
60	نتائج الفئة الثالثة حسب النمط الثاني ل L. J. FILION	.21.2
61	نتائج الفئة الرابعة حسب النمط الثاني ل L. J. FILION	.22.2
61	نتائج الفئة الخامسة حسب النمط الثاني ل L. J. FILION	.23.2
62	نتائج الفئة السادسة حسب النمط الثاني ل L. J. FILION	.24.2

63	ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط الثالث	.25.2
63	ملخص النموذج حسب النمط الثالث	.26.2
64	معايير التمييز حسب النمط الثالث	.27.2
65	نتائج الفئة الأولى حسب النمط الثالث لـ L. J. FILION	.28.2
66	نتائج الفئة الثانية حسب النمط الثالث لـ L. J. FILION	.29.2
67	نتائج الفئة الثالثة حسب النمط الثالث لـ L. J. FILION	.30.2
67	نتائج الفئة الرابعة حسب النمط الثالث لـ L. J. FILION	.31.2
68	نتائج الفئة الخامسة حسب النمط الثالث لـ L. J. FILION	.32.2
68	نتائج الفئة السادسة حسب النمط الثالث لـ L. J. FILION	.33.2
69	نتائج الفئة السابعة حسب النمط الثالث لـ L. J. FILION	.34.2
70	نتائج الفئة الثامنة حسب النمط الثالث لـ L. J. FILION	.35.2
71	ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط الرابع	.36.2
71	ملخص النموذج حسب النمط الرابع	.37.2
71	معايير التمييز حسب النمط الرابع	.38.2
72	نتائج الفئة الأولى حسب النمط الرابع لـ L. J. FILION	.39.2
73	نتائج الفئة الثانية حسب النمط الرابع لـ L. J. FILION	.40.2
74	نتائج الفئة الثالثة حسب النمط الرابع لـ L. J. FILION	.41.2
74	نتائج الفئة الرابعة حسب النمط الرابع لـ L. J. FILION	.42.2
75	نتائج الفئة الخامسة حسب النمط الرابع لـ L. J. FILION	.43.2
75	نتائج الفئة السادسة حسب النمط الرابع لـ L. J. FILION	.44.2
76	نتائج الفئة السابعة حسب النمط الرابع لـ L. J. FILION	.45.2
76	نتائج الفئة الثامنة حسب النمط الرابع لـ L. J. FILION	.46.2
77	نتائج الفئة التاسعة حسب النمط الرابع لـ L. J. FILION	.47.2
77	ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط الخامس	.48.2
78	ملخص النموذج حسب النمط الخامس	.49.2
78	معايير التمييز حسب النمط الخامس	.50.2
79	نتائج الفئة الأولى حسب النمط الخامس لـ L. J. FILION	.51.2
80	نتائج الفئة الثانية حسب النمط الخامس لـ L. J. FILION	.52.2
80	نتائج الفئة الثالثة حسب النمط الخامس لـ L. J. FILION	.53.2

81	L. J. FILION ل	نتائج الفئة الرابعة حسب النمط الخامس	.54.2
82	L. J. FILION ل	نتائج الفئة الخامسة حسب النمط الخامس	.55.2
83		ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط السادس	.56.2
83		ملخص النموذج حسب النمط السادس	.57.2
84		معايير التمييز حسب النمط السادس	.58.2
85	L. J. FILION ل	نتائج الفئة الأولى حسب النمط السادس	.59.2
86	L. J. FILION ل	نتائج الفئة الثانية حسب النمط السادس	.60.2
86	L. J. FILION ل	نتائج الفئة الثالثة حسب النمط السادس	.61.2
87	L. J. FILION ل	نتائج الفئة الرابعة حسب النمط السادس	.62.2
87	L. J. FILION ل	نتائج الفئة الخامسة حسب النمط السادس	.63.2
88	L. J. FILION ل	نتائج الفئة السادسة حسب النمط السادس	.64.2
88	L. J. FILION ل	نتائج الفئة السابعة حسب النمط السادس	.65.2
89	L. J. FILION ل	نتائج الفئة الثامنة حسب النمط السادس	.66.2
89	L. J. FILION ل	نتائج الفئة التاسعة حسب النمط السادس	.67.2
91		تصنيف المدراء الملاك حسب درجة أهمية الأهداف الإستراتيجية	.68.2
99		نتائج تصنيف المؤسسات حسب مستوى الأداء التجاري	.69.2
105		نتائج تصنيف المؤسسات حسب مستوى الأداء الاقتصادي	.70.2
110		نتائج تصنيف المؤسسات حسب مستوى الأداء المالي	.71.2
113		نتائج تصنيف المؤسسات حسب مستوى النمو	.72.2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
40	المؤسسات حسب قطاع النشاط	.1.2
41	المؤسسات حسب الشكل القانوني	.2.2
42	المؤسسات حسب عمر النشاط	.3.2
43	المؤسسات حسب عدد العمال	.4.2
43	المؤسسات حسب رقم الأعمال	.5.2
44	المؤسسات حسب الحصيلة السنوية	.6.2
45	المالك-المدير حسب الجنس	.7.2
45	الملاك-المدرء حسب السن	.8.2
46	الملاك-المدرء حسب المستوى التعليمي	.9.2
49	التائج حسب النمط الأول ل L. J. FILION	.10.2
58	التائج حسب النمط الثاني ل L. J. FILION	.11.2
65	التائج حسب النمط الثالث ل L. J. FILION	.12.2
72	التائج حسب النمط الرابع ل L. J. FILION	.13.2
79	التائج حسب النمط الخامس ل L. J. FILION	.14.2
84	التائج حسب النمط السادس ل L. J. FILION	.15.2
90	تصنيف المدرء الملاك حسب درجة أهمية الأهداف الإستراتيجية	.16.2
98	نتائج تصنيف الفئات حسب مستوى الأداء التجاري	.17.2
98	المؤسسات الموافقة لكل فئة	.18.2
104	نتائج تصنيف الفئات حسب مستوى الأداء الاقتصادي	.19.2
104	المؤسسات الموافقة لكل فئة	.20.2
109	نتائج تصنيف الفئات حسب مستوى الأداء المالي	.21.2
110	المؤسسات الموافقة لكل فئة	.22.2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
138	الاستبيان	01
143	تنبيه متعلق بعرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الخامس	02
143	تنبيه متعلق بعرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط السادس	03

مقدمة

1. طرح الإشكال

أضحى في العقود الأخيرة مصطلح الثقافة كثير التداول في أدبيات التسيير، ولقد تم ربط هذا المفهوم بالمؤسسة، لما له من فوائد وأدوار مساعدة في حل مشاكل حقيقية تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة خصوصا منها ما يتعلق بحلق القيمة والأداء الاقتصادي، وفي مواجهة المحيط التنافسي العالمي الذي تسوده سرعة التغير.

يعود ميلاد المفهوم العلمي للثقافة إلى علم الأجناس والعروق البشرية Ethnologie، ثم طور بعد ذلك عن طريق إسهامات علم الإنسان Anthropologie وعلم الاجتماع. أما عن مفهوم ثقافة المؤسسة فهو ليس بالجديد، إذ يعود إلى سنوات الثلاثينيات، إذ ظهر في أعمال Mayo عام 1933 وأعمال Chester Barnard عام 1938، وغيرهم، أما عن شهرة هذا المصطلح وتداوله في علوم التسيير فكان في الولايات المتحدة الأمريكية في سنوات السبعينيات عن طريق مؤلفات ما يعرف بـ best-sellers، ثم في فرنسا خلال الثمانينات في إطار الأزمة العالمية، وفي ظروف سادتها قوة المنافسة اليابانية.

فثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية كما يسميها البعض: عبارة عن برجة ذهنية جماعية لأفراد ينتمون إلى تنظيم (مؤسسة)، وتظهر في شكل قيم، قوانين، طقوس، أعراف ورموز... الخ، وهي أداة للتسيير، القيادة، تشخيص وتحليل التنظيمات، فضلا عن كونها تسمح بالرفع من تنافسية المؤسسة وأدائها من أجل ضمان بقائها في محيط يتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار.

قد تبدو المؤسسات في ظاهرها بأنها عبارة عن ورشات، مستودعات، مكاتب، تنقلات للأشخاص والبضائع...، أي متشابهة، غير أنها في الواقع مختلفة، إذ لكل منها هويتها وصورتها الخاصة بها، فهاتان الصفتان إنما هما نتاج ثقافتها، لهذا فالبحث في خصوصية مؤسسة يتطلب تحليل ثقافتها.

عندما يتعلق الأمر بثقافة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فإن تسيير وقيادة هذه الأخيرة تخضع لثقافة مالكة-المدير، لذلك كانت ثقافة المالك-المدير أو المقاول وكذا أنماط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل اهتمام الباحثين منذ عقود مضت، فمن خلال دراسات قام بها الباحث Louis Jacques FILION حول أصناف المالك-المدير والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة توصل إلى وجود ستة أصناف للمالك-المدير ونوعين من الم.ص.م.

اختلف كبار المفكرين والكتاب في مجال تسيير المؤسسة في تحديد مفهوم إستراتيجية المؤسسة، فمنهم من ربطها بالبيئة الخارجية للمؤسسة (Igor Ansoff)، أي أنها تشير إلى القرارات التي تخص علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، إذ يتعلق الأمر باختيار المنتجات التي ستنتج والأسواق التي ستباع فيها؛ ومنهم من ربطها بالزمن (A. D. Chandler)، إذ يرى بأن الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الطويلة الأجل، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي يتعلق الأمر بالقرارات التي تمس مستقبل المؤسسة في المدى الطويل كالنمو والتوسع؛ لذلك ينبغي أن تكون لكل مؤسسة أهداف وتطلعات إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها وخاصة المؤسسات الفتية والحديثة الناشئة، وذلك لضمان بقائها.

قد تتحدد الرؤية المستقبلية والأهداف الإستراتيجية لمديري المؤسسات بناء على مستواهم الثقافي، غير أن بعض الأبحاث أثبتت بأنه قد تفشل مؤسسة بالرغم من أنها تملك أهدافا إستراتيجية جيدة، وهيكله مناسبة، وهذا بفعل ثقافة مديرها غير الملائمة.

يقاس ويقيم الأداء الاقتصادي والمالي وكذلك النمو في المؤسسات الاقتصادية انطلاقا من المعلومات والبيانات الناتجة من القوائم المالية المحاسبية، وفي هذا الشأن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الأداء والنمو في المؤسسات الاقتصادية باستخدام متغيرات كمية موضوعية، غير أن التوجهات الحديثة في البحث في مجال اقتصاد وتسيير المؤسسة أصبحت تنادي بضرورة إدخال المتغيرات النوعية خاصة الشخصية منها في تحليل ودراسة الظواهر، وفي هذا البحث سنحاول دراسة أثر ثقافة المدير على الأداء الاقتصادي والمالي، ومن ثم على نمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وذلك من خلال الإشكالية التالية:

- ما أثر ثقافة المالك-المدير على أداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟

وسيتيم دراسة هذه الإشكالية على مراحل بناء على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأنماط الثقافية للمالك-المدير في الم.ص.م. الجزائرية ؟

- ما هي الأهداف الإستراتيجية الأساسية الموافقة لكل نمط ؟

- إلى أي مدى يحقق المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية مردودية كفيلة بتحقيق نموها ؟

2.فرضيات البحث

بناء على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية المطروحة، وبناء على نتائج الأبحاث السابقة التي اطلعنا

عليها، نفترض:

- وجود أنماط للمالك-المدير للم.ص.م الجزائرية متوافقة مع أنماط جاء بها L. J. FILION ؛
- تختلف الأهداف الإستراتيجية للملاك-المدرء للم.ص.م. باختلاف أنماطهم؛
- على اختلاف أنماط المالك-المدير تختلف المؤسسات من حيث تحقيقها للأداء والنمو.

3. حدود الدراسة ومتغيراتها

تنصب هذه الدراسة على عينة من مدرء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تتوفر فيهم صفة المالك، من أجل ذلك قمنا بتوزيع ما يزيد عن 120 استبانة على مكاتب الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين، وتحصلنا في النهاية على 32 استمارة، 16 منها مزودة ببيانات محاسبية ومالية، هذه المؤسسات تنتمي إلى قطاعات مختلفة، وبأشكال قانونية مختلفة، تنشط في منطقة ورقلة بالجزائر، وذلك للفترة الممتدة ما بين 2011 و 2014. أما عن أسئلة الاستبانة وفقراتها التي تشير إلى متغيرات الدراسة ومحاورها، فقد تم إعدادها بناء على نتائج دراسات وأبحاث سابقة، وذلك كما يلي:

المتغيرات المستقلة: تتعلق المجموعة الأولى من الأسئلة المدرجة في الاستبانة بالبطاقة الفنية لكل مؤسسة من مؤسسات العينة والغرض منها تحديد خصوصية هذه الأخيرة، وفي ما يتعلق بمتغيرات هذه الدراسة، فقد تم تقسيمها إلى:

أ- المحور الأول: يضم 63 متغيرة في شكل أسئلة مباشرة موجهة لأصحاب المؤسسات، والغرض منها تحديد ثقافة المدير المالك ونمطه.

ب- المحور الثاني: يضم 09 متغيرات، الثماني الأولى عبارة عن أهداف محددة، يختار منها المستجوب ما ينطبق منها مع إستراتيجيته، والمتغيرة التاسعة أيضا عبارة عن أهداف إستراتيجية محددة مطلوب من المعنيين ترتيبها حسب درجة أهميتها بالنسبة إليهم.

المتغيرات التابعة: من خلال العنوان، والإشكالية المطروحة، تبدوا جليا بأن المتغيرات التابعة تتمثل في نمو المؤسسة بالدرجة الأولى، وأيضا أدائها التجاري، الاقتصادي والمالي، واعتمدنا في ذلك على أربع مؤشرات لتقييم الأداء التجاري، ثلاثة مؤشرات لتقييم الأداء الاقتصادي وخصصنا مؤشرين لتقييم الأداء المالي، ليتم بعد ذلك قياس وتقييم نمو كل متغيرة من المتغيرات الثلاثة، باختيار ثلاثة متغيرات للنمو توافق كل من الأداء التجاري، الاقتصادي والمالي.

4. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

بناء على طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة وسعياً منا إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الأطروحة، نعتمد في إنجازها على طريقة الـ IMRAD التي تركز على التركيز على الدراسة التطبيقية بنسبة تزيد عن 80% من حجم البحث، أما عن المنهج المستخدم في الدراسة النظرية فهو المنهج الوصفي، الملائم لتقديم المفاهيم الأساسية والمتغيرات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، وفي عرض الدراسات السابقة التي لها ارتباط مباشر أو غير مباشر بهذا الموضوع، وأما منهج دراسة الحالة فنستخدمه في الجانب التطبيقي الذي ينصب على ثقافة المالك-المدير وأثرها على أداء ونمو مؤسسته.

أما عن الأدوات المستعملة، فتشمل نوعان: منها ما هو كيفي ومنها ما هو كمي، وهذا بناء على طبيعة الإشكالات المطروحة والأهداف المرجوة من هذا البحث، وعلى أساس الخلفية النظرية التي تشكلت لدينا عن هذا الموضوع، وتمثل تلك الأدوات في: الإستبانة، المقابلة، القوائم المالية والبرنامج M.S. Excel. البرنامج SPSS النسخة 22.

وأما عن معالجة إشكالية البحث فستتم على مراحل، نخصص المرحلة الأولى لتقديم وعرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة، ونتطرق في المرحلة الثانية إلى تحليل ثقافة المالك-المدير في المنطقة المذكورة أعلاه على غرار التصنيف الذي قدمه L. J. FILION - في دراسته 1988 و 1996 - حول الأنماط الستة 06 لهذه الفئة من المدراء، وذلك بمعالجة العينة المكونة من 32 مؤسسة و 63 متغيرة على مراحل، بخوارزمية التحليل العملي التقابلي المتعدد ACM؛ أما المرحلة الثالثة فنخصصها لتحليل الأهداف الإستراتيجية لهؤلاء المدراء، على أساس ترتيب أولوياتهم في الأهداف الإستراتيجية الاجتماعية-الاقتصادية الثلاثة المتمثلة في استمرارية المؤسسة، الاستقلالية والنمو، وهذا بناء على الأبحاث التي قام بها كل من Marchesnay و Julien خلال السنتين 1987 و 1996، ونستخدم في هذه المرحلة على خوارزمية التحليل العملي التقابلي البسيط AFC؛ وأما المرحلة الرابعة فنخصصها لتقييم الأداء التجاري، الاقتصادي والمالي للمؤسسات موضوع الدراسة، وذلك باستخدام التحليل العملي التمييزي AFD، ومن ثم نقوم بتقييم نمو المؤسسات، وذلك من أجل إظهار أثر خصائص وسلوك كل نمط من أنماط المالك-المدير على المتغيرات المذكورة أعلاه.

5. أهمية البحث

تتضح أهمية هذا البحث من خلال كونه :

- محاولة لتقييم الأداء الاقتصادي والمالي، وكذلك نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بإدراج عوامل نوعية تتمثل في متغيرات تتعلق بثقافة المدير (المالك) وإستراتيجيته من منظور المقاربة السلوكية، إلى جانب المتغيرات الكمية؛
- محاولة لدراسة ثقافة المالك-المدير للم. ص. م. الجزائرية وتحديد خصائصه السلوكية والتسييرية في منطقة ورقلة، الجزائر؛
- محاولة لتبيان دور ثقافة المالك-المدير للم. ص. م. وأهدافه الإستراتيجية في الرفع من أداء مؤسسته وتحقيق النمو.

6. أهداف البحث

- نسعى من خلال هذا البحث إلى:
- تحليل ودراسة ثقافة والسلوك الاستراتيجي للمالك-المدير للم. ص. م. الجزائرية؛
 - تقييم الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
 - تقييم مدى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على تحقيق النمو؛
 - تبيان انعكاسات ثقافة المالك-المدير وأهدافه الإستراتيجية على أداء ونمو الم. ص. م. الجزائرية؛
 - كما نهدف أيضا من خلال هذا العمل إلى الكشف عن بعض الأسباب التي تقف وراء نجاح أو فشل بعض المشاريع من منظور المستوى الفكري والثقافي للمالك-المدير للم. ص. م.

7. أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب الموضوعية التي دفعتنا إلى الخوض في هذا الموضوع، نجاح بعض المشاريع وفشل العديد منها خاصة ما يدخل منها في إطار برامج الدولة الهادفة إلى خلق الثروة، التنمية وخلق مناصب الشغل على غرار برامج كل من الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات ANDI، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM. مما جعلنا نطرح تساؤلات حول أسباب النجاح والفشل، لذلك جاءت فكرة التركيز على دراسة الخصائص السلوكية والثقافية للمالك-المدير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتوضيح وتفسير تلك الأسباب.

محدودية الأعمال التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة في الجزائر، بل ثقافة وأنماط الملاك-المدرء للم.ص.م. الجزائرية، وخاصة علاقتها بالأداء التجاري، الاقتصادي والمالي، وبالنمو أيضا، وخلال مراجعتنا للأبحاث والدراسات السابقة، لم نصادف أي بحث أو دراسة عاجلت الموضوع بهذه الطريقة باستثناء دراسة واحدة كانت قريبة إلى حد بعيد من هذا التصور، قام بها كل من Hamadou BOUKAR و Pierre-André JULIEN بعنوان «Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature»، حيث اکتف الباحثان في هذه الدراسة بوضع نموذج تصوري فقط، لذلك نسعى من وراء هذا البحث إلى ربط الجانب التسييري الإداري والتنظيمي للمؤسسة بالجانب المحاسبي الاقتصادي المالي، أي المزج بين متغيرات كمية وأخرى نوعية في تقييم ظواهر تتعلق باقتصاد وتسيير المؤسسة.

أما الأسباب الذاتية لاختيار الباحث لهذا الموضوع تتبع من رغبته في التمكن من استخدام أساليب التحليل العاملي المناسبة لدراسة وتحليل ظواهر في مجال اقتصاد وتسيير المؤسسة، بحكم أنها أساليب علمية تزيد من درجة الاطمئنان والثقة في النتائج المتوصل إليها بقصد الوقوف على الوضعيات المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة، والتقليل من نسبة الخطأ أدنى ما يمكن.

8. مساهمة البحث

يبرز إسهام هذا العمل من خلال كونه:

- محاولة لدراسة ثقافة المالك-المدير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتحديد أنماطه في منطقة ورقلة، الجزائر، بناء على مقاربتين الأولى ل L. J. FILION والثانية ل Julien و Marchesnay ؛
- دراسة تقوم على أساس المزج بين متغيرات كمية موضوعية: وهي المؤشرات التي المتحصل عليها من البيانات والقوائم المالية والمحاسبية، وأخرى نوعية كيفية: تتمثل في عوامل شخصية تخص ثقافة وسلوك المالك-المدير، بمعنى المزج بين الجانب التنظيمي الكيفي والجانب الكمي الاقتصادي المالي للمؤسسة؛
- تبيان دور وأثر نمط المالك-المدير وأهدافه الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي والمالي وكذا نمو الم.ص.م. الجزائرية.

9. صعوبات البحث

رَفُضُ الكثير من أصحاب المؤسسات الذين تقدمنا إليهم، تزويدنا بالمعطيات المتعلقة بالجانب المالي والمحاسبي، وكذلك عدم جدية ودقة الكثير منهم في الإجابة عن أسئلة الاستمارة جعلنا نواجه صعوبات ومشاكل في معالجة المعطيات، تحليلها وتفسيرها، وهو ما دفعنا أيضا إلى إلغاء بعض المتغيرات بسبب التناقض في بعض الإجابات.

10. هيكل البحث

يستهل هذا البحث بمقدمة عامة تتضمن مختلف أبعاد الإشكالية المطروحة، وينتهي بخاتمة تشمل أهم النتائج التطبيقية والنظرية المتوصل إليها، إضافة إلى التوصيات المقترحة وآفاق الدراسة، ولقد تم تقسيم مضمون البحث إلى فصلين نوردها فيما يلي:

الفصل الأول: الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م. وقياس أدائها ونموها

- المبحث الأول: ماهية المقاول والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
- المبحث الثاني: مفهوم أداء المؤسسة؛
- المبحث الثالث: مفهوم نمو المؤسسة؛
- المبحث الرابع: الأبحاث والدراسات العلمية السابقة.

الفصل الثاني: دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة؛
- المبحث الثاني: خصائص مجتمع وعينة الدراسة؛
- المبحث الثالث: تحليل أنماط (ثقافة) المالك-المدير؛
- المبحث الرابع: تحليل وتقييم أداء و نمو المؤسسات.

الفصل الأول

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م. وقياس أدائها ونموها

تمهيد

حاولنا في هذا الفصل تقديم أهم المفاهيم النظرية، الدراسات والأبحاث العلمية السابقة التي لها علاقة مباشرة بهذا البحث، وبالدراسة التطبيقية التي أجريناها. وذلك حتى يتسنى للقارئ إدراك وفهم خلفية موضوع هذه الأطروحة والمصطلحات المستخدمة فيها.

I.1. ماهية المقاول والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

قدمنا في هذا المبحث مفهوم المقاول حسب ما تناوله أهم الباحثين والرواد في هذا المجال، كما بيننا الفرق بين المقاول والمالك-المدير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أما هذه الأخيرة فعرّفناها وفقا للمعايير المحددة في الجزائر، وفي نهاية هذا العنصر عرجنا إلى تقديم تعريف ثقافة المؤسسة والمالك-المدير.

I.1.1. مفهوم المقاول والمالك-المدير

أولا. مفهوم المقاول

1. مفهوم المقاول في النظرية الاقتصادية: يرجع الفضل في تداول مصطلح المقاول في الاقتصاد إلى المفكر البريطاني Richard Cantillon من خلال مؤلفه حول الاقتصاد السياسي، والذي أخرجه عام 1730 وتم نشره عام 1755 والفرنسي (Jean-Baptiste Say (1803; 1815; 1816; 1839)، فهما من الأوائل والرواد الذين اهتموا بموضوع المقاولاتية، وبالنسبة لهما المقاول هو متحمل المخاطر، ذلك لأنه يقوم باستثمار أمواله الخاصة.

فالمقاول حسب Cantillon يقوم بشراء المواد الأولية بسعر مؤكد ثم يحولها ويبيعها بسعر غير مؤكد، وبالتالي فهو ذلك الشخص الذي يتحين الفرص من أجل تحقيق الربح، لكنه أيضا يتحمل المخاطر. أما Say فقد ميّز بين المقاول l'entrepreneur والرأسمالي le capitaliste، وفي هذا الصدد ربط المقاول بالابتكار، فهو العون الاقتصادي المحدث للتغيير، ويُعتبر Say أول من حدد مجموع معالم المقاول بالمعنى الذي ندرکه اليوم. وكان يرى بأن التنمية الاقتصادية تكون من خلال إنشاء المؤسسات، وبالتالي تقترب نظرتة كثير لتوجه Peter Drucker اليوم¹.

2. مفهوم المقاول في الفكر الماركسي: يذكر في كتابه Karl Marx "رأس المال" أن المقاول لا يولد مقاولا، وإنما

رأسماليا، ويصبح هذا الأخير "رئيس صناعة" لكونه رأسماليا، لأن هذا يوفر له وسيلة أكيدة للثراء، لكن هذا المقاول-من وجهة نظره-ليس حرا بل هو أسير الهياكل الاقتصادية والصناعية الموجود داخلها، وبالتالي لا سبيل أمامه إلا التراكم L'accumulation ثم التراكم، ولا شيء غير التراكم فلا خيار لديه فإما الثراء أو الفناء والاندثار.

¹ Voir, Louis Jacques FILION, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Revue internationale PME, vol. 10, no. 2, 01-1997, pp. 130-172.

بمعنى أن المقاولين-أو بالأحرى الرأسماليين حسب التعبير الماركسي-هم أسيروا منطق لا يمكنهم التحكم فيه، فتطور الإنتاج الرأسمالي يلزمهم بالضرورة زيادة رأسمالهم الموظف داخل المؤسسة باستمرار، كما أن المنافسة تفرض قوانين متأتية من الإنتاج الرأسمالي قوانين معدلة خارجية بالنسبة لكل رأسمالي فردي، هاته القوانين لا تسمح له بالحفاظ على رأسماله دون الزيادة، كما أنه لا يمكنه الاستمرار في زيادته دون وجود ديمومة التراكم التدريجي².

3. مفهوم المقاول في المدرسة الحدية: يقول أنصار المدرسة الحدية على رأسهم Alfred و Léon Walras و Marshall

بأن: المقاول لا يتميز عن باقي الأعوان الاقتصاديين، فهو يقوم بتوليف عناصر الإنتاج (الرأس المال والعمل) سواء أكان ذلك في الصناعة أو التجارة أو الزراعة وفقا للأسعار النسبية، فإذا ما كانت المبيعات أكبر من تكلفة المواد الأولية إضافة إلى الربح والفائدة والأجور، فمعنى ذلك أنه سيحصل على الربح، والعكس بالعكس. هذا المقاول كما يصفه Walras يتميز في هويته عن مثيله عند Cantillon و Say فهو يظهر في وسط مؤكد، وفي إطار فرضيات المنافسة التامة، وهي شفافية السوق، وحرية حركة المعلومة³.

4. مفهوم المقاول في المدرسة النيوكلاسيكية: ركزت إسهامات Schumpeter بجزء كبير على مؤلفات Say في

فهم عالم المقاول على اعتباره الكاتب الأول والأب الروحي الذي وضع أسسا لهذا المجال، ولكن Schumpeter هو من أعطى دفع لمجال المقاولاتية، حيث ربطها كلياً بالابتكار: فجوهر المقاولاتية يكمن في إدراك la perception واستغلال l'exploitation فرص جديدة في ميدان المؤسسة... ويتأتى ذلك عن طريق الاستعمال الطبيعي المختلف للموارد الوطنية، والخاضعة لتوليفات جديدة (Schumpeter, 1928). ليس هذا وحسب، بل معظم مؤلفاته بيّنت أهمية المقاول في فهم وتفسير التنمية الاقتصادية، ولقد اتفق معه في هذا الطرح-ربط مفهوم المقاول بالابتكار-معظم الاقتصاديون الذين اهتموا بهذا المجال من بعده أمثال: Higgins ، Clark (1899) ، Baumol (1968) ، ((1959))⁴...

5. مفهوم المقاول في المدرسة السلوكية: يعد Max Weber أول من اهتم بالمقاول في هذا التنظيم، حيث قام

بتحديد نظام القيمة كأساس لتفسير سلوك المقاولين، وكان يعتبرهم كمبتكرين وأعوان مستقلين، لهم سلطة رسمية مستمدة من كونهم مديري مؤسسات. ويعرف Mc. Clelland المقاول : على أنه ذلك الشخص الذي يمارس الرقابة على الإنتاج، وعلى هذا الأساس فإن المسير في وحدة إنتاج الفولاذ بـ U.R.S.S . يعد مقاولا (McClelland, 1971; voir aussi 1961 : 65).

2 الداوي الشيخ، ماهية المؤسسة في النظرية الاقتصادية وعلوم التسيير (محاضرات في إطار الوفاء بمقياس اقتصاد المؤسسة)، جامعة الجزائر، 1998، ص 15.

3 المرجع السابق، ص 17.

4 Voir, Louis Jacques FILION, Loc.Cit.

وفي الواقع ركز McClelland على مسيري كبرى المؤسسات في دراسته، إلا أن المتتبع لكتاباتته يلاحظ عدم وجود أي علاقة بين ما سماه بالحاجة للإنجاز وتحقيق الذات le besoin de réalisation وإنشاء، امتلاك أو تسيير مؤسسة (41 : Brockhaus, 1982).⁵

بالنسبة ل Peter Drucker المقاول لا يوجد إلا في المؤسسة الصغيرة، إنه في كل مكان، في المؤسسة الصغرى والكبيرة وفي الإدارة، المقاول بالنسبة له يظهر في السلوك، ويجعل من التغيير شعاره، من هذا المنطلق يعطي Drucker ملامح المقاول والتي يشوبها عدم التدقيق، فهو ليس بالمضارب، ولا الرأسمالي، ولا المستثمر، ولا الأجير... الخ⁶.

نشير إلى أن المقاولاتية لم تتطور كما تطورت العلوم الأخرى، إذ نجد العديد من الباحثين اهتموا به وأنجزوا بحثاً في المقاولاتية والم.ص.م. انطلاقاً من ثقافة، منطق ومنهجيات مستمدة من العلوم التي ينتمون إليها، كما أنه هناك لبس كبير في مجال المقاولاتية، وهذا راجع إلى عدم وجود اتفاق في تعريف المقاول وفي تحديد المعلمات المحددة له. ومن جهة أخرى، يمكن القول بأن المقاولاتية تظل واحدة من المواضيع النادرة التي تثير اهتمام المتخصصين في عدد من العلوم. وفي الواقع، نجد هناك خلط كبير عند مقارنة تعاريف المقاول بين العلوم (Filion, 1987, 1988)، بالمقابل نجد هناك اتفاق في تعريف وخصائص المقاول عند اختصاصي العلم الواحد.

بالنسبة للاقتصاديين ربطوه بالابتكار (innovation)، ويرونه كمولد التنمية (dynamo du développement)؛ عند الأخصائين في علوم السلوك فقد نسبوا له خاصية الإبداع (créativité)، الإصرار، Internalité و الريادة؛ أما بالنسبة للمهندسين والمتخصصين في تسيير العمليات، يرون بأنه أفضل موزع ومنسق للموارد، أما المتخصصين في المالية فهو الذي يعرف قياس الخطر؛ وبالنسبة للمتخصصين في التسيير المقاول هو من يملك رؤيا حول تنظيم إجمالي أنشطته، وبارع في تنظيم واستخدام الموارد؛ عند المختصين في التسويق هو الذي يحدد الفرص وله القدرة على التمييز وإيجاد الزبائن؛ يرى المهتمون بدراسة إنشاء المؤسسات بأن أفضل العناصر لتوقع نجاح مستقبل مقاول هي القيمة، التنوع والخبرة.

خلاصة القول أن جل المختصين في العلوم الإنسانية اهتموا بمجال المقاولاتية خلال العقود الأخيرة، والتعارض الموجود فيما بينهم يعكس من حيث الجوهر منطق وثقافة كل علم من تلك العلوم، ونعتقد أيضاً بأن

⁵Voir, Louis Jacques FILION, Loc.Cit.

⁶ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المقالاتية ستكون أحد المحاور التي ستجمع إجمالي العلوم الإنسانية في العقود القادمة، ذلك لأنه واحد من المواضيع القلائل التي تثير اهتمام عدد معتبر من متخصصين في العلوم المختلفة⁷.

ثانيا. التمييز بين المقاول والمالك-المدير

في الحقيقة من خلال قراءة مستفيضة لأعمال أنجزها كتاب وباحثين يعدون كمراجع في هذا المجال، اتضح لنا بأن هناك فرق بين المقاول والمالك-المدير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وإذا ما قارنا بين مجموعة من التحاليل والدراسات يتضح بأن بروفيل المقاول يتوافق مع نمط المقاول المُتَطَلِّع (ذو الرؤية)، ومع الصنف CAP أي يرتب أهدافه الإستراتيجية حسب الأهمية التالية: النمو، الاستقلالية ثم الاستمرارية. ومن خصائص المقاول أنه سباق Proactif بمعنى أنه يسعى دوما إلى إحداث التغيير في المحيط وابتكار منتجات و/أو أسواق جديدة بل وحتى طرق جديدة في التسيير، ومن خصائصه أيضا أنه ينشأ مؤسسات و/أو يطورها، يستهدف الغزو والتوسع Conquête، فالمقاول انتهازي Opportuniste يتحين الفرص ويستغلها، وبالتالي فهو يشتغل في ظروف عدم اليقين ويتحمل المخاطر. وعلى المستوى التسييري، يمنح التفويض لكل من هو أهل لذلك، أنشطته وأدواره متعددة، ذلك لأنه تعلم كيف يمنح التفويض، والبحث عن سبل جديدة عملية دائمة مستمرة بالنسبة إليه، بمعنى أنه مبتكر.

بينما المالك-المدير فيتوافق عموما مع نمط مشغل Opérateur المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فهو شخص لم يحدث ابتكارا هاما بخصوص التوليفة المنتج/السوق، ومؤسسته لم تشهد نموا قويا، شخص جد مهني في الطريقة التي ينتج بها منتجه أو يؤدي بها خدمته، بل يتقن فعل كل ما يقوم به بفضل الخبرة التي يتمتع بها، ويتوافق الصنف PIC بمعنى يرتب أولوياته الإستراتيجية على أساس: الاستمرارية، الاستقلالية ثم النمو. فالعمل في المؤسسة بالنسبة لغالبيتهم له وقت محدد نسبيا، وكأنه يشغل منصب مسؤولية في مؤسسة كبيرة، والمكانة التي تحتلها المؤسسة في حياته أقل أهمية من تلك التي يوليها إليها المقاول، وعلى المستوى التسييري، قلما يمنح المشغل التفويض ويتميز بكونه تفاعليا Réactif أي يتصرف برد الفعل إزاء الأحداث وتغيرات المحيط ولا يستبق أو يحدث تغييرا، بمعنى أنه متحفظ Conservateur وتابع Suiveur.

هناك الكثير من الملاك-المدراء الذين يمتلكون مؤسسات لكنهم لم يؤسسوها بأنفسهم، ولم يحدثوا فيها أي تغير مهم، وليست لهم أي رؤية واضحة عما سيفعلونه مستقبلا، لم يحدثوا منتجات ولا أسواقا جديدة، ومع ذلك يمارسون مهام التسيير، ويتخذون قرارات تتعلق بأنشطة التسيير اليومي، دون أن تكون لهم رؤية (تطلعات) أو مخطط عام، ولا حتى أهداف واضحة تتضمن إنشاء أو ابتكار أشياء جديدة (Filion ضمن : 2005, Julien). (164).

7 Voir, Louis Jacques FILION, Loc.Cit.

ميز كل من (Carland *Et al.* 1984) بين المقاول والمالك-المدير للمؤسسة الصغيرة، على أساس النشاط الإبداعي والابتكار، وهاتين الخاصيتين تميز بهما المقاول. وحسب (Lorrain Belley Et Ramangalahy, 1994)، يتميز المالك-المدير بخصوصية كونه متصرف Administrateur، مسير Gestionnaire ومنفذ Exécutant في ذات الوقت، أي يشمل المستويات المختلفة للمؤسسة⁸.

ومع ذلك، لا ينفي التحليل السابق وجود مالك-مدير ومقاول في ذات الوقت، أي مالك لمؤسسته وهو نفسه مديرها، فضلا عن ذلك تتوفر فيه خصائص المقاول. وفي هذا الصدد استعمل بعض الباحثين Collins et Moore, 1970 تصنيفا على أساس ممارسة نشاط المقاولاتية من داخل المؤسسة أي مدير مؤسسة يعمل على تطويرها (منتج، سوق، طرق تسيير... الخ) وأطلق عليه مصطلح Entrepreneur administratif، مقاول إداري أو Intrapreneur؛ والمقاول الذي ينشئ مؤسسات وأطلق عليه مصطلح Entrepreneur indépendant المقاول المستقل أو Extrapreneur.

I.2.1. مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

اختلفت الدول في تحديد معايير تصنيف المؤسسات ضمن فئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ففي الجزائر تم تعريف وتحديد معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتضمن ترقيتها، كما يلي⁹:

تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومهما كان شكلها القانوني على أنها مؤسسة إنتاج سلع و/أو تقديم خدمات، وتتميز بالخصائص التالية: عدد عمالها يتراوح من 01 إلى 250 عامل؛ لا يتعدى رقم أعمالها السنوي مليار دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع ميزانيتها السنوية 500 مليون دينار جزائري؛ وتستوفي معايير الاستقلالية: فالمؤسسة التي تساهم فيها مؤسسة أو مؤسسات أخرى بنسبة 25% أو ما يزيد عن ذلك، لا تدخل ضمن هذه الفئة من المؤسسات.

تعرف المؤسسة المصغرة على أنها مؤسسة تشغل من عامل إلى تسعة عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي يقل عن 20 مليون دينار أو لا تتعدى حصيلتها السنوية الـ 10 ملايين دينار.

⁸Voir, Sandy Lachapelle, « La stratégie illustrée par le discours des propriétaires-dirigeants de petites entreprises », mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise, HEC Montréal, Canada, 2013. P28.

⁹ المواد 5-7 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتضمن للقانون التوجيهي لترقية الم.ص.م، الجريدة الرسمية رقم 77 / 2001، الصادرة في 15.12.2001. ص 5.

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير لم.ص.م وقياس أدائها ونموها

تعرف المؤسسة الصغيرة على أنها مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 عاملاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي الـ 200 مليون دينار أو لا تتعدى حصيلتها السنوية الـ 100 مليون دينار.

وتعرف المؤسسة المتوسطة على أنها مؤسسة تشغل ما بين 50 و 250 عاملاً، وتحقق رقم أعمال سنوي يتراوح ما بين 200 مليون وملياري دينار أو تكون حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار.

اقترح (Filion 1988) صنفين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التقليدية La classique والعصرية سماها بـ La comète . نوجز خصائصها في الجدول أدناه¹⁰:

الجدول رقم 1.1: خصائص صنفا المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

العنصر	الم.ص.م. التقليدية	الم.ص.م. العصرية
نمط المالك-المدير	مشغل Opérateur	مقاول (مُتَطَلِّع) Visionnaire
هدف المالك-المدير	البقاء	النمو
فلسفة العمل	الثبات	الابتكار
الأنشطة الرئيسية للمالك-المدير	تسيير العمليات الجارية	إستراتيجية، تسويق، مبيعات، تطوير وتحديد الحلول لمشاكل الخزينة
المستخدمين	الاستقرار والشعور بالانتماء	استقلالية ودافعية مرتفعة
منصب العمل	تحديد المهام، على الأقل الأساسية منها	تطور دائم للمهام
الهيكلية	بسيطة	نوعية Organique مراجعة وضبط مستمر
التفويض	قليل	جد كثير
الاتصال	من الأعلى إلى الأسفل وغالبا ما يكون كتابيا	في كل الاتجاهات ومتكرر
الإقرار Reconnaissance	العلاقة مع المالك-المدير تعد العامل الرئيس	القدرة على إنجاز أشياء جديدة ومختلفة بسرعة وتقاسم التدريب مع المالك-المدير تعдан العاملان الرئيسان

المصدر: Voir, Louis Jacques FILION, Loc.Cit.

I.3.1. ثقافة المؤسسة والمالك-المدير

¹⁰Voir, Louis Jacques FILION, « Six types de propriétaires-dirigeants de PME par Louis Jacques FILION », la Revue Organisations & Territoires, volume 9, no 1, Québec, Février 2000, p. 5-16.

عرف قاموس التراث الأمريكي مصطلح الثقافة على أنها: إجمالي الممارسات Les usages، الفنون، المعتقدات، العادات وجميع أشكال العمل والعبقورية الإنسانية المشتركة والمتداولة في جماعة أو في طائفة ما¹¹. وتتشكل الثقافة من نظام قيم مشتركة وأنماط سلوك مشترك فيما بين أفراد المجموعة، وتدوم لفترة طويلة نسبيا من الزمن. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين ثقافة وهيكل المؤسسة، فثقافة المؤسسة تشير إلى القيم والممارسات التي يتقاسمها أفراد المجموعة أو - على الأقل - مجالس الإدارة Les instances dirigeantes¹¹.

تعرف ثقافة المؤسسة Culture d'entreprise كنظام قيم ومعايير تم تشكيلها وترسيخها بالتكرار والتعود، ويتم العمل على نقلها إلى الأعضاء الجدد في المؤسسة لجعل سلوكهم وقيادتهم نمطية. لكن الثقافة التنظيمية في حالة الـ PME تعكس صورة المالك-المدير، وذلك انطلاقا من مركزه الذي يجعل منه عاملا فاعلا في إنشائها وتوطيدها، بحيث يكون موضوع الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتمثل في التوجه الثقافي لمالكها المدير¹².

تسمى ثقافة المؤسسة أيضا بالثقافة التنظيمية Culture organisationnelle، التي تشير إلى مجموعة الخصائص والمقومات Composantes التي تسمح بتفسير سير العمل في المؤسسة الخاصة والعمومية مقارنة بالمنافسين. وتتميز كل مؤسسة عن غيرها بثقافتها. كما تعتمد ثقافة المؤسسة على عدة ركائز، يتقاسمها جميع أعضائها، وتتمثل في: القيم Valeurs، التاريخ Mythes، الأعراف Rites، المحرمات Tabous، - تصرفات Manière ومشاكل Problèmes. وتتحدد ثقافة المؤسسة من خلال شخصية مديرها، ماضيها وتاريخه، وكذلك الثقافة المهنية لعمالها. وتهدف ثقافة المؤسسة إلى تمييز هذه الأخيرة، وأيضا ضم أعضائها المختلفين في الرؤى، وذلك بتحسين الاتصال فيما بينهم.

إذاً، ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية: عبارة عن برجة ذهنية جماعية لأفراد ينتمون إلى تنظيم (مؤسسة)، وتظهر في شكل قيم، قوانين، طقوس، أعراف ورموز... الخ، وهي أداة للتسيير، القيادة، تشخيص وتحليل التنظيمات.

I.2. مفهوم أداء المؤسسة

11 Voir, John P. Kotter, James L. Heskett, «CULTURE et PERFORMANCES Le second souffle de l'entreprise», <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/kotter.html> 09/04/2008.

12 Leonor LOPEZ, Silvia GAMBOA, Tirso SUAREZ, «STRATÉGIE, STRUCTURE ET CULTURE DES PME MEXICAINES», La gestion en développement: problèmes de la gestion et des organisation, CONACYT, Mixique, 1996, P.5

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

يُنظر لمفهوم أداء المؤسسات من عدة زوايا : منظور اجتماعي، منظور بيئي، منظور اقتصادي ومالي...، غير أننا ستقتصر على تحديد الأداء من المنظور الاقتصادي والمالي، على اعتباره الجانب الذي ركزنا عليه في دراستنا التطبيقية، كما أننا نقصد به-أي الأداء- مردودية المؤسسات من الناحية التجارية، الاقتصادية و المالية.

نتكلم عن المردودية لما نقوم بإرجاع نتيجة إلى الأموال المستثمرة الضرورية لتوليدها، وبالتالي إذا لم تكون هناك أموالا مستثمرة لا وجود لمردودية، فالمردودية المحاسبية هي النسبة ما بين نمو الثروة (النتيجة) والأموال المستثمرة، إذ يجب التفرقة بين المردودية والهامش الذي يشير إلى إرجاع نتيجة إلى حجم نشاط (رقم أعمال أو إنتاج)¹³.

والمردودية هي القدرة على إفراز نتيجة، وللحكم على مردودية مؤسسة، ينبغي ربط نتائجها بالوسائل المستخدمة للحصول على تلك النتيجة، أي بالرأس المال الذي تم استثماره، ويمكن النظر إلى مردودية مؤسسة من خلال جوانب مختلفة نظرا لتعدد المتغيرات المستخدمة، وبشكل عام تنقسم نسب المردودية إلى صنفين أساسيين¹⁴: نسب مردودية النشاط؛ ونسب مردودية الأموال، وفيما يلي نتطرق إلى أقسام الأداء (المردودية) المختلفة.

I.1.2. الأداء التجاري

المردودية هي قدرة رأس مال موظف أو مستثمر على إفراز إيرادات معبر عنها ماليا، ويميز بين عدة نسب للمردودية:¹⁵

أ. مؤشرات مردودية النشاط: تقيس هذه المؤشرات ربحية Profitabilité المؤسسة، وترجم إنتاجية رقم الأعمال، يلخص الجدول أدناه النسب الأكثر شيوعا:

الجدول رقم 2.1: مؤشرات مردودية النشاط

المؤشر	صيغة حسابه	دلالتة
--------	------------	--------

13 Voir, Pierre VERNIMMENE, « FINANCE D'ENTREPRISE », 6Ed. ,Dalloz, Paris, 2005, P.291.

14 Voir, Gérard MELYON, « GESTION FINANCIERE », Bréal, Saint-Etienne, 1999, P.148.

15 Voir, Alain-Ch. Martinet, Ahmed Silem et Autres, « Lexique de Gestion », 5^{ed} , Dalloz, Paris, 2000, P.370.

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

يعطي هذا المؤشر لمحة أولى عن القدرة التجارية للمؤسسة على توليد الأرباح.	أو	معدل الهامش التجاري Taux de Marge Commerciale
تحدد هذه النسبة النتيجة المتولدة عن كل وحدة نقدية (1 دينار) من رقم الأعمال.		معدل الهامش الصافي Taux de Marge Nette
يقيس هذا المؤشر المساهمة النوعية للمؤسسة في إنتاجها.		معدل القيمة المضافة Taux de Valeur Ajoutée
يحدد هذا المؤشر نتيجة الاستغلال المتولدة عن كل وحدة نقدية (1 دينار) من رقم الأعمال، وهي تمثل ربحية المؤسسة، أما حسابها بالعلاقة الثانية لإبعاد أثر الإهلاكات ومؤونات الاستثمارات. وتسمى أيضا بهامش الاستغلال.	أو	المردودية التجارية ¹⁶ Rentabilité Commerciale

المصدر: Gérard MELYON, Op.Cit, P.148 Voir :

ب. تلحق مؤشرات مردودية النشاط بمؤشرات مردودية الأموال التي تقارن عنصر من النتيجة مع عنصر من الوسائل المستخدمة يسمى الرأس المال المستثمر Capital Investi وتنقسم هذه المؤشرات إلى صنفين أساسيين: نسب المردودية الاقتصادية؛ ونسب المردودية المالية.

I.2.2. الأداء الاقتصادي

تسمح المردودية الاقتصادية بتقييم ما إذا كانت عملية (استثمار مثلا) تولد تكلفة بالنسبة للمؤسسة أو أنها تحقق فائض، لذلك تقيس المردودية الاقتصادية فعالية وسائل الإنتاج المستخدمة في إطار نشاطها، وتمثل تلك الوسائل -التي تسمى أيضا الأصل الاقتصادي- في استثمارات الاستغلال والاحتياج لرأس المال العامل للاستغلال، ويقارن هذا الأصل بنتيجة الاستغلال.¹⁷

هي قدرة الأصل الاقتصادي على إفراز فائض يضمن مكافأة مؤجري الأموال Bailleurs de Fonds (المساهمين والمقرضين) الذين يضمنون التمويل. لذلك تسمى أيضا مردودية الأصل الاقتصادي، وتقاس بنسبة نتيجة الاستغلال بعد الضريبة على الأرباح على الأصل الاقتصادي، ويسمى بمعدل المردودية الاقتصادية أو معدل مردودية التشغيل (Return On Capital Employed: ROCE) كما يلي:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية ()} =$$

¹⁶ Voir, Serge EVRAERT, « ANALYSE ET DIAGNOSTIQUE FINANCIERE », 2^{ème} Tirage, Eyrolles, Paris, 1991, P.159.

¹⁷ Voir, RAMAGE, « Analyse et Diagnostique Financier, Edition d'Organisation », Paris, 2001, P.145.

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

يمكن اعتبار معدل المردودية الاقتصادية كمعدل لمردودية الأموال الخاصة لما تكون الاستدانة الصافية معدومة؛

عادة ما يتم اعتبار الأصل الاقتصادي كما يظهر في ميزانية نهاية الدورة، لكننا نعتقد أن الأصل الاقتصادي في بداية المدة الأكثر ملاءمة لتلك العلاقة، على اعتبار أن استثمارات الدورة لا تساهم في توليد ثروة المدة، ويمكن كذلك استخدام المتوسط بين الأصل الاقتصادي في بداية المدة وفي نهايتها، المهم، الشيء الوحيد الذي يوصى به هو عدم تغيير الطريقة حتى تكون المقارنة صحيحة خلال أفق التحليل؛

تشير النسبة الأولى إلى هامش الاستغلال المتولد عن المؤسسة، بينما تشير النسبة الثانية إلى معدل دوران الأصل الاقتصادي (مقلوب الكثافة الرأسمالية *Intensité Capitalistique*) الذي يحدد مبلغ الأموال (الأصل الاقتصادي) الملتزم به لرقم أعمال معطى.

بناء على العلاقة أعلاه، يمكن تحقيق نفس المردودية الاقتصادية سواء، بسياسة الهامش الضعيف ومعدل دوران سريع (كبار الموزعين)، أو بهامش مرتفع ومعدل دوران بطيء (الصناعات الثقيلة).

يتميز مركز ميزانيات البنك المركزي الفرنسي بين المردودية الاقتصادية الإجمالية والمردودية الاقتصادية الصافية كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 3.1: المردودية الاقتصادية حسب مركز ميزانيات البنك المركزي الفرنسي

المؤشر	صيغة حسابه	دلالتة
المردودية الاقتصادية الإجمالية Rentabilité Economique Brute		يقيس هذا المؤشر قدرة الرأس المال الاقتصادي على توليد موارد كامنة للخزينة. كما يسمح بتقييم الأداء الصناعي أو التجاري للمؤسسة، ويسهل كذلك مقارنة مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع

الاقتصادي ¹⁸ .		
تقيس هذه النسبة أداء المؤسسة باعتبار الإهتلاكات (الاقتصادية) والتغير في المؤونات المتعلقة بأخطار الاستغلال.		المردودية الاقتصادية الصافية Rentabilité Economique Nette

المصدر: Gérard MELYON, Op.Cit, P.149 Voir

I.3.2. الأداء المالي

تقيس المردودية المالية العائد الذي يعود لمساهمي المؤسسة، ويتعلق الأمر بإرجاع النتيجة الصافية — أي نمو ثروة المساهمين خلال المدة — إلى مساهمتهم في بداية المدة.¹⁹ وهي قدرة الأموال الخاصة على توليد فائض بعد مكافأة الأموال المقترضة وتخصيص جزء لتجديد الرأس المال الإنتاجي وتحسب مردودية الأموال الخاصة بالعلاقة:²⁰

تعتبر هذه النسبة كمؤشر لمعدل مكافأة الاستثمار المنجز من قبل المساهمين الذين المؤسسين لرأس المال الشركة عند التأسيس أو قبلوا بترك جزء من أرباحهم. وتعتبر عن قدرة المؤسسة على توليد أرباح ومكافأة المساهمين سواء على شكل مكافآت رأس المال Dividendes أو تخصيصها على شكل احتياطات.

تعرف مردودية الأموال الخاصة بـ (Return On Equity: ROE)، وهي تعبر عن الربح المتولد عن كل وحدة نقدية (دولار مثلا) من الأموال مقدمة من قبل المساهمين، وتحدد ما إذا كان من الأفضل للمساهمين الاستثمار في سندات الادخار Obligation d'épargne على سبيل المثال، بدلا من مشاريع المؤسسة، ويمكن أيضا حسابها بقيمة ممتلكات المساهمين الصافية، وذلك باستبعاد مكافآت ذات الأولوية Dividendes Privilégiés من الربح الصافي.²¹

والطريقة الأكثر استخداما في تجزئة نسبة مردودية الأموال الخاصة ROE إلى معدل الهامش الصافي، معدل دوران الأصول ومعدل الاستدانة، طريقة Dupont المبيّنة أدناه:²²

18 Voir, Alain-Ch. Martinet, Ahmed Silem et Autres, Op.Cit, P.370.

19 Voir, Voir, Stéphane GRIFFITHS, « Gestion Financière », Chihab-Eyrolles, Batna, Algérie, 1996, P.81.

20 Voir, Alain-Ch. Martinet, Ahmed Silem et Autres, Op.Cit, P.370.

21 Voir, Narjess BOUBAKRI et Autre, « Les Principes de la Finance d'Entreprise », Gaëtan Morin, Québec, 2005, P.196.

22 Voir, Ibid., P.198.

مع : إجمالي الأصول؛ : معدل الهامش الصافي؛ : معدل دوران الأصول؛ و: معدل الاستدانة.

وتحسب مردودية الأموال المستثمرة La Rentabilité des Capitaux Investis بالعلاقة التالية:²³

$$\text{مردودية الأموال المستثمرة} =$$

يحسب هذا المؤشر انطلاقا من النتيجة المتولدة عن العمليات المرتبطة بالنشاط الجاري فقط، أي باستثناء العمليات الاستثنائية، بذلك تسهل عملية المقارنة بين المؤسسات.

I.3. مفهوم النمو

I.1.3. تعريف النمو

اختلف الكتاب والباحثون في صيغ تعريف النمو La Croissance لكن المضمون كان واحدا، ومن جملة التعاريف نعرض التالية:²⁴

منهم من يرى المؤسسات كالأشخاص الطبيعيين تولد تنمو ثم تختفي عاجلا أم آجلا، فميلادها عند انطلاقها، بعدئذ تنمو بتغيير وتحويل هيكلتها (Montmorillon, 1997)، وإن كان ذلك ينطبق أيضا على المؤسسات التي لا تنمو أو تنمو بوتيرة ضعيفة، كما هو الحال عند أكثر من 70% منها التي تتكيف مع تطور البيئة (Davidsson, 1991; McMahon, 2001)؛

حسب (Nègre, 1987) يتمثل نمو المؤسسة في ازدياد حجمها عبر الزمن. وبالنسبة ل (Verna, 1994) يتمثل النمو في فعل التكاثر (الزيادة) والنتيجة الناجمة عن هذا الفعل في ذات الوقت؛

23 Voir, Gérard MELYON, Op.Cit, P.152.

24 Voir, 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, 11^{es} journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, du 27 au 29 Mai 2009, trois rivières, Canada. P4.

بالنسبة لـ (Starbuck, 1965) النمو ليس بظاهرة تلقائية ولا عرضية، وإنما يكون نتيجة لقرار يتخذه المقرر أو عائلته، بهدف خلق مناصب شغل في المنطقة وإثراء الإنتاج استجابة للطلب المرتفع أو بدافع تحفيز الطلب، ويؤكد على أن النمو بحد ذاته يمكن أن يكون هدافا، كما أنه معيار لنجاح المدير والمؤسسة وازدهارها (Walker et Brown, 2004)؛

النمو بالنسبة لـ (Weinzimmer, 1993) ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، تتطلب تخصيص موارد متعددة، يرتبط بإستراتيجية محددة وبإمكانيات المحيط، وبالتفاعل بين هذه المتغيرات المختلفة (Janssen, 2002).

ويمكن تعريف معدل النمو الداخلي للمؤسسة بأنه معدل المردودية المالية مصححا بأثر سياسة توزيع الأرباح. ويحسب بالعلاقة التالية²⁵:

$$[(\Delta AE/AE = \Delta AE/(CP+D) = R_f.[CP(1+k)(1-d)] / [CP(1+k$$

$$g = TCS^* = R_f(1-d)$$

وبالعودة إلى صيغة المردودية المالية المبينة لأثر الرفع المالي نجد أن :

$$TCS = [R_e + (R_e-i)D/CP](1-d)$$

وعليه، فإن معدل النمو المستقل عبارة يعبر عن نمو الإمكانيات المالية للمؤسسة عند نسبة ثابتة لكل من الهيكل المالي والمردودية الاقتصادية، وبالتالي نمو أصلها الاقتصادي²⁶.

I.2.3. مؤشرات قياس النمو

يعد قياس النمو موضوع نقاش واسع، حيث تستخدم عدة متغيرات كالربح، الأصول، الاستثمارات (التشبيات)، القيمة المضافة، التوظيف والمبيعات وأيضا معايير ذاتية ترتبط بأهداف المدير (Chrisman et al, 1997 ; Wiklund, 1999 ; Delmar, 2000). والمعيار الموضوعية ليست دائما متاحة، وقد تشوبها بعض الصعوبات، خاصة في الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الفتية والصغيرة، ويلخصها (Chandler et Hanks, 1993) فيما يلي²⁷:

- المقاييس المالية غير مفيدة في حالة ما إذا كانت المؤسسة لا توزع النتائج؛
- يمكن لخصوصية الاستثمارات في المؤسسات الفتية أن تشوه النتائج المحاسبية؛
- عدم وجود مقياس محاسبي وحيد يسمح بعرض وتحليل الأبعاد المتعددة للأداء؛

25 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، ص 202.

* * Taux de Croissance Soutenable.

26 Pierre Vernimmen, Op cit, P558.

27 Hamadou BOUKAR et Pierre-André JULIEN, Op cit, P5.

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

- الأداء المسجل تبعا للنتائج المحاسبية، يرتبط بالضرورة بنوع الصناعة؛
- المقاييس المالية عادة ما تتطلب تحليل طويل المدى.

I.3.3. المردودية والنمو

ترتبط مردودية المؤسسة بتنافسياتها وحصتها في السوق وبتنافسية القطاع أيضا. فيكتسي مفهوم المردودية أهمية كبرى في التحليل، إذ أن علاقتها بالنمو جد وطيدة ودقيقة، حيث تعتبر مؤشرا جيدا للدلالة على النمو الذاتي. وعليه، فإن تحليل المردودية يعد جانبا هاما في تحليل ديناميكية النمو في المؤسسات الاقتصادية.

وتتشكل المردودية بتفاعل يحصل بين مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والمالية على شكل نسب مالية، هي بمثابة المركبات المفسرة والمحددة لمعدل المردودية المحقق، ويسمى ذلك بالتعبير الرياضي لها، وبواسطة هذا الأخير يمكننا إعطاء التفسير المالي لمصدر مردودية المؤسسة ومن ثم إدراك المنطق المالي لنموها²⁸.

I.4. الأبحاث والدراسات العلمية السابقة

قليل من الأبحاث التي تناولت علاقة ثقافة المالك-المدير بنمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والعديد من الكتاب والباحثين الذين اهتموا بموضوع تصنيف المقاولين وثقافتهم المختلفة، إلا أننا سنقتصر في هذا المبحث على عرض وتقييم بعض المقالات والمدخلات التي لها علاقة مباشرة بموضوعنا.

I.1.4. تقديم الأبحاث والدراسات السابقة

1. مقال لـ "Louis Jacques FILION" بعنوان:²⁹

«Les systèmes gestionnaires des propriétaires-dirigeants de PME regardés à partir de la métaphore mécanique».

أي: أنظمة تسيير المالك-المدير للم.ص.م. من منظور ميكانيكي. سمحت هذه الدراسة الميدانية لنظام تسيير 116 مدير لم.ص.م. بتحديد صنفين من المدراء: تشكل الصنف الأول من 74 مقاول بالمعنى التام للمصطلح، في حين ضم الصنف الثاني 42 مدير كمشغلين للم.ص.م. حيث قام بتحليل أنظمة تسيير هؤلاء المدراء من خلال العلاقة بين العناصر P.O.D.C التي جاء بها Fayol، والتي تعني: التخطيط planifier، التنظيم organiser، الإدارة diriger والمراقبة contrôler؛ فكشفت الدراسة عن وجود نظام مختلف لكل مجموعة، فالمسار

28 دادن عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 211.

29 Louis Jacques FILION, « Les systèmes gestionnaires des propriétaires-dirigeants de PME regardés à partir de la métaphore mécanique », Cahier de recherche no 1994-10-01, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, Canada.

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

التسييري للمقاول يتشكل من الأنشطة: الرؤية visionner، التصميم architecturer، التنشيط animer، التحقق vérifier والتعلم apprendre؛ بينما يتكون المسار التسييري للمقاول المشغل من الأنشطة التالية: الاختيار choisir، الإنجاز accomplir، التعيين assigner، التخصيص allouer، التحقق vérifier والضبط ajuster؛ وتطرق الباحث خلال دراسته إلى شرح ومناقشة هذه الأنشطة.

هدف هذا البحث إلى فهم المسار التسييري لمدير الم.ص.م بشكل أفضل، وذلك انطلاقاً من أنشطة التسيير الشبيهة بالنظام الميكانيكي (Morgan 1989)، حيث يعود تاريخ ظهور هذه الأنشطة إلى أعمال Fayol (1916) و (Emerson 1912)، بمعنى آخر قام الباحث بتتبع السلوك التسييري لمدرء الم.ص.م من خلال العلاقة بين العناصر P.O.D.C، وهذا من أجل معرفة وتحديد نظام التفكير الذي يركز عليه مدير الم.ص.م. في إدارة هذه الأنشطة، لذلك كان التساؤل الجوهرى الذي تم طرحه خلال هذا البحث في: ما هو نظام التفكير الذي يركز عليه المدير الم.ص.م. في إدارة تلك الأنشطة؟

كانت هذه الدراسة كيفية تطبيقية استكشافية شملت مرحلتين: انصبت المرحلة الأولى على تحديد وتصنيف نماذج الأنشطة التسييرية تبعا لنماذج المدير المدروسة؛ وفي المرحلة الثانية تمت مراجعة وضبط النماذج المعدة في المرحلة الأولى، علما أن الباحث اعتمد في إعداد النماذج على مقارنة «checklandienne» التي قدمها عام 1981، وتقوم هذه المقاربة على تحديد نظام للأنشطة البشرية انطلاقاً من المرجعيات (المعالم) les points d'ancrage، ومن الإطار التصوري.

تضمنت المجموعة الأولى 42 م.ص.م. مُصَيِّغَة manufacturières ناجحة وحائزة على جائزة معتبرة كـ "مؤسسة العام" مثلاً، وكانت موضوعاً لمقالات منشورة في مجلات أو في صحف؛ إذ تُعرَّف الم.ص.م. المِصَيِّغَة على أنها مؤسسة تحويل توظف ما يقل عن 250 مستخدماً؛ بينما تضمنت المجموعة الثانية مؤسسات تنتمي إلى ثلاثة قطاعات: التصنيع، البيع بالتجزئة والخدمات. ثمانية مؤسسات كبيرة بكندا تشغل ما يزيد عن 1000 عامل لكل منها، أنشأت من طرف المقاول نفسه، ومشهورة بنجاحها، وكان الهدف من دراستها التأكد من سلامة النماذج الناتجة عن دراسة صنف من الملاك-المدرء للم.ص.م. والمتمثل في المقاولين؛ مؤسسات صغيرة تستخدم ما بين 05 و 20 شخص تنتمي إلى البلدان بنقلاداش، استونيا، سلوفينيا وتايلندا؛ والباقي عبارة عن مؤسسات متوسطة.

استغرقت الممد الزمنية للمقابلات التي أجريت مع ملاك المؤسسات موضوع الدراسة من 03 إلى 05 ساعات؛ في حين وصلت المدة الزمنية للمقابلات التي أجريت في اسكتلندا من ساعة إلى ساعتين خصصت لكل

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

شخص له علاقة مباشرة مع المدير: مستخدمين، إدارات، أعضاء في مجلس الإدارة وكذلك مسؤولين في هيئات مالية تتعامل معها هذه المؤسسات؛ وأجري هذا البحث للفترة الممتدة ما بين 1985 و 1993، وتم تقديم البلدان أو المؤسسات المدروسة خلال المرحلة الأولى (1985-1986) على أساس التسلسل الزمني للدراسة، بينما قدمت البلدان المدروسة خلال المرحلة الثانية (1986-1993) على أساس الترتيب الألفبائي، وهذا لكون المقابلات تمت في غالبية هذه البلدان على عدة مرات خلال سنوات عديدة.

بناءً على نتائج المقابلات، تم تصنيف الملاك-المدراء إلى مقاول أو مشغل، ذلك حسب معيار الابتكار: كل من أحدث ابتكاراً مهماً كإطلاق منتج جديد أو تطوير سوق جديد صُنِفَ كمقاول، جل مؤسسات هذا الصنف في حالة نمو؛ بالرجوع إلى تصنيف Marchesnay نجد المقاولين يوافقون الصنف C.A.P.: النمو، الاستقلالية، البقاء؛ بينما المشغلون يوافقون الصنف P.I.C.: البقاء، الاستقلالية، النمو (Julien et Marchesnay, 1987)؛ أربع حالات فقط من هذه العينة سيدات.

أشار الباحث إلى وجود منشورات (Filion, 1989a, 1989b, 1990a, 1991b, 1991c, 1992, 1993a, 1993b, 1994) قدمت أساسيات النظام المقاولاتي للمقاولين من المنظور المنهجي، آثار النماذج المقاولاتية على التسيير الاستراتيجي وعلى التكوين المقاولاتي، إلا أنه لا توجد أي مداخلة عالجت آثار النماذج على المسار التسييري، وهو ما دفعه لإعداد هذه المداخلة مركزاً على عناصر المفتاح المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه (الإدارة) والمراقبة.

سجل الباحث من خلال هذه الدراسة وجود اختلافات محسوسة في الأنشطة المكونة لمسار كل من المقاول والمشغل، حيث ينبع الفرق الجوهرى بين المسارين من المرجعيات المتباينة المشكلة لقاعدة النظام لكل منهما، فالمقاول لديه حلم ورؤية يسعى إلى تحقيقها بكل ما أوتي، بينما يسعى المشغل إلى كسب رزقه (قوته) باستخدام خبرته، حيث 90% منهم يعملون في مؤسساتهم بتوقيت محدد نسبياً كما لو أنهم يشغلون منصب مسؤولية في مؤسسة كبيرة، وانشغال المشغل بمؤسسته أقل مقارنة بالمقاول الذي يعتبر نظامه شمولي، يشمله هو نفسه ومساعديه الذين يعتمد عليهم في تحقيق حلمه ورؤيته، في حين تبدو الحياة المهنية كبعد من الأبعاد في نظام حياة المشغل، حيث توجد أشياء أخرى لا تقل أهمية وربما أكثر: كالأسرة، الترفيه والهوايات...؛ وبالتالي اختلاف المرجعيات يجعل من كل منهما يضع نظام تسييري مختلف. وفي الأخير قام الباحث بمقارنة مقارنته مع مقاربات أخرى وضعها كتاب آخرون أمثال (Lorrain et Dussault, 1988)، (Smith, 1967) ... وختم مداخلته بتساؤلات اعتبرها كآفاق لدراسته.

2. مقال لـ "Silvia GAMBOA"، "Léonor LOPEZ"، و "Tirso SUAREZ" بعنوان: ³⁰

«Stratégie, structure et culture des PME mexicaines».

بمعنى: إستراتيجية، هيكلية وثقافة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المكسيكية، يعد هذا البحث محاولة لإبراز خصوصية تسيير الم.ص.م. وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف كيف تطور المؤسسات الناجعة والمصدرة سياساتها العامة المتناسقة، أي دراسة مدى انسجام الإستراتيجية والهيكلية مع الثقافة التنظيمية في سير العمليات التي تكون على عاتق المالك-المدير الذي يعتمد ولأسباب عدة على الحدس و اللاشعور... وذلك من أجل تحقيق تسيير فعال وناجح.

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية: ما نوع الإستراتيجيات المنتشر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME؟ ما هي الهياكل الغالبة عليها؟ ما هي الثقافات المقاولتية النموذجية؟ أي نوع من الإستراتيجية يتلاءم مع أي نوع من الثقافة و أي نوع من الهياكل يتوافق أفضل مع أي نوع من الاستراتيجيات؟

بتعبير آخر، ما هي البدائل التي تحقق تسيير فعال في الم.ص.م. ، وما هي العوامل الموقفية Contingents؟ ولقد تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

- الإستراتيجية العامة Générique التي تتبعها الم.ص.م. الناجعة هي إستراتيجية التميز والتجزئة؛
- تعتمد إستراتيجية التميز الم.ص.م. الناجعة على التكنولوجيا الحديثة أو على العلاقات الجيد مع عملائها؛
- هيكلية مؤسسة ناجعة هي هيكلية معقدة وصريحة غير مركزية في قسمها التجاري؛
- يكون التوجه الثقافي للمالك المدير لمؤسسة ذات أداء من النوع CAP أي يعطي الأولوية في قراراته ونشاطاته للنمو ويفضل استقلالية القرار والاستقلالية المالية.

قام الباحثون بدراسة ثلاثة حالات لمؤسسات صغيرة PE مصدرة وغير مصدرة تنتمي إلى قطاعات مختلفة في منطقتين من المكسيك، حيث حاولوا تحديد الإستراتيجيات العامة، الهياكل والتوجهات الثقافية التي تتميز بها المؤسسات والمقاولين وكذلك العوامل الموقفية السائدة في ذلك المحيط.

30 Léonor LOPEZ, Silvia GAMBOA, Tirso SUAREZ, «STRATÉGIE, STRUCTURE ET CULTURE DES PME MEXICAINES», La gestion en développement: problèmes de la gestion et des organisation, CONACYT, Mixique, 1996.

سمحت دراسة الحالات الثلاث بملاحظة أن دعم سياسة عامة متناسقة تواجه حالة من عدم التأكد والتغير تتطلب توجهها ثقافيا يسمح بملاحظة المحيط الإجمالي والاستجابة له، ومن جهة أخرى يجب أن تعتمد الإستراتيجية الناجحة في محيط كهذا على التكنولوجيا، الإبداع ومهارة اليد العاملة، ويعد التوجه الثقافي العامل الرئيس للإستراتيجية والهيكلية في كل الحالات، وهنا يطرح التساؤل حول إمكانية تغيير التوجه الثقافي ودور التعليم في ذلك.

يرى الباحثون بأن المشكلة الأساسية للمدير عند قيامه بدور المراقبة تتمثل في تحديد أو إعادة تحديد الوسائل أو الإستراتيجيات لضمان التنظيم في الاتجاهين: سواء على مستوى الخارجي أو الداخلي للمؤسسة، فالإستراتيجية الموجهة نحو الخارج تهدف إلى متابعة الزبائن، المنافسة، الموردون إلخ، أما الهدف من الإستراتيجية الموجهة إلى الداخل هو ضمان الحد الأدنى من التعاون بين أعضاء المؤسسة، وتعرف عادة الإستراتيجية نحو الخارج بإستراتيجية التعاون Corporative، بينما تحدد الإستراتيجية الداخلية عادة بعنصرين أساسيين هما: الهيكلية والثقافة التنظيمية. وعليه، فالتسيير يقوم على تصميم وإعادة تصميم الإستراتيجية، الهيكلية والثقافة التنظيمية، من حين لآخر، كما أن التسيير الجيد والفعال هو ذلك الذي يخلق انسجاما بين العناصر الثلاثة المشكلة للسياسة العامة. وفي هذا الصدد قدم الباحثون مفاهيم مختلفة للإستراتيجية، حسب ما ذهب إليه أهم الكتاب والباحثين في هذا المجال أمثال Ansoff، Porter، Mintzberg، Quinn و Wittington، وأعطوا تعاريف للهيكلية والثقافة التنظيمية، هذا إلى جانب تقديم مقارنة (Julien و 1988 : 68-72) Marchesnay، المحددة لأصناف المقاول حسب درجة الأولوية في الأهداف الإستراتيجية.

تعلق الأمر في الحالة الأولى بمؤسسة تصنع الألبسة، أظهرت نموا مستمرا في رقم أعمالها، خلال 11 سنة من النشاط، في البداية كانت تصدر إلى السوق الأمريكية قبل أن تتجه إلى المتاجر الوطنية الكبرى المحتكرة لعرض هذه المؤسسة إلى غاية ظهور الأزمة الكبرى عام 1994 التي جعلت منها تعود من جديد إلى السوق الخارجي وتسترجع مبيعاتها.

بينت حالة هذه الحالة نموذجا عن التسيير الفعال القائم على المعرفة ووضع إستراتيجية تمييز المنتجات بالاعتماد على التصميم، السعر والجودة، من أجل احتلال حصص في السوق، فضلا عن هيكلتها المرنة المبنية على التشاور في اتخاذ القرارات، والمدعمة لهذه الإستراتيجية، وذلك رغم تعقدها بفعل شبكة المنشآت المتعددة التي تتضمنها (أي الهيكلية).

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

يتميز نشاط كصناعة الألبسة بدناميكية تتزايد بتحرير التجارة، وبالتالي فالتوجه الثقافي المناسب لحالة مثل هذه هو النموذج CAP، الذي يسمح للمسير بتأهيل إستراتيجي: التعلم من التجارب الإستراتيجية بشكل مستمر، وبالضبط والتعديل الهيكلي الضروريين للمؤسسة للوصول إلى الوضعية المرغوبة ومن تحقيق فعالية.

ومن المثير للاهتمام، ملاحظة أن تميز المنتج تشمل ثلاثة جوانب، التصميم، الجودة والسعر. إذ لم يتم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ولا على اقتصاديات السلم، وإنما على الإبداعية ومهارة اليد العاملة التي يتمتع بها الحرفيون، وخاصة الأسعار المنافسة الناجمة عن التكلفة المنخفضة نتيجة لشبكة الورشات التي في أغلبها ورشات بالمقولة بالباطن.

التكوين المدرسي للمقاول المتمثل في الشهادة الجامعية في تسيير المؤسسة وغير المدرسي المتمثل في دفع الأب له إلى المقاومة منذ سن الشباب، أهمية بالغة في توجهه الثقافي، وفي القدرة على توقع أحداث المستقبل، وأيضا امتلاك قدرات تساعد على الإبداع وتصميم الإستراتيجيات.

يتعلق الأمر في الحالة الثانية بمؤسسة متخصصة في صناعة وبيع الألبسة غير الرسمية (كجوال) vêtements décontractés، اعتمدت في بادئ الأمر على الإنتاج بالمقولة من الباطن، ولكن بعد تجاوزها مستوى معين من النشاط، قررت تصميم وصناعة الألبسة بنفسها بدلا من المناولة، غير أن الاتفاقيات المفاجئة لتحرير التبادل وما نتج عنها من تقليص السوق الوطني، أثرت على المؤسسة بشكل كبير مما جعل منها تعود من جديد إلى فكرة الإنتاج بالمقولة من الباطن لضمان بقائها، وفي مرحلة متقدمة أصبحت المقولة من الباطن ترأس عملية البيع غير أنها لم تتمكن من الصمود طويلا، إذ أخذت في التقهقر إلى الحد الذي جعل من المؤسسة مجبرة على غلق أبوابها بعد أربع سنوات لاحقا.

بينت هذه الدراسة (الحالة الثانية) حالة سياسة عامة مفككة وفاشلة، إذ يلاحظ وجود هيكلية بسيطة ومركزية حول المقاول، وإستراتيجية مرتكزة على تمييز السعر وعلاقة جيدة مع الزبائن الرئيسيين، إلا أنها لم تستطيع مقاومة التغيرات التي حصلت في القطاع، كتحرير التجارة والأزمة الاقتصادية الكبرى لعام 1994. وبالتالي تعطي قيادة المقاول في الحالة الثانية نموذجا صريحا للتوجه الثقافي المعروف بـ PIC الذي يحول دون رؤية الإستراتيجيات والهياكل التي تفرضها الظروف الجديدة، ولا يجب أن يتحمل مخاطر تبني إستراتيجيات جديدة. وعليه فإن التوجه الثقافي يطوق (أو يغلق) على الإستراتيجية والهيكلة.

الحالة الثالثة تتعلق بمؤسسة تقع في جنوب المكسيك، تصنع أحذية للنساء بطريقة تقليدية، انطلق نشاطها في سنة 1989، تم إنشاؤها عن طريق الصدفة من قبل صاحبها الذي كان طبيبا يبحث عن طريقة لرفع

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

دخله، ففكر في شراء مجموعة من الآلات لصناعة أحذية للرجال بغرض بيعها، لكنه سرعان ما غير فكرته آخذا بعين الاعتبار المهارات المتوفرة من اليد العاملة وكذلك طبيعة الآلات موافقة لصناعة أحذية نسائية، وما ميز هذه المؤسسة استعمالها للجلد الطبيعي بدلا من الاصطناعي على عكس مما كان يستعمله منافسيه.

تميز المنتج أعطى للمؤسسة ميزة عن باقي المؤسسات الناشطة في المدينة، ومع اعتمادها على شبكة توزيع تابعة للمالك، ارتفعت المبيعات لتشمل نقاط متعددة من البلاد، إلى درجة أن المنتج أضحي ينافس حتى في المناطق الأكثر تقدما في صناعة الجلد والأحذية، غير أن اتفاقيات تحرير التجارة الخارجية وتقلص السوق الوطنية الناجم عن أزمة 1994، زعزع المؤسسة وأحدث فيها اضطرابا وجعلت منها تفقد مجرى عملياتها.

استطاعت المؤسسة أن تحتفظ بحصة من سوق أحذية النساء من الطبقة المتوسطة لعدد من السنوات، هذا السوق الذي تعتبر المنافسة فيه جد عالية، وذلك بالتركيز على إستراتيجية التميز في السعر وخدمات ما بعد البيع والبيع بالأجل، في الوقت الذي لا يقدم فيه المنتجين المنافسين هذه الامتيازات، غير أن المنافسة العنيفة للأسعار-مع العلم أن إستراتيجية المؤسسة معتمدة على السعر دون التكنولوجيا، وأن العمال يعتمدون على آلات تقليدية-لم تمكن هذه المؤسسة من الصمود، بالرغم من محاولات متعددة لعصرنة طرق العمل إلا أنها أخفقت.

أظهرت هذه الحالة سياسة عامة مصممة من قبل مقاول ذو توجه ثقافي لا يسمح له في الواقع من رؤية إستراتيجيات أخرى أكثر تأقلا مع الظروف الجديدة، وبالرغم من أن إستراتيجيته كانت منافسة، إلا أنها أدت بالمؤسسة إلى تحقيق خسائر، بالإضافة إلى أن الهيكلة التي اعتمدها هذه المؤسسة لم تساعدها على الخروج من الأزمة. من أهم ما توصل إليه الباحثون من خلال هذه الدراسة وبعد اختبار الحالات الثلاثة إلى أن:

دعم سياسة عامة منسجمة أمام حالة من عدم التأكد والتغير الدائم تتطلب مقاولا ذو توجه ثقافي يسمح له برؤية المحيط و ما يتأتى منه مهما كان معقدا، وبالشكل الذي يمكنه من تصميم استراتيجيات تدفع بمؤسسته إلى التطور، كإستراتيجيات المتضمنة توظيف خبراء أو الانضمام إلى شبكات المقاول (التعاقد) من الباطن أو إمكانية القيام بتحالفات أو إستراتيجيات غير منافسة بتعبير آخر:

على المالك-المدير الذي ينشط في محيط ديناميكي وتسوده ظروف عدم التأكد، اختيار توجه ثقافي من النوع CAP، كما يتوجب عليه تبني التوجه الثقافي الذي يمكنه من صياغة إستراتيجية التميز المتعدد (السعر، الجودة والتصميم)، حيث يتم الاعتماد على الإبداع والمهارة الحرفية لليد العاملة، علاوة على ذلك، يجب أن تكون لدى المقاول القدرة على تصميم وتسيير هياكل مرنة وغير مركزية تعتمد على إستراتيجية متعددة التميز

. Multi différenciée

بينت حالة المؤسسة غير المصدرة للألبسة دور التوجه الثقافي في البحث عن الخروج من الأزمة، وذلك ما أكدته الطريقة التي يدير بها مقال المؤسسة المصدرة التي كانت له نظرة (رؤية) جد واضحة ونية في النمو والبقاء في القطاع، وبالتالي قدم أفضل ما لديه من أجل إيجاد الإستراتيجية التي تسمح له بتحقيق رؤيته، على عكس مقال المؤسسة غير المصدرة على الرغم من إدراكه بأن الخروج من الأزمة يتأتى من خلال المقابلة من الباطن، إلا أنه لم يسعى إلى التعاقد في الأسواق المحلية الأقل منافسة أين يظهر الخطر أقل.

أعطت مؤسسة الأحذية نموذجا عن توجه ثقافي جعل من المالك-المدير منغلق، لا يمكنه إدراك متغيرات المحيط، وبالتالي وقع في وضع حرج، إذ لم يتمكن من التخلي عن مؤسسته ولا من إيجاد الإستراتيجية الصحيحة، ولم تسيير الأمور أيضا مع خيار إنشاء مؤسسة للشراء المشترك للمواد الأولية، لذلك استمرت المؤسسة في النمو بالرغم من عدم إمكانية التصدير، إذ ركزت على المنافسة في الأسواق المحلية (الوطنية).

يعد التوجه الثقافي العامل الرئيسي المحدد للإستراتيجية والهيكلة مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف السائدة في قطاع النشاط المعطى، لذلك من الحكمة طرح التساؤل: ما الذي يمكن إيجاده خلف التوجه الثقافي CAP أو PIC ؟

3. مقال لـ "Louis Jacques FILION" بعنوان:³¹

«Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances»

بمعنى، ميدان المقاولاتية: عرض تاريخي، تطور واتجاهات. يلخص المقال الأبحاث التي أعدت حول المقاول والمالك-المدير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بدءا برواد هذا المجال المتمثلين في: Say، Cantillon و Schumpeter، وإسهامات العديد من الاقتصاديين الآخرين أمثال Kirzner، Penrose، Hayek، Knight و Casson، ثم إسهامات المدرسة السلوكية مركزا على Mc Clelland، حيث تم التركيز في النقاش على خصائص المقاول الأكثر انتشارا تقريبا في معظم العلوم الإنسانية. وكذلك أمثاط المالك-المدير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأكثر شيوعا، كما اقترح الكاتب نماذج للمدير المالك في الملاحق، وفي الختام قدم تعريفا للمقاول، وبعض الأفكار حول توجهات هذا الميدان في العقود الأخيرة.

المقال كان موجها للمبتدئين والخبراء على حد سواء، إذ تم التطرق من خلاله إلى بعض المركبات المتعددة multiples composantes لميدان المقاولاتية، فالهدف هو تقديم ومناقشة المعارف الجوهرية للمقاول ومدير

31 Louis Jacques FILION, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Revue internationale PME, vol. 10, no. 2, 01-1997, pp. 130-172.

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

الم.ص.م. ففي البداية تم تناول موضوع عالم المقاول كما يراه الرواد، الاقتصاديون، و السلوكيون الأكثر اهتماما بالمقاول، ومن تم دخل هذا مفهوم تقريبا في جُبل العلوم الإنسانية والإدارية. وفي المرحلة الثانية تم اختبار بعض التصنيفات للمدير المالك، واقترح إحداها، وما يمكن أن ينجر عنها على مستوى إستراتيجية الم.ص.م. وأيضا تمت الإشارة إلى شتى محاولات لوضع نظريات في هذا الميدان.

التصنيف المقترح كان بناء على تحليل معمق لدراسات تجريبية ميدانية لعدد من الملاك-المدراء للم.ص.م. (Filion, 1996b) ، في الفترة الممتدة بين 1988 و 1996. تم استخدام هذا التصنيف في دراسات حالة بالفئات، في حدود 10 دراسات حالة في السنة، بما يعادل 80 مديرا-مالكا، تم تصنيفه بناء على هذا التصنيف؛ في الواقع، يسمح هذا التصنيف بإعداد منظومة القيم ومقاصد الشخص المعني، كما يمكن من فهم أساليبه في اتخاذ القرارات، توجهاته الإستراتيجية، وكذلك إعداد مسارا لرؤيته processus visionnaire ؛ لقد ثبت تطور البعض من الملاك-المدراء من نموذج إلى آخر خلال مسيرتهم المهنية.

أبرز الباحث الاختلافات الموجودة-بين الباحثين والمدارس التي اهتمت بميدان المقاولاتية-في تحديد تعريف المقاول، وأعطى تعريفا لهذا الأخير، حسب ما تراه كل مدرسة، وبين بأن جل المختصين في العلوم الإنسانية اهتموا بمجال المقاوله خلال العقود الأخيرة؛ ومن أهم الإيجابيات التي تناولها الكاتب في مقاله، أنه لخص نماذج المقاول، الم.ص.م. والمالك-المدير للم.ص.م. حسب النتائج التي توصل إليها مجموعة من الباحثين في هذا الميدان، وتوصل إلى أنه في الواقع لا يوجد تصنيف typologie كامل كفاية يشمل كل أنواع المقاولين والملاك-المدراء، فكل حالة فريدة، ومع ذلك، التصنيف ضروري لفهم نظام القيم والفكر، وكذلك ضروري لتحديد المعالم، لفهم سلوك الأعوان.

قدم الكاتب في نهاية مقاله ستة 06 نماذج للمدير المالك، مبينا أهم الصفات، الطباع والسلوك الذي يتميز به كل صنف، ولاحظ بأنه في الواقع العملي، يوجد تداخل فيما بينها، وقلما نجد في شكلها الصريح، إذ نجد في الغالب بروفيل ات الملاك-المدراء مختلطة بين صنفين أو ثلاثة؛ كما أعطى مقترحا لنماذج الإستراتيجيات التي تبدو منطقية، ومناسبة لكل نمط من تلك أنماط.

تطرق الباحث إلى تقديم أهم الانتقادات الموجهة لكل مدرسة، والتعارض الموجود فيما بينها، إذ يعكس من حيث الجوهر منطق وثقافة كل علم من تلك العلوم، ويعتقد أيضا بأن المقاولاتية ستكون أحد المحاور التي ستجمع إجمالي العلوم الإنسانية في العقود القادمة، ذلك لأنه يعد أحد المواضيع المثيرة للاهتمام.

«Deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire. Conséquences pour l'éducation».

بمعنى، صنفين للمقاول: مقاول مشغل ومقاول ذو رؤية (استراتيجي)، نتائج للتعليم (لتربية مقاولاتية). قام الباحث من خلال هذا المقال بتحليل موقع أنظمة التسيير للملاك-المدراء للم.ص.م، انطلاقاً من دراسات تجريبية أجريت على أنظمة لأنشطة المقاولين من خلال العلاقة بين العناصر P.O.D.C : التخطيط planifier، التنظيم organiser، الإدارة diriger والمراقبة contrôler؛ وتم الخروج بصنفين: مقاول مشغل ومقاول ذو رؤية، لكل منهما نمطه في التسيير؛ حيث تمثلت الأنشطة المكونة للمسار التسييري للمقاول المشغل في: الاختيار choisir، الإنجاز accomplir، التعيين assigner، التخصيص allouer، التحقق vérifier والضبط ajuster؛ بينما تمثلت الأنشطة المتعلقة بالمقاول ذو رؤية في: الرؤية visionner، التصميم architecturer، التنشيط animer، التحقق vérifier والتعلم apprendre؛ وتمت مناقشة الآثار المترتبة عن هذه الأنشطة من أجل تعليم الصنفين.

عرض الباحث أهم إسهامات عدد من الباحثين تتعلق بنماذج تصنيف المقاولين والملاك-المدراء للم.ص.م، والتي يرى بأنها أكثر إفادة لتربية مقاولاتية، على غرار Collins ، Moore و Cole ، و Julien و Marchesnay ، Lafuente و Salas... وآخرون، وتوصل إلى أنه لا يوجد تصنيف شامل يجمع كل المقاولين والملاك-المدراء، لذلك، كل حالة فريدة من نوعها، غير أن الفائدة من التصنيف typologie تتمثل في حسن فهم المرجعيات points d'ancrage، القيم، إجمالي نظام الأنشطة، نمط التفكير والرؤية التي تسبق العمل، كما تمكن من إعطاء معالم لفهم التوافق في إجمالي السلوك الفاعل وتقييمه بشكل أفضل لممارسة المقاولاتية.

تمثل الموضوع الأساسي لهذه الأبحاث في حسن فهم المسار التسييري للمالك-المدير للم.ص.م. بتعبير آخر، تمت متابعة الطريقة التي يتصرف بها المقاولين من منظور العلاقة بين العناصر P.O.D.C، ولقد تم التوصل إلى وجود نوعين من السلوك التسييري لدى المقاولين المدروسين، مما قاده إلى اقتراح صنفين من المقاول: مقاول مشغل ومقاول ذو رؤية، وأجريت هذه الدراسة على أنشطة لـ 116 مالك-مدير لم.ص.م. معروف بسلوكه المقاولاتي، موزعون على 18 البلد.

قام الكاتب من خلال مقاله هذا بتحديد صنفين للمقاول: المقاول المشغل والمقاول ذو الرؤية، مبيناً السمات والخصائص المتعلقة بكل صنف، مركز في ذلك على العناصر المشكلة للمسار التسييري لكل منهما،

32 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.

والعلاقة بين تلك العناصر؛ وبين أيضا المتطلبات الأساسية لإنجاز الأنشطة لكل منهما، كما بين أسباب ومرجعية الفارق الكبير بينهما.

من بين النقاط الإيجابية في المقال، أن صاحبه تطرق إلى أهم النقاط لتكوين (تربية) عام في مجال مهنة المقاولاتية وفقا للصنفين، ومن ثم عرج إلى معرفة كيفية ممارسة savoir-faire هذه المهنة حسب كل صنف من صنفين.

5. مقال لـ "Louis Jacques FILION" بعنوان:³³

«Six types de propriétaires-dirigeants de PME par Louis Jacques FILION».

بمعنى: الأصناف الستة للمالك-المدير للم.ص.م. تناول الباحث في هذا المقال التصنيفات المتعددة للمقاول والمالك-المدير من خلال سرد تاريخي لأهم الإسهامات التي جاء بها عدد من الكتاب والباحثين في مجال المقاولاتية، كما بين أيضا أهم الخصائص التي تتميز بها نوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إحداها تقليدية والأخرى حديثة la comète. بعد ذلك قام باقتراح التصنيف الذي ينطبق على الملاك-المدراء للم.ص.م. بناء على تحليل معمق لدراسات تجريبية ميدانية لعدد من الملاك-المدراء لم.ص.م. في الفترة الممتدة بين 1988 و 1996.

يعتبر هذا المقال نسخة معدلة ومبسطة لمنشورات سابقة في هذا الموضوع (؛ 1997 ; Filion, 1988 ; 1998) كما يعد تكملة للموضوع المتعلق بميدان المقاولاتية (Filion1999a) وتتمتع لدراسات عديدة أنجزها حول هذه الإشكالية (e et d, 1999b ; 1996 ; 1994 ; Filion, 1990). ولقد ضم التصنيف الذي جاء به الباحث في هذا المقال ستة أنماط للمالك-المدير للم.ص.م. حيث وصف ووضع سلوك كل نمط وأثره على المؤسسة، نوع الإستراتيجية المتبناة وكذلك الرؤية المستقبلية. وأشار الكاتب إلى أن الواقع العملي بين وجود تداخل فيما بينها. فقد ينتمي مديرا-مالكا إلى صنف معين، ولكن يمكننا أن نلاحظ بأنه مع مرور السنوات يتحول من صنف إلى آخر، كما أنه يمكن تصنيف بعض المدراء ضمن أنماط مختلفة، وذلك تبعا لمراحل حياتهم المختلفة، ويعود هذا إلى فعل تطور مهام المالك-المدير بشكل سريع في غالب الأحيان، فهم يمثلون قيم، طرق عيش، رؤية وأفعال متنوعة، وفي الواقع أن الوظيفة هي التي تخلق الجهاز، وبالتالي تطور المهام والنظام الاجتماعي من حولهم يجعلهم يتعلمون، يتطورون ويفكرون بشكل مختلف، وهو ما يحدد خصائص أنماطهم، وهو ما يجعلهم كذلك يتطورون أحيانا من نمط لآخر. وكان الغرض من هذا العمل تبيان أهمية التصنيف بالنسبة للباحثين والمدرسين، المنظرين والممارسين، وحتى يتسنى لكل منهم على اتصال مع الفاعلين المقاولاتيين من فهم منطقتهم بشكل أفضل.

33 Louis Jacques FILION, « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », la Revue Organisations & Territoires, volume 9, no 1, Québec, Février 2000, p. 5-16.

6. مداخلة لـ " Hamadou BOUKAR " و " Pierre-André JULIEN " بعنوان:³⁴

«Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature».

بمعنى، أثر العوامل الاجتماعية-الثقافية على نمو المؤسسات الصغيرة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الثقافة على نمو المؤسسة الصغيرة باعتبارها عامل موقفي *facteur de contingence* في بلد نامي، يتمثل في الكامرون، حيث قام المتدخلان بعرض ملخص حول مراجعة الدراسات الأدبية الرئيسية التي مست هذا الجانب خلال عدة السنوات، وهو ما مكنه بعدئذ من صياغة بعض الفرضيات التي قام باختبارها في النهاية.

من أجل تحقيق الهدف، قام المتدخلان في البداية بالتذكير بالنظرية الموقفية *la théorie de la contingence* التي شرحت الدور الأساسي للمحيط، على غرار، الجانب الاجتماعي-الثقافي، في تفسير التفاوت في تأثير العوامل الأخرى، بعد ذلك أثارا الحديث حول قياس النمو؛ وفي المرحلة الثالثة قاما بتحديد العوامل الاجتماعية-الثقافية التقليدية على اعتبار المقاول المسؤول عن إنشاء ونمو المؤسسة الصغيرة؛ وتطرقا في المرحلة الرابعة إلى بعض العناصر المؤثرة فيه (المقاول)، كالتكوين والخبرة السابقة؛ وقدم في المرحلة الخامسة من هذه الدراسة نموذج البحث متضمنا متغيرات متعلقة بموضوع النقاش والنمو؛ وفي الأخير، بينا قصور هذا التحليل والمشاكل التي يمكن أن تنجم عن تطبيقه.

قام الباحثان في هذا الصدد، بتقديم عدد من العوامل من شأنها أن تؤثر على نمو المؤسسة، منها ما هو داخلي *endogènes* ومنها ما هو خارجي *exogènes*، ويؤمنان بوجود عدة عوامل محتملة *contingents* لنمو المؤسسة، لذلك اعتبرا النظرية الموقفية مناسبة جدا لهذه الدراسة، وخاصة إذا تعلق الأمر ببلد سائر في طريق النمو له قاعدة اقتصادية ريفية، أين تلعب فيه الزراعة دورا هاما، حيث يُعتبر المالك-المدير مفتاح إنشاء المؤسسات ونموها في غياب الدعم الاقتصادي (Dana, 1994). فكما أثبت Bauer عام 1993 بأن المالك-المدير للمؤسسة الصغيرة، شأنه شأن رب الأسرة في محيط تحوز فيه العائلة، العرق والدين بمكانة كبيرة، وتفسر جزئيا الخيار الاستراتيجي المتبع في مواجهة عدم التأكد.

تمثلت نتائج الدراسة في:

نمو الم.ص.م. كان موضوع العديد من الدراسات، وحاولت الكثير من النظريات تفسير أسباب ونتائج النمو. وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة، انصب التركيز على الأهداف الشخصية للمقاول أو المالك-المدير، إذ يمكن

34 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, 11^{es} journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, du 27 au 29 Mai 2009, trois rivières, Canada.

لهذا الأخير في العديد من الأحيان أن يحافظ على حجم معين لمؤسسته، وذلك لأسباب عدة، كفقدان السيطرة عليها نتيجة التعداد مثلا؛

حاولت النظرية الموقفية تفسير النمو بعوامل داخلية وأخرى خارجية عن المؤسسة، والنظريات الثقافية les théories culturalistes أضافت تأثير الإنتماء وما ينجر عنه من تقاليد خاصة؛

حقيقة أن الكثير من الدراسات تناولت موضوع نمو الم.ص.م. ولكنها لم تركز كفاية على العوامل الاجتماعية-الثقافية المؤثرة على نمو المؤسسة الصغيرة، ويرى المتدخل بأن المالك-المدير يلعب دورا رئيسيا في تطوير مؤسسته، في حين تساهم القيود الاجتماعية والثقافية للعائلة والمجتمع اللذان ينتمي إليهما، ومدى ارتباطه بهما، في تشكيل وتحديد توجه المؤسسة من منظور تطورها، علما أن هاتين القيمتين تتأثران بمستوى التكويني والخبرة التي يمتلكها المقاول؛

حاول الباحثان من خلال مراجعتهم للدراسات السابقة، إعداد نموذج تصوري، يظهر العلاقة الكامنة بين النمو والعوامل الاجتماعية-الثقافية، واستنتجا من خلالها أربع 04 فرضيات سمحت بتوضيح النموذج بشكل أكثر. وتمثلت هذه الفرضيات في:

- يتأثر نمو المؤسسة الصغيرة إيجابا مع كون المدير مسلم أم ملحد؛
- يتأثر نمو المؤسسة الصغيرة سلبا مع الأنشطة التي تتطلب تدخل العائلة بقوة في تسييرها؛
- يتأثر نمو المؤسسة الصغيرة إيجابا مع ضعف تأثير المجتمع الطائفي على تسيير المؤسسة؛
- تتأثر المتغيرات الثلاثة بتجاوز المالك-المدير للمستوى الثانوي أو بتجربته التي تصل إلى 10 سنوات فأكثر في القطاع.

7. مداخلة لـ " Donia Jlassi " و " Dominique BESSON " بعنوان: ³⁵

«La relation entre le profil du dirigeant et l'internationalisation de la PME».

بمعنى، العلاقة بين بروفيل (بيانات الشخصية) المدير وتدويل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين بروفيل المدير وتدويل الم.ص.م. حيث بين المتدخلان أهمية ودور المدير في الم.ص.م. كما يراه بعض الباحثين والكتاب في هذا المجال أمثال (Pahalad)، (Pantin, 2006)، (Penrose, 1959) و (Hamel 1990) مركزين على جانب المهارات الواجب توفرها في المدير وما يدفعه إلى اتخاذ قرار التدويل، وبالتالي من الأهمية بمكان دراسة بياناته الشخصية حتى يتسنى فهم سلوكه، لذلك قاما في المرحلة الأولى، بعرض ودراسة

35 Donia Jlassi et 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, 2012, France.

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

الأنماط الأساسية للمدير من خلال مسح أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ثم محاولة إيجاد العلاقة بين هذه الأنماط وتدويل الم.ص.م. في مرحلة لاحقة.

وتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة وإشكالياتها في محاولة تحديد: إلى أي مدى يمكن أن يقود بروفيل المقاول سلوكه نحو تدويل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟

وكانت البداية بتجميع بروفيلات المقاولين وشرح سلوكهم تجاه قرار التدويل ليتم بعد ذلك تلخيص الاستراتيجيات والرؤى حسب كل نمط وربط علاقته بالتدويل.

فضل الباحثان تقديم توضيح حول اللبس الذي يشوب بعض المصطلحات والمتعلقة بالفاعلين les acteurs في المؤسسات، وتعلق الأمر بالمفهومين المدير والمقاول، إذ قدما أهم التعاريف حسب ما ذهبت إليه مدارس العلوم الاجتماعية المختلفة في ميدان المقاولاتية، وتوصلا في النهاية إلى أن الاختلاف الموجود في تحديد مفهوم المقاول، إنما يعكس أساسا المنطق والثقافة التي تمتاز بها كل مدرسة. وأكد على أن الجانب المقاولاتي في المدير، هو الأنسب للتدويل. لذلك انصب اهتمامهما على دراسة بروفيل المقاول وتأثيره على قرار تدويل الم.ص.م.

عرض الكاتبان أهم تصنيفات المالك-المدير التي قدمها بعض الباحثين، وكذلك النقاط الأساسية التي ركز عليها كل منهم في دراسته، كما أعادا تقديم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار ما توصل إليه Filion في دراسته سنة 1988، ومن ثم خرج الباحثان بنقطتين أساسيتين، تتمثل النقطة الأولى في الاعتماد في التمييز بين الأصناف على ثلاث صفات شخصية أساسية:

- تعلق التصنيف الأول بالمهارات التي يملكها المقاول، سواء كانت تقنية أو تسييرية؛
- كان الاعتماد في التصنيف الثاني على خاصيتين: مبتكر innovateur تابع suiveur؛
- والتصنيف الثالث كان على أساس المفاضلة بين النمو croissance أو الركود stagnation.

والنقطة الثانية تتمثل في تلخيص أهم المقاربات التي تناولت موضوع بروفيل المدير وعلاقته بالتدويل، وكذلك أهم الطرق المتبعة في ذلك حسب النظرية السلوكية، لذلك اعتمد الكاتبان على العلاقة رؤية-تدويل في تفسير سلوك مقاولي الم.ص.م. تجاه تدويلها انطلاقا من بروفيلاتهم، وعليه قاما بإعداد أنماط المقاولين في المرحلة اللاحقة، في شكل مجموعات مختلفة، لكل مجموعة خصائص مشتركة، وانصب تركيزهما في التمييز على ثلاث سمات، وهي: - نوع المهارات؛ مقاول مبتكر أو تابع: وهذا يعني أنه يتحمل المخاطر أو لا؛ يفضل المقاول نمو أو ركود

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

مؤسسته: وهذا يفرض أيضا إلى صفة أخرى تتمثل في الاستقلالية المالية. وبعد تقسيم الفئات، قاما بتحديد العلاقة بين كل نمط للمقاول وقراره بشأن التدويل.

ولقد اعتمد الباحثان أيضا على النتائج التي توصل إليها (Fonrouge, 2002)، بخصوص وجود علاقة تحاورية بين مدير الم.ص.م. ومؤسسته، هذه العلاقة تجعل منها وسيلة لتحقيق الأهداف الشخصية له، وفي هذا الصدد تم تحديد ثلاثة أهداف:

- النمو في عدد العمال ورقم الأعمال؛
- استمرارية المؤسسة لتظل إرث للعائلة؛
- الاستقلالية المالية واستقلالية القرار.

انطلاقا من هذه الأهداف، ومن الصفات الشخصية الثلاثة المذكورة أنفا، تحصل الباحثان بعد التحليل على خمسة أصناف للمقاول:

الصنف الأول: يشمل أربعة أنواع من مقاولين: الحرّي، التقني، PIC و المشغل.

يفضل هؤلاء المقاولين الاستمرارية، يحاولون الحفاظ على الاستقلالية المالية واستقلالية القرار على حد السواء، لهذا السبب فهم لا يشتغلون مع معاونين، يرون بأن قرار التدويل محفوف بالمخاطر، فهم لا يحبون المخاطرة، يفضلون الأنشطة المضمونة الربح حتى وإن كان غير معتبر، هؤلاء لديهم موقف سلبي تجاه التدويل، ومنهم من له موقف اللامبالاة للعمل في الأسواق الأجنبية، حينئذ يعتمد القرار على المحفزات، وفي حالة القبول، يكون التدويل بالتدريج. بالرجوع إلى الصفات الثلاث المعتمدة في التمييز، نلاحظ بأننا يمكن تسمية هذا الصنف بـ STS : أي الركود Stagnation، الكفاءة التقنية techniques Compétences وتابع suiveur .

الصنف الثاني: يشمل هذا الصنف، تسع مقاولين: المبتكر، CAP، المسير، الانتهازي، ذو الرؤية، التابع، الهاوي، المهتم والمُرسل.

يعطي هؤلاء الأولوية للنجاح، موقفهم تجاه التدويل إيجابي أو حيادي مع وجود حوافز إيجابية، وذلك لأنهم يرون بأن التدويل فرصة لا بد من اغتنامها، مما يعني أن قرارهم في هذه الحالة يكون استباقي، وفي بعض الحالات تفاعلي: بمعنى أنهم يُدولون بعد قيامهم بدراسة مستفيضة للتكاليف والأرباح وتخطيط محكم؛ يمكنهم التدويل عن طريق التحالف أو إجراء عقد شراكة؛ تسمح لهم هياكل الداخلية لمؤسستهم بإنجاح هذا القرار وتجعل منهم فعالون في الأسواق الدولية. سمي هذا الصنف بـ CIG: أي النمو، الابتكار والكفاءة التسييرية.

الصف الثالث: يضم هذا النوع الخطاب و التفاعلي. لهذه الفئة من المقاولين مشاكل في التمويل، يعطون الأولوية للبقاء، وبعد التدويل تحد بالنسبة لهم، لأنه لا وضعيتهم المالية، ولا الهياكل الداخلية لم.ص.م. تسمح لهم بالتفكير في هكذا قرار؛ غالبا ما تكون مواقفهم سلبية تجاه التدويل، وفي بعض الحالات تدفعهم قيود إلى الأسواق الأجنبية، عندئذ يكون قرار التدويل تفاعلي (ردة فعل)؛ سميت هذا الصف بـ TSC: أي الكفاءة التقنية، التابع والنمو.

الصف الرابع: يحتوي هذا الصف على اللاعب، تتمثل أولوية هذا الصف في المتعة، التدويل بالنسبة له ممكن لأن موقفه حيادي تجاه ذلك، على حسب الفرص التي قد يواجهه، يملك عوامل النجاح، إذا ما قرر ذلك، من جملة تلك العوامل نذكر: الكفاءة التقنية، التمويل والعمل وفق شبكات، يتبع هذا المقاول في أغلب الأحيان، التدويل المتدرج (ما قبل الالتزام، الالتزام الأولي والالتزام المتقدم) حسب (Léonidou et Kastekeas, 1996)، ذلك لأن هيكلة مؤسسته غير مهيأة جيدا لمواجهة تقلبات السوق الأجنبي؛ سمي هذا الصف بـ TIC: الكفاءة التقنية، الابتكار والنمو.

الصف الخامس: هذا الصف مشكل من المقاول المتقلب، هذا الصف له موقف إيجابي من التدويل، وبالتالي قراره قد يكون استباقي أو تفاعلي (رد فعل)، يمكنه تدويل مؤسسته والنجاح في السوق الدولي، يملك المؤهلات الضرورية (كفاءة في التسيير، له قدرات مهنية معتبرة، يملك علاقات)، لكن طباعه المتقلب، قد يجعله يبيع مؤسسته ويشترى أخرى؛ هو مقاول كفاءة في التسيير، مبتكر ويفضل النمو، لذلك سمي بـ GIC.

من خلال هذا العمل تبين وجود عدم تجانس بين المقاولين، البعض منهم لديه سلوك جد مناسب للتدويل، علما أن هذا لا يعني أن مقاول أفضل من آخر، بل هي خيارات تتأثر بعوامل المحيط، العوامل الشخصية، عوامل مالية وعوامل التنظيم الداخلي للم.ص.م. لذلك تم اختبار هذه المقترحات على أرض الواقع، من خلال تصنيف أوسع من تأثير المدير لمعرفة تأثير حجم الم.ص.م. عمرها، عوامل المحيط، وكذلك نمط الم.ص.م. إن كانت تقليدية أو ذات نمو قوي أو اختارت العمل ضمن شبكات. بعدئذ قام الباحثان بالتصالب بين نماذج الم.ص.م. وأصناف المدراء، لبحث تأثير كل منهما على الآخر، بشأن التدويل.

قام الباحثان بقياس الأداء الإجمالي ومقارنته مع الأداء الدولي من أجل التأكد ما إذا:

- كانت الم.ص.م اختارت التدويل لأن السوق المحلي دفعها إلى ذلك (السوق مشبعة)؛
- كان التدويل يرفع أو يخفض من الأداء الإجمالي؛
- كانت الم.ص.م التي لها أداء إجمالي مرتفع هي التي لها أداء دولي معتبر.

حاول الباحثان-من خلال التصنيف الذي جاء به-فهم تأثير الخصائص الشخصية للمدير وبروفيله على قرار التدويل، الذي يقاس بالأداء الدولي.

I.2.4. تقييم الأبحاث والدراسات السابقة

قمنا في هذا المبحث بعرض أربع دراسات مختلفة لـ Louis Jacques FILION، الذي يُعتبر من أبرز الباحثين الذي تخصصوا في دراسة وتحليل تصنيفات المقاول والمالك-المدير للم.ص.م. في العقود الأخيرة، بل وحتى جل الأعمال التي أُنجزت في هذا المجال ركزت على أعماله، وذلك لكون دراساته متسلسلة ومكملة لبعضها البعض، فتارة ينجز دراسة يبين فيها الفرق بين المقاول والمدير المشغل للم.ص.م. مركزا على تحليل أنظمة التسيير لكل منهما بناء على العلاقة بين العناصر P.O.D.C التي جاء بها Fayol؛ وتارة يعد دراسة حول مفهوم المقاول والمدير، وفي نفس السياق قام بطرح إشكالية تحديد مفهوم المقاول حسب المدارس المختلفة: الاقتصاديون، السلوكيون وُجُل العلوم الإنسانية والإدارية؛ وتارة يقدم تحليلا عن صنفين للمقاول: مقاول مشغل ومقاول ذو رؤية (استراتيجي)؛ وتارة أخرى يقدم دراسة حول الأصناف الستة للمالك-المدراء للم.ص.م. مع إبراز خصائص المفهومين التقليدي والحديث لهذه الأخيرة؛ كما تضمنت أعماله أيضا تلخيصا عن نتائج الأبحاث والدراسات السابقة التي أجراها أهم الباحثين والكتاب في هذا المجال. غير أننا سجلنا على هذه الأعمال تكرار بعض التحليل وبعض المعلومات، وإن كان ذلك لا ينقص من قيمة وأهمية الإسهامات التي قدمها هذا الباحث.

حاول الباحثون في الدراسة الثانية تبيان خصوصية تسيير الم.ص.م. في المكسيك، من خلال السياسة العامة للمؤسسة المكونة من عناصر ثلاث هم: الإستراتيجية، الهيكلة والثقافة التنظيمية، إذ اهتموا بدراسة مدى الانسجام والتوافق بين هذه المكونات وأثره على حياة و مستقبل الم.ص.م. إما نجاح والنمو وإما إخفاق وانسحاب، لهذا الغرض اختار الباحثون عينة من ثلاثة مؤسسات تنشط في مناطق مختلفة من البلد إلا أنها تنتمي إلى نفس القطاع تقريبا، أما الأولى تنتج وتصدر ملابس، الثانية تنتج ملابس وتبيعها في السوق المحلي، وأما المؤسسة الثالثة فتصنع أحذية نسائية، وتمثلت أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون في أن دعم سياسة عامة متناسقة تواجه حالة من عدم التأكد والتغير تتطلب توجها ثقافيا يسمح بملاحظة المحيط الإجمالي والاستجابة له، ومن جهة أخرى يجب أن تعتمد الإستراتيجية الناجحة في محيط كهذا على التكنولوجيا، الإبداع ومهارة اليد العاملة، ويعد التوجه الثقافي العامل الرئيس للإستراتيجية والهيكلية في كل الحالات.

على الرغم من أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كانت دالة ومعبرة إلى حد بعيد، إلا أن تعميمها يبقى محل تحفظ، فعينة من ثلاثة مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع نعتبرها غير كافية، ولهذا حبذا لو

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

اعتمد أنهم اعتمدوا على عينة أكبر نسبيا ومكونة من مؤسسات تنتمي إلى قطاعات مختلفة، فضلا عن ذلك، كان من الواجب عليهم إظهار الأدوات والوسائل المستعملة في التحليل، بدلا من اكتفائهم بالسرد فقط.

ركز الباحثون في هذه الدراسة في تحديد التوجه الثقافي للمقاول على المقاربة التي قدمها Julien و Marchesnay عام 1987 المعتمد على ترتيب أولوية الأهداف الإستراتيجية الثلاثة، ولم يركزوا كفاية على تأثير العوامل السوسولوجية المتحكمة في التكوين الثقافي للمدير.

أما المداخلة السادسة فقد حاول فيها الباحثان تقديم نموذج تصوري لتبيان إلى أي مدى يمكن للثقافة أن تؤثر على نمو المؤسسة الصغيرة باعتبارها عامل موقفي، وذلك في بلد نامي يتمثل في الكامرون، غير أن البحث لم يخرج عن كونه دراسة نظرية معتمدة على تقديم الجدل القائم حول النظرية الموقفية وتأثير عوامل المحيط الاجتماعي-الثقافي على تسيير المؤسسات، وكذلك الجدل القائم بين الباحثين حول المؤشرات التي تستخدم في قياس نمو المؤسسات، وبعد ذلك قدم الباحثان على غرار العديد من الأبحاث أهم العناصر السوسيو-ثقافية التي من شأنها التأثير على نمو المؤسسات خاصة في البلاد النامية، كالعائلة، العرق والمعتقد الديني، ومن ثم عرض الباحثان تأثير خصائص المالك-المدير على نمو المؤسسات حسب ما بينته العديد من الدراسات خاصة ما تعلق بالمستوى التكويني وطرقه علاوة على الخبرة المكتسبة، وفي نفس السياق قدم الباحثان ظروف وصعوبات التعليم في الكامرون.

من نقائص هذه المداخلة كونها نموذجا تصوريا نظريا فقط، بل وحتى النتائج التي خرج بها الباحثان كانت في شكل فرضيات، ولو أنهما قاما باختبارها باستعمال معطيات حقيقية عن المنطقة المدروسة للتأكد من صحتها في أرض الواقع لكان الأمر أفضل ولكانت الدراسة مكتملة بشقيها النظري والتطبيقي.

وأما المداخلة السابعة نحسبها مفيدة إلى حد كبير، خاصة وأن الباحثان حاولا المزج بين مجموعة من المقاربات التي تناولت موضوع تصنيف المقاولين، وقاما بربط بروفيل المقاول بقرار تدويل المؤسسة، وخرجا بخمس أنماط على أساس سمات ثلاثة مستخلصة من دراسات سابقة لباحثين مختلفين، ومع ذلك تبقى النتائج المتوصل إليها من التحليل نظرية تحتاج إلى الاختبار في الواقع العملي، وهو ما لم يفعله الباحثان.

خلاصة الفصل

نستشف من خلال ما تقدم وجود اختلاف بين المدارس في تحديد مفهوم المقاول؛ وأن التمييز بين المقاول والمالك-المدير للم.ص.م ضرورة، خاصة وأن الكثير قد لا يدرك الفرق بين المصطلحين؛ كما استخلصنا

الأسس النظرية والتطبيقية للمالك-المدير للم.ص.م وقياس أدائها ونموها

أيضا من خلال مراجعة بعض الأبحاث والدراسات وجود العديد من التصنيفات للمقاولين والملاك-المدراء؛ وأن الثقافة هي التي تتحكم في تحديد أنماطهم وانتماءاتهم، فضلا عن ذلك يرتبط نجاح المؤسسة وفشلها بثقافة مديريها.

الفصل الثاني

دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها

تناولنا في هذا الفصل كما يشير العنوان تحليل ودراسة ثقافة وأهداف فئة من أرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوفر فيهم صفة المدير، وذلك بناء على المعايير التي قدمها كل Louis Jacques FILION و Marchesnay و Julien في أعمالهم، بعد ذلك عرجنا إلى تقييم الأداء التجاري، الاقتصادي والمالي، ومن ثم نمو المؤسسات التي يديرها أولئك المدراء، وذلك لتبيان أثر اختلاف أنماطهم على المتغيرات الأربعة المذكورة أعلاه؛ ونشير في هذا الصدد إلى استخدامنا لثلاثة طرق إحصائية في تحليلنا للبيانات النوعية والكمية المتعلقة بهذه الدراسة.

II.1. طريقة وأدوات الدراسة

II.1.1. منهجية الدراسة ومنهجها

1. منهجية الدراسة

يهدف الإلمام بالموضوع من كل جوانبه، 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، ولقد تحصلنا على المعطيات والمعلومات عن طريق إعداد استبانة مشكلة من مجموعة من الأسئلة في ثلاث محاور، تم توزيعها على عدد من المؤسسات التي نرى بأنها تتوفر فيها خاصية المالك-المدير، إضافة إلى بعض مكاتب المحاسبين المعتمدين ومحافظي الحسابات، مع التوصية بضرورة تقديم القوائم المالية المتعلقة بكل مؤسسة، أجب أصحابها عن أسئلة الاستبيان، فضلا عن ذلك، قمنا بإجراء مقابلات خاصة مع بعض المدراء، من أجل مناقشة وتوضيح بعض الأمور المتعلقة بأنشطتهم.

أما بخصوص بمراحل الدراسة، فلقد تم تقسيمها إلى أربع مراحل: فالمرحلة الأولى خصصت لتقديم المجتمع وخصائص العينة؛ أما المرحلة الثانية فقد تم تخصيصها لتحديد ودراسة أنماط ثقافة الملاك-المدراء بمنطقة ورقلة، بناء على المعايير المقدمة في المقاربة التي قدمها Louis Jacques FILION في أعماله في الفترة الممتدة بين 1988 و 1996؛ قمنا في المرحلة الثالثة بتحليل الأهداف الإستراتيجية لهؤلاء المدراء وفقا للمقاربة التي قدمها Marchesnay و Julien في أعمالهما خلال السنتين 1987 و 1996؛ وتم التطرق في المرحلة الرابعة إلى دراسة وتحليل الأداء التجاري، الاقتصادي والمالي، وكذلك نمو المؤسسات المعنية، وذلك باختيار مجموعة من مؤشرات تستعمل عادة في قياس المتغيرات الثلاثة؛ وأما المرحلة الأخيرة تم فيها الربط بين المرحلتين الثانية والثالثة من أجل معرفة وتحديد مدى تأثير نمط المالك-المدير وأهدافه الإستراتيجية على أداء ونمو مؤسسته، ومن جهة أخرى مطابقة نتائج هذه المرحلة

بنتائج المرحلة الثانية، بخصوص ما يتعلق بانعكاس درجة أهمية الأهداف الإستراتيجية المحددة بالنتائج الحقيقية المالية.

2. منهج الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة وسعياً منا إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، فإن المنهج المستخدم في الدراسة النظرية هو المنهج الوصفي، الملائم لتقديم المفاهيم الأساسية والمتغيرات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، وفي عرض الدراسات السابقة التي لها ارتباط مباشر أو غير مباشر بهذا الموضوع، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي المنصب على ثقافة المالك-المدير وأثرها على أداء ونمو مؤسسته، باستخدام مزيجاً من أدوات التحليل المالي والتحليل العملي التبادلي المتعدد ACM والبسيط AFC، وكذلك التحليل العملي التمييزي AFD.

II.2.1. أدوات الدراسة ومتغيراتها

II.1.2.1. أدوات الدراسة

تم استخدام عدد من الأدوات، منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي، وذلك بناء على طبيعة الإشكال المطروح، وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث، وعلى أساس الخلفية النظرية التي تشكلت لدينا عن هذا الموضوع، وتتمثل تلك الأدوات في:

1. الإستبانة: تم تصميم ووضع أسئلة وعبارات هذه الوثيقة، بناء على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أنماط الملاك-المدراء، على غرار أبحاث Louis Jacques FILION و Julien et Marchesnay وغيرهم، إضافة إلى ذلك، أضاف الباحث بعض الأسئلة والعبارات التي يرى بأنها ضرورية ولها دلالة في هذه الدراسة. أما عن حيثيات هذه الاستمارة، فقد جازت إلى ثلاثة أجزاء: الجزء الأول منها يتمثل في البطاقة الفنية للمؤسسة؛ وأدرجت أسئلة الجزء الثاني وعباراته لتحديد صنف المالك-المدير لها؛ ويضم الجزء الثالث مجموعة محددة من البدائل الإستراتيجية يختار منها المستجوب ما يتفق مع أهدافه الإستراتيجية، ثم يرتبها حسب درجة الأولوية لديه.

2. المقابلة: لجأ الباحث إلى إجراء مقابلات مع بعض محافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين، وبعض المدراء الذين لم يتمكنوا من فهم أسئلة الاستمارة أو المغزى منها (أي الأسئلة)، 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 بحتة؛ 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: تمثلت القوائم المالية التي استعملها الباحث في: الأصول، الخصوم وجدول نتيجة مؤسسة، وكان الهدف منها حساب المتغيرات الكمية المحددة للأداء التجاري، الاقتصادي، المالي ونمو المؤسسة.

4. البرنامج M.S. Excel: كان الهدف من استعمال هذا البرنامج، تبويب البيانات المحاسبية والمالية التي تحصل عليها الباحث، وحساب المجمعات المالية المتعلقة بالأداء الاقتصادي، المالي والنمو، وأيضا لتسهيل عملية نقلها إلى البرنامج SPSS لمعالجتها بالحوارزمية المناسبة لكل جزء من الدراسة.

5. البرنامج SPSS النسخة 22: استعمل هذا البرنامج لغرض معالجة المعطيات المتحصل عليها بالحوارزمية المناسبة والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية لتحديد خصوصية العينة، التحليل العاملي التقابلي المتعدد ACM والتحليل العاملي التقابلي البسيط AFC في دراسة وتحديد الأنماط الثقافية للملاك-المدرء وأهدافهم الإستراتيجية، أما التحليل العاملي التمييزي AFD، فقد تم استخدامه في دراسة وتحليل أداء ونمو المؤسسات موضوع الدراسة.

II.2.2.1. محاور ومتغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة: تتعلق المجموعة الأولى من الأسئلة المدرجة في الإستبانة بالبطاقة الفنية لكل مؤسسة من مؤسسات العينة والغرض منها تحديد خصوصية هذه الأخيرة، وفي ما يتعلق بمتغيرات هذه الدراسة، فقد تم تقسيمها إلى:

أ- المحور الأول: يضم 63 متغيرة في شكل أسئلة مباشرة موجهة لأصحاب المؤسسات، والغرض منها تحديد ثقافة المالك-المدير ونمطه.

ب- المحور الثاني: يضم 09 متغيرات، الثماني 08 الأولى عبارة عن أهداف محددة، يختار منها المستجوب ما ينطبق منها مع إستراتيجيته، والمتغيرة التاسعة أيضا عبارة عن أهداف إستراتيجية محددة مطلوب من المعنيين ترتيبها حسب درجة أهميتها بالنسبة إليهم.

2. المتغيرات التابعة: من خلال العنوان، والإشكالية المطروحة، تبدو جليا بأن المتغيرات التابعة تتمثل في نمو المؤسسة بالدرجة الأولى، وأيضا أدائها التجاري، الاقتصادي والمالي، وتتمثل مؤشرات الأداء والنمو التي اعتمدها الباحث في:

$$R1 - \text{ معدل الهامش التجاري} = \text{ الهامش التجاري} \backslash \text{رقم الأعمال}$$

- R2 : معدل القيمة المضافة = القيمة المضافة \ رقم الأعمال
- R3 : هامش الاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال \ رقم الأعمال
- R4 : الهامش الصافي = القدرة على التمويل الذاتي \ رقم الأعمال
- R5 : معدل دوران الأصل الاقتصادي = رقم الأعمال \ الأصل الاقتصادي
- R6 : المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال \ الأصل الاقتصادي
- R7 : المردودية الاقتصادية الصافية = نتيجة للاستغلال \ الأصل الاقتصادي
- R8 : المردودية المالية = النتيجة الصافية \ الأموال الخاصة
- R9 : المردودية المالية الصافية = القدرة على التمويل الذاتي \ الأموال الخاصة
- T1 : معدل نمو النشاط = (رقم الأعمال سنة 2 - رقم الأعمال سنة 1) \ رقم الأعمال سنة 1؛
- T2 : معدل نمو الأداء الاقتصادي = (المردودية الاقتصادية في السنة 2 - المردودية الاقتصادية في السنة 1) \ المردودية الاقتصادية في السنة 1؛
- T3 : معدل نمو الداخلي = (المردودية المالية في السنة 2 - المردودية المالية في السنة 1) \ المردودية المالية في السنة 1.

II.2. خصائص مجتمع وعينة الدراسة

II.1.2. خصائص مجتمع الدراسة

تنصب هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في الجزائر، ويسيرها أصحابها، وهم من يعرفون بمصطلح Propriétaires-Dirigeants أي الملاك-المدراء، 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 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتضمن ترفيتها، والجدول أدناه يبين تلك المعايير كما يلي³⁶:

36 المواد 5-7 من 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. ص 5.

الجدول رقم 1.2: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المعيار حجم المؤسسة	عدد المستخدمين	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المؤسسة المصغرة	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 الباحث بناء على القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001

II.2.2. خصائص عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في 32 مؤسسة، يتميز مدراؤها بخاصية المالك-المدير، وتتميز بخاصية كونها مصغرة، صغيرة أو متوسطة، تنشط في ولاية ورقلة، تم الحصول عليها عن طريق توزيع استبيانات على أصحابها بطريقة مباشرة، وعن طريق أيضا مكاتب الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات، نعرض خصائصها فيما يأتي من خلال الجداول والأعمدة التكرارية (مخرجات البرنامج SPSS النسخة 22)، ولأجل ذلك، تم اختيار تسع 09 متغيرات، ستة 06 منها تخص المؤسسة والباقي تتعلق بمديرها-المالك، عولجت المتغيرات المختارة بالبرنامج SPSS النسخة 22، بغرض حساب مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، المنوال، الانحراف المعياري والتباين، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 2.2: خصائص عينة الدراسة

Statistiques

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

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

تمثل أعمدة الجدول رقم II.2.2 في المتغيرات التسع 09، بينما تشير الأسطر بالتسلسل إلى: عدد المشاهدات المعتمدة Valide، تليها عدد المشاهدات غير المعتمدة Manquant، بعدئذ تتوالى مقاييس النزعة المركزية، المتمثلة في المتوسط الحسابي Moyenne، الموال Mode، الانحراف المعياري Ecart type والتباين Variance.

1. قطاع النشاط: تم تحديد خمسة 05 قطاعات ممكنة للنشاط، وهي على الترتيب:

1. الزراعة والصناعات الإستخراجية؛

2. الإنتاج والصناعات التحويلية؛

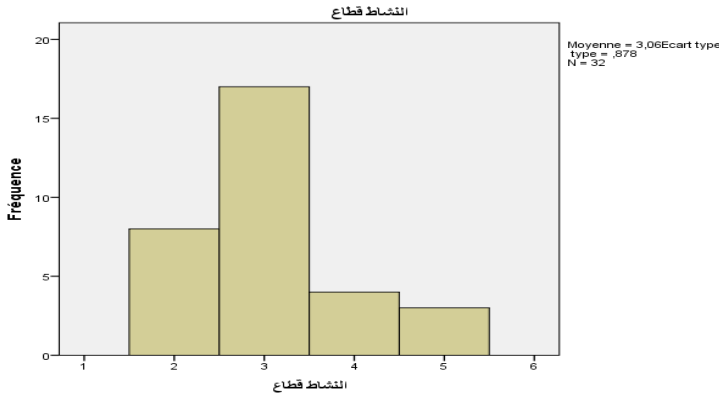
3. تقديم الخدمات؛

4. التجارة؛

5. حرفي.

والشكل البياني أدناه يلخص النتائج كما أظهرها البرنامج SPSS.

الشكل البياني رقم 1.2: المؤسسات حسب قطاع النشاط



يتبين من الشكل البياني رقم 1.2 بأن 25% من المؤسسات المدروسة تنتمي إلى قطاع الإنتاج والصناعات التحويلية، وهو ما يعادل ثمانية (8) مؤسسات من أصل اثنان وثلاثون (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: تم تحديد أربع 04 أنواع من المؤسسات من حيث الشكل القانوني، نعتقد بأن مدرءها يمكن أن تتوفر فيهم صفة المالك-المدير وهي:

1. المؤسسة الفردية ذات الشخص الطبيعي Entreprise Unique؛

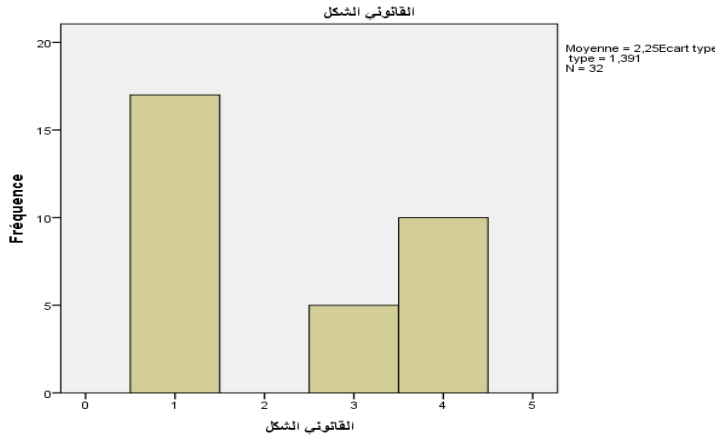
2. شركات التضامن SNC؛

3. المؤسسة ذات الشخص الوحيد بمسؤولية محدودة EURL؛

4. الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL.

والشكل البياني أدناه يلخص النتائج كما أظهرها البرنامج SPSS .

الشكل البياني رقم 2.2: المؤسسات حسب الشكل القانوني



يبدو جليا من الشكل البياني رقم 2.2، بأن 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 ووجود لها ضمن هذه العينة.

3. عمر المؤسسة: تم إدراج خمس 05 مجالات لتحديد عمر نشاط المؤسسات، وهي:

1. مؤسسات لديها أقل من 05 سنوات؛

2. مؤسسات لديها من 05 إلى 10 سنوات؛

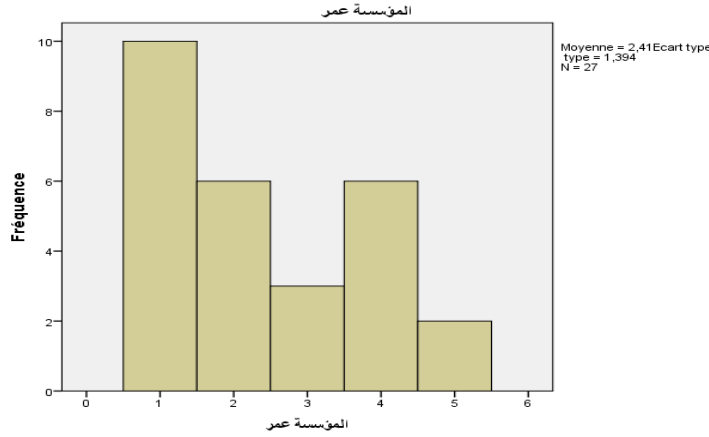
3. مؤسسات عمرها يتراوح ما بين 11 و 15 سنوات؛

4. مؤسسات عمرها يتراوح ما بين 16 و 20 سنوات؛

5. وأخيرا مؤسسات عمرها أكثر من عقدين من الزمن.

والشكل البياني أدناه يلخص النتائج كما أظهرها البرنامج SPSS.

الشكل البياني رقم 3.2: المؤسسات حسب عمر النشاط



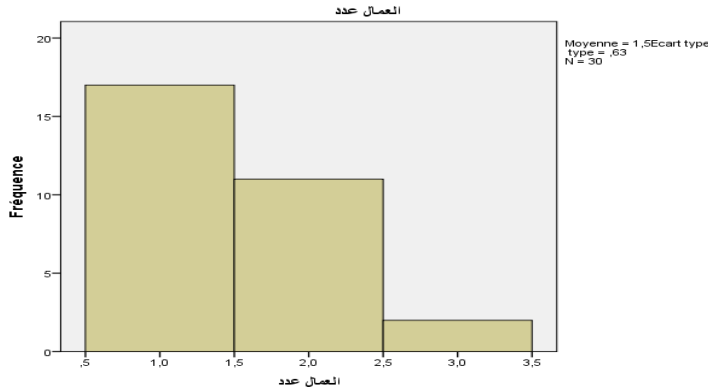
يبين الشكل رقم 3.2، بأن ثلث المؤسسات المدروسة تقريبا، مؤسسات فتية، يقل عمرها عن الخمس 05 سنوات؛ وأن 19% من العينة عبارة عن مؤسسات يزيد عمرها عن 05 سنوات ويقل عن العقد، ونفس النسبة منها عمرها يزيد عن 15 سنة ويقل عن عقدين من الزمن، أما نسب المؤسسات التي يزيد عمرها عن العقد ويقل عن 15 سنة، وكذلك التي تعمر لأكثر من العقدين فهي ضعيفة جدا في هذه العينة، وهي على التوالي، 9% و 6%.

4. عدد العمال: بناء على القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المصنف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وعلى اعتبار أن الدراسة منصبة على هذه الفئة من المؤسسات، قام الباحث بإدراج ثلاث فئات لتحديد عدد العمال لكل مؤسسات في العينة، وهي:

1. مؤسسات عدد عمالها أقل من 09 ؛
2. مؤسسات يتراوح عدد عمالها ما بين 10 إلى 49 عامل ؛
3. مؤسسات يتراوح عدد عمالها ما بين 50 إلى 250 عامل.

والشكل البياني أدناه يلخص النتائج كما أظهرها البرنامج SPSS .

الشكل البياني رقم 4.2: المؤسسات حسب عدد العمال



يُظهر الشكل رقم 4.2 بأنه ما يزيد عن 53% من المؤسسات تضم أقل من تسعة (9) عمال، فحسب القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، هذه فئة 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 يجيب عن هذا السؤال في الإستبانة.

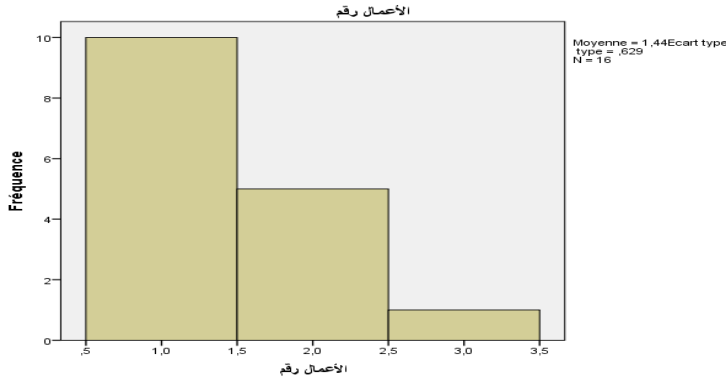
5. رقم الأعمال: بناء على القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المذكور أعلاه، قام

الباحث بإدراج ثلاث 03 فئات في تصنيف رقم الأعمال للمؤسسات المدروسة، وهي:

1. مؤسسات رقم أعمالها أقل من 20 مليون دج ؛
2. مؤسسات يتراوح رقم أعمالها ما بين 20 مليون دج و 200 مليون دج ؛
3. مؤسسات يتراوح رقم أعمالها ما بين 200 مليون دج و 02 مليار دج.

والشكل البياني أدناه يلخص النتائج كما أظهرها البرنامج SPSS.

الشكل البياني رقم 5.2: المؤسسات حسب رقم الأعمال



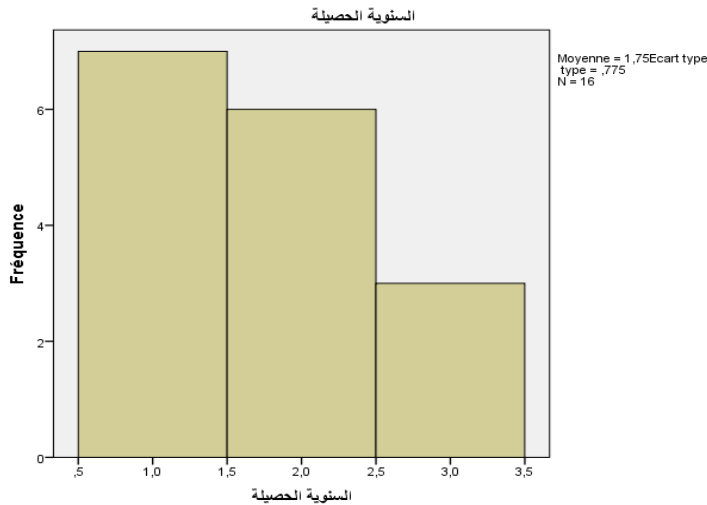
يبدو من الشكل البياني رقم 5.2 بأن نسبة المؤسسات المعتبرة في العينة قدرت بـ النصف، أي 16 مؤسسة، 31% منها يقل رقم أعمالها عن 20 مليون دج، أي أنها مؤسسات مصغرة؛ و 16% منها رقم أعمالها يزيد عن 20 مليون دج ويقل عن 200 مليون دج، وهي المؤسسات الصغيرة؛ أما نسبة المؤسسات المتوسطة التي يتراوح رقم أعمالها ما بين 200 مليون دج و ملياران دج، قدرت بـ 3%.

6. الحصيلة السنوية: حسب ذات القانون التوجيهي المذكور آنفا، تم تحديد ثلاث 03 فئات لتصنيف الحصيلة السنوية للمؤسسات المدروسة في العينة، وهي:

1. مؤسسات حصيلتها السنوية لا يتجاوز 10 مليون دج؛
2. مؤسسات تتراوح حصيلتها السنوية ما بين 10 مليون دج و 100 مليون دج؛
3. مؤسسات تتراوح حصيلتها السنوية ما بين ما بين 100 مليون دج و 500 مليون دج.

والشكل البياني أدناه يلخص النتائج كما أظهرها البرنامج SPSS.

الشكل البياني رقم 6.2: المؤسسات حسب الحصيلة السنوية



يُظهر الشكل البياني رقم 6.2 بأن نسبة المؤسسات المعتبرة في العينة قدرت بـ النصف، أي 16 مؤسسة، 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 9%.

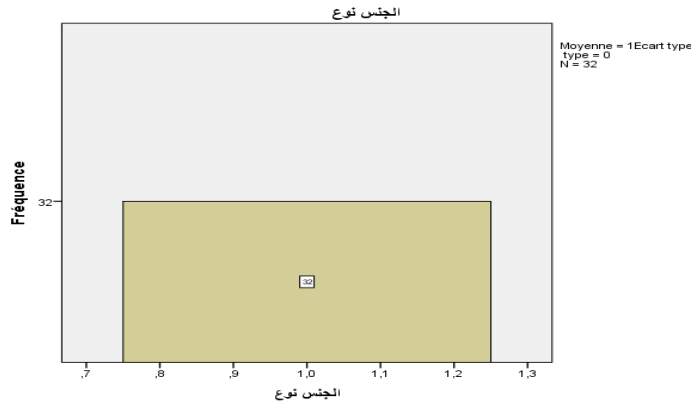
7. جنس المالك-المدير: ينقسم الجنس الطبيعي للبشر إلى:

1. ذكر؛

2. أنثى.

والشكل البياني أدناه يلخص النتائج كما أظهرها البرنامج SPSS.

الشكل البياني رقم 7.2: المالك-المدير حسب الجنس



يبدووا جليا من خلال الشكل رقم 7.2 بأن العينة مشكلة كلياً من جنس الذكور، بمعنى 32 مؤسسة المتحصل عليها يديرها ذكور.

8. عمر المالك-المدير: قام الباحث بإدراج 03 ثلاث فئات لأعمار الملاك-المدراء لمؤسسات العينة، وهي:

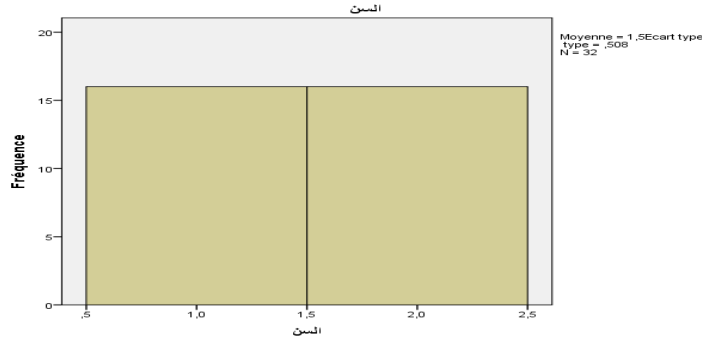
1. المالك-المدير الأقل من 40 سنة؛

2. مالك-مدير يتراوح سنه ما بين 40 إلى 59 سنوات؛

3. مالك-مدير عمره من 60 سنة فما فوق.

والشكل البياني أدناه يلخص النتائج كما أظهرها البرنامج SPSS.

الشكل البياني رقم 8.2: الملاك-المدرء حسب السن



يبين الشكل رقم 8.2 بأن، نصف الملاك-المدرء للمؤسسات المشكلة للعيينة من فئة الشباب أي سنهم أقل من 40 سنة، والباقي تزيد أعمارهم عن 40 وتقل عن 60، بمعنى إنهم ينتمون إلى فئة الكهول.

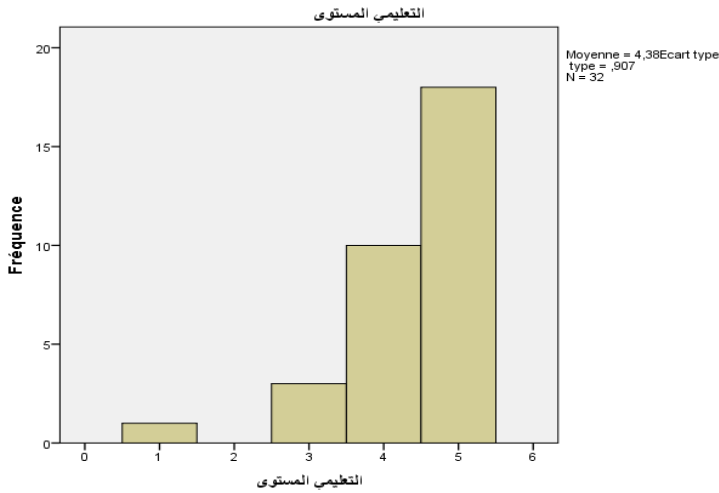
9. مستوى المالك-المدير: تم تقسيم الفئات التعليمية للملاك-المدرء في العينة المدروسة إلى 05 خمس

مستويات، وهي:

1. بدون مستوى ؛
2. مستوى تعليمي ابتدائي؛
3. مستوى تعليمي متوسط ؛
4. مستوى تعليمي ثانوي؛
5. مستوى جامعي.

والشكل البياني أدناه يلخص النتائج كما أظهرها البرنامج SPSS.

الشكل البياني رقم 9.2: الملاك-المدرء حسب المستوى التعليمي



يتضح من الشكل البياني رقم 9.2 بأن أكثر من نصف الملاك-المدرء المشكلون للعينة ذوي مستوى جامعي، وما يزيد عن 31% منهم ذوي مستوى تعليمي ثانوي، في حين لم تمثل نسبة المدرء الذين يملكون مستوى متوسط سوى 09%، و مديرا مالك واحد فقط أمني ليس له أي مستوى تعليمي.

II.3. تحليل أنماط (ثقافة) المالك-المدير

II.1.3. تحليل النتائج وفقا لمقاربة Louis Jacques FILION

لقد قدم L. J. FILION في دراسة قام بها في الفترة الممتدة بين 1988 و 1996 ستة 06 أصناف للمدير المالك³⁷، وبيّن أهم الصفات، الخصائص والسلوك الذي يتميز به كل صنف، ولاحظ في الواقع العملي، بأن الأنماط الستة متداخلة فيما بينها، إذ قلما نجد في شكلها الصريح، وفي كثير من الأحيان نجد بروفائلات للملاك-المدرء مختلطة، تشمل نمطين أو أكثر؛ كما أعطى مقترحا لنماذج الإستراتيجيات المناسبة لكل نمط؛ بناء على هذا المنظور، نعرض فيما يلي نتائج معالجة العينة المدروسة بخوارزمية التحليل العاملي التقابلي المتعدد .ACM

أولا. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الأول

الجدول رقم 3.2: ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط الأول

Récapitulatif de traitement des observations	
Observations actives valides	23
Observations actives avec valeurs manquantes	9
Observations supplémentaires	0
Total	32
Observations utilisées dans l'analyse	32

يبين هذا الجدول رقم 3.2: بأن العدد الإجمالي للمشاهدات أي المؤسسات المعالجة في هذا التحليل هو 32؛ وعدد المشاهدات التي قيمها كاملة (تمت الإجابة عن كل الأسئلة المحددة) هو 23؛ بينما 09 مشاهدات تحتوي على قيم غائبة أي متغيرات بدون إجابات؛ أما المشاهدات الإضافية فلا وجود لها في هذا النمط.

الجدول رقم 4.2: ملخص النموذج حسب النمط الأول

Récapitulatif des modèles

37 Louis Jacques FILION, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Revue internationale PME, vol. 10, no. 2, 01-1997, pp. 130-172.

دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها

Variance représentée		Alpha de Cronbach	Dimension
Inertie	(Total (Valeur propre		
317,	2,216	640,	1
248,	1,739	496,	2
565,	3,955		Total
283,	1,978	577 ^a ,	Moyenne

a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne

يشير العمود الأول على يسار الجدول رقم 4.2 إلى أبعاد أو محاور التحليل، التي حُددت تلقائياً من قبل التطبيق، وعددها اثنان 02، ويشير العمود الثاني إلى معامل ألفا لكرونباخ، الذي يقيس نسبة ثبات وصدق أسئلة الإستبانة، بمعنى الانسجام الداخلي للأسئلة مع بعضها البعض، ومع محاور الدراسة، وأيضا مدى قدرتها على قياس الظاهرة موضوع الدراسة، ونسبة الحصول على نفس النتائج في حالة الظروف المماثلة، وقد قدرت نسبتها في المتوسط بـ 58%، أي تقارب النسبة المقبولة إحصائياً لهذا المعامل، للحكم على الثبات والمصدقية، والتي تقدر بـ 60%؛ أما العمود الثالث فيشير إلى التباين المفسر، وهو بدوره مقسم إلى قسمين: تشير قيم القسم الأول إلى القيم الذاتية، بينما تشير نسب القسم الثاني إلى العطالة، التي بلغت نسبتها الإجمالية تقريبا 57%.

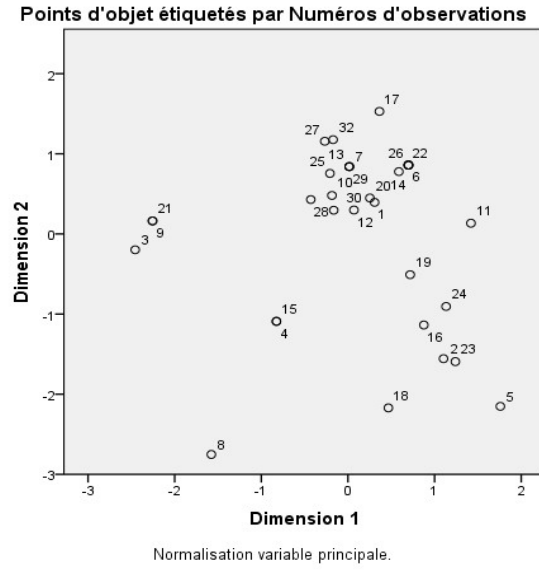
الجدول رقم 5.2: معايير التمييز حسب النمط الأول

Mesures de discrimination

Moyenne	Dimension		
	2	1	
169,	253,	085,	أمتلك قدرات ومهارات كبيرة في العمل
226,	174,	277,	دقيق في العمل وأحب إيقانه
369,	154,	583,	تتمحور ثقافتني التنظيمية حول الإنتاج
315,	069,	562,	أنجز ضعف ما ينجزه غيري من الأعمال
596,	1,001	191,	أبدأ في العمل باكرا وأنتهي في أوقات متأخرة
033,	046,	021,	لا أحب التجمعات وأشعر بتضييع الوقت بالحديث أثناء العمل
270,	043,	497,	حريص على أداء عمالي بنفسني للتأكد من إتمامها على أكمل وجه
1,978	1,739	2,216	Total actif

يبين الجدول رقم 5.2 المتغيرات المشكلة للمحورين، ومدى مساهمة كل منها في كل محور من المحورين، بحيث ينتج عن مجموع قيمها القيمة الذاتية للمحور، وقد كانت على التوالي: 2,216 و 1,739، أما العمود الأخير من الجدول، فيشير إلى متوسط مساهمة كل متغيرة في المحورين، وقد بلغ متوسط المساهمة الإجمالي 1,978. وبين الشكل أدناه التمثيل البياني لمشاهدات في البعدين المذكورين أعلاه، إذ تمثل النقاط المرقمة المؤسسات، ومن ثم المدراء، بحيث كلما كانت المسافة في الشكل قريبة بين نقطتين كلما كانت درجة التقارب في الخصائص والسلوك كبيرة، واستنادا إلى أجوبة المعنيين سجلنا وجود عشر فئات، نبينها فيما يأتي .

الشكل البياني رقم 10.2: النتائج حسب النمط الأول ل L. J. FILION



1. الفئة الأولى: تتلخص نتائج الفئة الأولى للصنف الأول ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 6.2: نتائج الفئة الأولى حسب النمط الأول ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V7	V8	V9	V1 0	V11	V1 2	V13
6	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
22	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
26	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
31	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

تشير الأسطر في الجدول رقم 6.2 إلى المفردات أي المؤسسات، بينما تشير الأعمدة إلى المتغيرات، والتي هي عبارة عن أهم السمات والسلوك الذي يتميز به نمط من المالك-المدير سماه FILION بـ le bûcheron أي الخطاب، أما نقاط التقاطع بين الأعمدة والأسطر فتعبر عن الإجابات التي قدمها المستجوبون.

نلاحظ من خلال خريطة توزيع المشاهدات رقم 10.2، بأن المستجوبين: رقم 6، 22، 26 و 31، يقعون في نقطة واحدة، مما يدل على تماثل خصائصهم، وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 6.2، حيث كانت أجوبة المستجوبين عن الأسئلة الموافقة للمتغيرات السبع كلها بالإثبات، وعليه يمكننا الحكم على هذه المجموعة، بأنها تتوافق تماما مع النمط الأول الذي قدمه L. J. FILION.

لقد تبين من خلال الأجوبة التي قدمها المعينون في الاستمارة، بأن جل هذه المؤسسات، تنشط في قطاع الإنتاج والصناعات التحويلية، والمتمثلة أساسا في أشغال البناء و خياطة الملابس، وهذا ما يفسر تمحور الثقافة التنظيمية لمدراءها حول الإنتاج؛ وأن أغلبية هؤلاء المدراء لا يزالون في سن الشباب، أي تقل أعمارهم عن 40 سنة، وهذا ما يمكنهم من إنجاز ضعف ما ينجزه غيرهم من الأعمال، والبدء في العمل باكرا والانهاء منه في أوقات متأخرة؛ أما عن مستوياتهم التعليمية، فهي إما مستوى ثانوي أو جامعي، بمعنى أنهم لديهم المستوى الثقافي والتكويني الأدنى، الذي يجعلهم يهتمون بدقة العمل وحب الإتقان.

2. الفئة الثانية: تلخص نتائج الفئة الثانية للصف الأول ل L. J. FILION في الجداول أدناه:

الجدول رقم 7.2: نتائج الفئة الثانية حسب النمط الأول L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
7	نعم	نعم	نعم	أحيانا	نعم	نعم	نعم
13	نعم	نعم	نعم	أحيانا	نعم	نعم	نعم
29	نعم	نعم	نعم	أحيانا	نعم	نعم	نعم
19	نعم	نعم	نعم	نعم	أحيانا	نعم	نعم

تشمل هذه المجموعة أربع 04 مشاهدات، وهي: رقم 7، 13، 29 و 19، المفردات الثلاث الأولى تقع في نقطة واحدة، بينما تبدو المفردة 19 بعيدة نوعا ما عنهن، وبالرجوع إلى الجدول رقم 7.2 يتضح سبب هذا التباعد، راجع إلى اختلاف إجابتي المستجوب 19 عن المجموعة، إذ يتعلق الأمر بالسؤالين الموافقين للمتغيرتين: V10 و V11؛ وما يميز هذه الفئة كون جل الإجابات كانت بـ "نعم"، باستثناء السؤال رقم 10، الذي كان الجواب عنه بـ "أحيانا"، إذ يوافق إنجاز المدير ضعف ما يمكن أن ينجزه غيره من الأعمال، وهو معقول جدا أن ينجز مدير مؤسسة ضعف ما قد ينجزه غيره في بعض الفترات، كالأنشطة الموسمية مثلا، أو في بعض الفترات التي يكثر فيها النشاط، والمرتبطة بالأجال، لذلك نعتبر الإجابة "أحيانا" بجواب إثبات، وكذلك المستجوب رقم 19 فقد أجاب

هو الآخر عن السؤال 11 ب "أحيانا"، أي أنه أحيانا فقط يبدأ العمل باكرا وينتهي منه في أوقات متأخرة . وعليه يمكن اعتبار هذه المجموعة مطابقة تماما مع النمط الأول الذي قدمه L. J. FILION، في ظل المعايير المحددة.

جل هذه المؤسسات باستثناء رقم 13، تنشط في قطاع تقديم الخدمات، ككراء العتاد والدراسات التقنية، وبالتالي لما يصرح أصحابها، بأن ثقافتهم التنظيمية تتمحور حول الإنتاج، يعد ذلك تناقضا، ويمكننا إرجاع ذلك إما بعدم فهم السؤال أو عدم الجدوية في الإجابة عن الأسئلة؛

3. الفئة الثالثة: تلخص نتائج الفئة الثالثة للصف الأول ل L. J. FILION في الجداول أدناه:

الجدول رقم 8.2: نتائج الفئة الثالثة حسب النمط الأول L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
14	نعم	نعم		نعم	نعم	نعم	نعم
25	نعم	نعم		أحيانا	نعم	نعم	نعم

تبدو المشاهدين رقم 14 و 25 متباعدين في الشكل رقم 10.2، رغم تشابه الأجوبة التي كانت كلها بالإثبات، ما عد السؤال رقم 9 الذي لم يُجب عنه المستجوبين، ويرجع التباعد بينهما إلى الإجابة رقم 10، حيث كانت ب "نعم" بالنسبة للمدير رقم 14، و ب "أحيانا" بالنسبة للمدير رقم 25، علما أن الإجابة ب "أحيانا" نسبيا يعد إثباتا، وبالرجوع إلى الخصائص المتعلقة بالمؤسستين، نجدتها تختلف تارة وتتفق تارة أخرى، فمن حيث قطاع النشاط: تنشط الأولى في بيع الأدوية، أي في التجارة، بينما تشتغل الثانية في أشغال البناء والكهرباء، أي في قطاع الإنتاج؛ ومن حيث الشكل القانوني: كلاهما مؤسسة فردية، ومديرها يقل عمره عن الأربعين، إلا أن الأول ذو مستوى جامعي والثاني مستواه التعليمي ثانوي؛ ومع ذلك، نعتبر المديرين يتوافقان إلى حد كبير مع النمط الأول ل L. J. FILION

4. الفئة الرابعة: تلخص نتائج الفئة الرابعة للصف الأول ل L. J. FILION في الجداول أدناه:

الجدول رقم 9.2: نتائج الفئة الرابعة حسب النمط الأول L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
11	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

20	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم
27	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا
30	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم

بالرجوع إلى الشكل البياني رقم 10.2، نجد المشاهدات الأربعة متباينة فيما بينها، إلا أن ما يجمعها في الجدول رقم 9.2 اختلافها مع النمط قيد الدراسة في خاصية واحدة، وهذه الأخيرة تختلف من مشاهدة إلى أخرى، وهو ما يفسر تباعدها عن بعضها البعض؛ بالنسبة للمستجوب رقم 11: لا يهتم بدقة العمل وإتقانه، على الرغم من أنه ينشط في قطاع البناء والري، وأن سنه يفوق الأربعين، ومستواه جامعي، ولعل هذا ما يفسر حال وواقع البناءات في بلادنا؛ المستجوب رقم 20: بالنسبة إليه بدأ العمل باكرا والانتهاه منه في أوقات متأخرة ليس ضرورة، علما أنه حربي، أي يقوم بعملية الإنتاج؛ المستجوب رقم 27: لا يجد مانعا في تفويض من له الأهلية لذلك، وهذا بحكم طبيعة نشاطه المتمثل في تقديم الخدمات والاتجار، وكونه تجاوز سن الشباب؛ المستجوب رقم 30: أجاب بعدم تمحور ثقافته التنظيمية حول الإنتاج، وهذا منطقي، إذا نظرنا إلى طبيعة نشاطه المتمثلة في تقديم الخدمات والتجارة؛ على العموم يمكننا القول بأن هذه الفئة تتوافق مع النمط الأول L. J. FILION إلا في خاصية واحدة، تختلف من مدير لآخر، حسب طبيعة النشاط، المستوى التعليمي والفكري لكل منهم.

5. الفئة الخامسة: تتلخص نتائج الفئة الخامسة للصف الأول ل L. J. FILION في الجداول أدناه:

الجدول رقم 10.2: نتائج الفئة الخامسة حسب النمط الأول L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V7	V8	V9	V10	V11	V1 2	V13
10	نعم	نعم	نعم	أحيانا	نعم	لا	نعم
16	نعم	نعم	نعم	لا	أحيانا	نعم	نعم
28	نعم	نعم	نعم	أحيانا	لا	نعم	نعم

يبدو من خلال الشكل البياني رقم 10.2، وجود تقارب كبيرة بين المشاهدين: رقم 10 و 28، بينما المشاهدة رقم 16 بعيدة عنهما بشكل ملحوظ، وما يجعلنا ندمج المشاهدات الثلاث ضمن مجموعة واحدة، اتفاق المستجوبين الثلاث في عدد الخصائص التي لا تتوافق مع النمط الذي نحن بصدد دراسته، رغم وجود بعض الاختلافات فيما بينهم؛ فالمؤسسات الثلاثة تنتمي إلى القطاع الخدمي، حيث تقدم المؤسستين رقم 10 و 28 خدمات في الدراسات التقنية ومتابعة المشاريع، وتتوافقان إلى حد كبير في الخصائص؛ أما المدير رقم 16: فتقدم مؤسسته خدمات الترخيص الصحي وتركيب الغاز، له مستوى تعليمي متوسط، وهو ما قد يفسر الاختلاف،

وعلى العموم نستطيع القول بأن هذه المجموعة توافق نمط الخطاب إلى حد كبير، باعتبار أن الإجابة بـ أحيانا ليس نفي للخاصية.

6. الفئة السادسة: تلخص نتائج الفئة السادسة للصف الأول لـ L. J. FILION في الجداول أدناه:

الجدول رقم 11.2: نتائج الفئة السادسة حسب النمط الأول L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
4	نعم	نعم	لا	أحيانا	أحيانا	نعم	نعم
15	نعم	نعم	لا	أحيانا	أحيانا	نعم	نعم

تشمل هذه المجموعة المستجوبين: رقم 4 ورقم 15، حيث أجابا بالإثبات عن الأسئلة الموافقة للمتغيرات: V12، V8، V7، و V13؛ في حين أجابا بالنفي، عن السؤال رقم 9، الذي ينص على تمحور الثقافة التنظيمية للمدير حول الإنتاج، ولما نعلم بأن هاتين المؤسستين تشيطان في قطاع تقديم الخدمات، وبالتحديد في أشغال العمومية للكهرباء، فإن ذلك يعد جد منطقي ومقبول؛ أما السؤالين المرتبطين ببدء العمل باكرا وإنهائه في أوقات متأخرة، وكذلك إنجاز ضعف ما ينجزه الغير من الأعمال، فقد كان الجواب عنهما بـ "أحيانا"؛ وهما يعدان سلوك منطقي بالنسبة للأشخاص الذين يتصرفون حسب ظروف العمل، وبالتالي هذه المجموعة توافق جزئيا النمط الأول لـ L. J. FILION، بحكم طبيعة نشاطها.

7. الفئة السابعة: تلخص نتائج الفئة السابعة للصف الأول لـ L. J. FILION في الجداول أدناه:

الجدول رقم 12.2: نتائج الفئة السابعة حسب النمط الأول L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
1	نعم	نعم	نعم	نعم	لا		نعم
12	نعم	نعم		نعم	لا	نعم	نعم

من خلال الشكل البياني رقم 10.2 يبدو جليا بأن المشاهدين رقم 1 و 12 متقاربتين، وهذا دليل على التشابه في الإجابات، كما هو ظاهر في الجدول رقم 12.2، وبالتالي تشابه صفات وسلوك المستجوبين، علما أن

المؤسستين مختلفتين تمام من حيث قطاع النشاط، إذ تنشط الأولى في الأشغال العمومية وصناعة الخبز والبلاط، بينما الثانية تنشط في غسل وتشحيم السيارات، أي في القطاع الخدمي؛ ومن حيث الشكل القانوني، وأيضا حتى من جانب سن ومستوى المدير: فمدير المؤسسة الأولى كهمل، وليس له أي مستوى تعليمي، بينما المؤسسة الثانية فمديرها شاب، وله مستوى جامعي؛ نلاحظ من خلال الجدول بأن جل الأجوبة كانت بالإثبات، ما عدا السؤال المتعلق ببدء العمل باكرا وإنهائه في أوقات متأخرة، فقد تم نفيه من كلا المستجوبين؛ ويعود عدم تطابقهما في الخريطة البيانية، إلى عدم إجابة كل منهما عن سؤال يختلف عن الآخر، إذ لم يُجب المدير رقم 1 عن السؤال رقم 12 في حين لم يجب المدير رقم 12 عن السؤال رقم 9 المتعلق بتمحور الثقافة التنظيمية حول الإنتاج، وهذا منطقي بالنسبة لمؤسسة ليست إنتاجية؛ بصفة عامة يمكننا القول بأن المستجوبين يتوافقان إلى حد بعيد مع النمط الأول لـ L. J. FILION.

8. الفئة الثامنة: تتلخص نتائج الفئة الثامنة للصنف الأول لـ L. J. FILION في الجداول أدناه:

الجدول رقم 13.2: نتائج الفئة الثامنة حسب النمط الأول لـ L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V7	V8	V9	V10	V11	V1 2	V13
9	نعم	نعم	لا	أحيانا	لا	نعم	لا
21	نعم	نعم	لا	أحيانا	لا	نعم	لا
24	نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم	نعم

يظهر من خلال خريطة توزيع المشاهدات رقم 10.2 بأن الخصائص المتعلقة بالمستجوبين: رقم 9 و 21 متماثلة تماما، بينما المستجوب رقم 24، فيبدو بعيدا عنهما بشكل ملحوظ، وما يجمع هذه المجموعة كونها لا تتوافق مع النمط الأول لـ L. J. FILION في ثلاث خصائص، إذ يتضح من نتائج الجدول رقم 13.2، عدم تمحور الثقافة التنظيمية للمدير رقم 9 و 21 حول الإنتاج، بسبب طبيعة نشاطهما، حيث يشتغل الأول في التجارة والثاني في تقديم الخدمات؛ وكونهما يفوضان كل من هو أهل للتفويض، كما أن بدء العمل باكرا وإنهائه في أوقات متأخرة لا يعد ضرورة بالنسبة إليهما؛ بينما المدير رقم 24 بالرغم من كونه ينشط في قطاع الإنتاج-صناعة الأنايب- إلا أنه اختلف مع النمط في ثلاث سمات، حيث أجاب بأنه لا يهتم بدقة العمل وإتقانه، هنا المفارقة، من المفروض هكذا نشاط، مطلوب فيه الدقة والإتقان، خصوصا لما يتعلق الأمر، بمدير له مستوى جامعي وفي عمر الكهولة، وأنه لا ينجز ضعف ما ينجزه غيره من الأعمال، ولعل ذلك راجع لعامل السن، وعليه فإن هذه المجموعة لا تحمل إلا بعض من خصائص النمط الأول لـ L. J. FILION.

9. الفئة التاسعة: تتلخص نتائج الفئة التاسعة للصف الأول ل L. J. FILION في الجداول أدناه:

الجدول رقم 14.2: نتائج الفئة التاسعة حسب النمط الأول ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
8	لا	نعم	لا	أحيانا	أحيانا	نعم	نعم
23	نعم	لا	نعم	نعم	أحيانا	لا	نعم

التباعد بين المفردتين في الشكل البياني رقم 10.2، يبرره اختلاف أجوبة المستجوبين المبينة في الجدول رقم 14.2، وبالرجوع إلى خصائص المؤسستين نجد أنهما تنتميان إلى قطاعي نشاط مختلفين، فالمؤسسة رقم 8 تجارية، بينما المؤسسة رقم 23 خدمية، متخصصة في الدراسات والاستشارات التقنية في الهندسة المعمارية، في حين نجد أنها متشابهة في باقي الخصائص الأخرى، كالشكل القانوني، عمر المدير والمستوى التعليمي، أما دمجها في فئة واحدة، فمؤداه إلى توافقه في عدد الخصائص التي لا تتفق مع النمط الأول، ومع ذلك، يمكننا الحكم على هذه الفئة بأنها متوافقة مع النمط الأول L. J. FILION إلا في صفتين، بالنسبة للمدير رقم 8 مؤسسته تجارية، وبالتالي من الطبيعي ألا تتمحور ثقافته التنظيمية حول الإنتاج، كما أن امتلاك قدرات ومهارات كبيرة عادة ما يكون مطلوبا في الإنتاج، أما المدير رقم 23 فمؤسسته خدمية، متخصصة في الدراسات التقنية، فهكذا نشاط مطلوب فيه الدقة، كما أن عمل كهذا عادة ما يكون مرتبط بآجال، ومن ثم فإن عنصر الزمن مهم جدا بالنسبة له، وبالتالي جوابه بالنفي عن السؤالين رقم 8 و 12 غير مبرر، اللهم إلا إذا كان سببه عدم فهم السؤالين أو عدم الجدية والتسرع في الإجابة.

10. الفئة العاشرة: تتلخص نتائج الفئة العاشرة للصف الأول ل L. J. FILION في الجداول أدناه:

الجدول رقم 15.2: نتائج الفئة العاشرة حسب النمط الأول ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
2	نعم			نعم	أحيانا		نعم
3	نعم	نعم	لا	أحيانا	لا	لا	لا
5	نعم	لا		نعم	أحيانا		نعم

دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها

17	نعم				نعم	نعم	
18		نعم			أحيانا		نعم
32	نعم	نعم	نعم	أحيانا	نعم		

واضح تماما تباعد المسافات بين المشاهدات الستة في الشكل البياني رقم 10.2، وما يؤكد هذه التباعد أجوبة المستجوبين المبينة في الجدول رقم 15.2، حيث اختلفت أجوبة المستجوبين فيما بينهم مثنى مثنى، وما يميز المشاهدة 32 عن الأخريات، كون المستجوب الموافق لها يعد الأقرب إلى النمط، ولم تتوفر فيه إلا خاصيتين، ولقد لاحظنا بأن مؤسسته إنتاجية، عدد عمالها 35 عامل، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، ومديرها كهل، ذو مستوى تعليمي ثانوي؛ المستجوبين رقم 17 و 18 لم يجيبا عن جل الأسئلة، والمستجوب رقم 2 لم يجب عن نصف الأجوبة تقريبا، والأسئلة التي أجب عنها، كانت بالإثبات، أما المستجوب رقم 5 فلم يجب عن سؤالين، وأجب عن سؤال بالنفي، وأما المستجوب رقم 2 لا تتوفر فيه جل خصائص النمط، وإذا علمنا أن هذه المؤسسات تنشط في قطاع الخدمات والتجارة، نتقبل كونها بعيدة عن النمط الأول لـ L. J. FILION.

ثانيا. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الثاني

الجدول رقم 16.2: ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط الثاني

Récapitulatif de traitement des observations	
Observations actives valides	22
Observations actives avec valeurs manquantes	9
Observations supplémentaires	1
Total	32
Observations utilisées dans l'analyse	31

يظهر الجدول أعلاه بأن العدد الإجمالي للمؤسسات التي تمت معالجتها في هذا التحليل هو 32؛ وعدد المشاهدات التي قيمها (الأجوبة) كاملة هو 22؛ بينما 09 مشاهدات تحتوي على قيم غائبة أي متغيرات بدون إجابات؛ ومشاهدة إضافية واحدة في هذا النمط.

الجدول رقم 17.2: ملخص النموذج حسب النمط الثاني

Récapitulatif des modèles

Variance représentée		Alpha de Cronbach	Dimension
Inertie	Total (Valeur propre)		
,397	2,384	,697	1
,376	2,256	,668	2

,773	4,640	Total
,387	2,320	,683 ^a Moyenne

a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne.

يشير العمود الأول على يسار الجدول إلى أبعاد أو محاور التحليل، التي حُددت تلقائياً من قبل التطبيق، وعددها اثنان 02، ويشير العمود الثاني إلى معامل ألفا لكرونباخ، الذي يقيس نسبة ثبات وصدق أسئلة الإستبانة، بمعنى الانسجام الداخلي للأسئلة مع بعضها البعض، ومع محاور الدراسة، وأيضا مدى قدرتها على قياس الظاهرة موضوع الدراسة، ونسبة الحصول على نفس النتائج في حالة الظروف المماثلة، ولقد زادت نسبتها في المتوسط عن 68%، وهي نسبة مقبولة إحصائياً لهذا المعامل، للحكم على الثبات والمصدقية، إذا علمنا بأن النسبة الدنيا المقبولة محددة بـ 60%؛ أما العمود الثالث فيشير إلى التباين المفسر، وهو بدوره مقسم إلى قسمين: تشير قيم القسم الأول إلى القيم الذاتية، بينما تشير نسب القسم الثاني إلى العطالة، التي زادت نسبتها الإجمالية عن 77%.

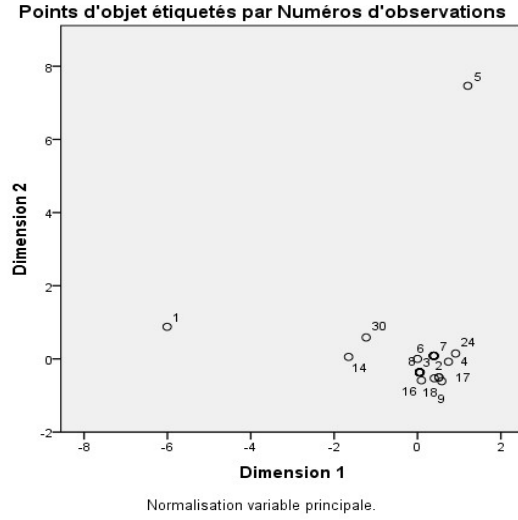
الجدول رقم 18.2: معايير التمييز حسب النمط الثاني

Mesures de discrimination

	Dimension		Moyenne
	1	2	
سريع في تقييم نقاط قوة وضعف السوق المحتمل للمؤسسة	,148	,251	,199
شخص اجتماعي ومحب للعلاقات الاجتماعية	,067	,040	,053
أشترى مؤسسات تعاني من صعوبات وأحدث فيها تغييرات ثم أبيعها	,070	1,820	,945
أحب انتهاز الفرص	,892	,065	,478
أنشأ مؤسسات ثم أبيعها	1,170	,048	,609
أحب السرعة في التنفيذ	,039	,032	,035
Total actif	2,384	2,256	2,320

يبين هذا الجدول المتغيرات المشكلة للمحورين، ومدى مساهمة كل منها في كل محور من المحورين، بحيث ينتج عن مجموع قيمها، القيمة الذاتية للمحور، وقد كانتا على التوالي: 2,384 و 2,256، أما العمود الأخير من الجدول، فيشير إلى متوسط مساهمة كل متغيرة في المحورين، وقد بلغ متوسط المساهمة الإجمالي 2,320. وبين الشكل أدناه التمثيل البياني للمشاهدات في البعدين المذكورين أعلاه، إذ تمثل النقاط المرقمة المؤسسات، ومن ثم المدرء، بحيث كلما كانت المسافة في الشكل قريبة بين نقطتين كلما كانت درجة التقارب في الخصائص والسلوك كبيرة، واستنادا إلى أجوبة المعنيين سجلنا وجود ستة فئات، نبينها فيما يأتي.

الشكل البياني رقم 11.2: النتائج حسب النمط الثاني لـ L. J. FILION



1. الفئة الأولى: تلخص نتائج الفئة الأولى للصف الثاني لـ L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 19.2: نتائج الفئة الأولى حسب النمط الثاني لـ L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V14	V15	V1 6	V17	V18	V19
3	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
6	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
10	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
12	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
13	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
19	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
25	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
27	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
28	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
29	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
31	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم

تشير الأسطر في الجدول رقم 19.2 إلى المفردات أي المؤسسات، بينما تشير الأعمدة إلى المتغيرات، والتي هي عبارة عن أهم السمات والسلوك الذي يتميز به نمط المالك-مدير سماه FILION ب le séducteur ou le papillon أي المتقلب أو المضلل، أما نقاط التقاطع بين الأعمدة والأسطر تعبر عن الإجابات التي قدمها المستجوبون.

عندما ننظر إلى خريطة انتشار المشاهدات رقم 11.2 نلاحظ بأنها متكئة في منطقة واحدة مما يدل على تشابه مفردات هذا النمط في العديد من الخصائص، باستثناء المشاهدتين رقم 1 و 5 اللتان جاءتا متطرفتان عن بعضهما البعض من جهة، ومتطرفتان عن المجموعة من جهة أخرى، وكذلك المفردتين رقم 30 و 16 اللتان تبدوان بعيدتين نوعا ما عن المجموعة أيضا؛ فإذا رجعنا إلى الجدول أعلاه نجد المشاهدات : رقم 3، 6، 10، 12، 13، 19، 25، 27، 28، 29 و 31، متطابقة، بالرغم من أنها لا تظهر كلها في الشكل، بسبب أن هذا الأخير لا يمكنه عرض أكثر من أربع مشاهدات متطابقة مع بعضها البعض، وبالتالي تُشكل هذه الفئة ثلث العينة ب 12 مشاهدة؛ أهم خاصية تجمع هذه الفئة كونها مؤسسات تقدم خدمات، باستثناء المؤسستين رقم 13 و 17، فالأولى إنتاجية والثانية تجارية، كما أن جل أصحابها لديهم تكوين جامعي، باستثناء ثلاثة منهم، أحدهم له مستوى تعليمي متوسط، والآخران مستواهما ثانوي، وبالنسبة لسن أغليبتهم تجاوز الـ 40 سنة؛ بالرجوع إلى أجوبة المستجوبين، نجدهم تتوفر لديهم جل صفات النمط الثاني الذي قدمه L. J. FILION، باستثناء الصفتين الموافقتين للمتغيرتين رقم 16 و 18، والمتعلقتين بشراء أو تأسيس مؤسسات بغرض إعادة بيعها، وهما خاصيتين أساسيتين في سلوك المالك-المدير المتقلب، وعليه، بالرغم من أن هذه الفئة تتوفر على جزء معتبر من سمات النمط الثاني لـ L. J. FILION، إلا أنها لا تنطبق معه.

2. الفئة الثانية: تلخص نتائج الفئة الثانية للصف الثاني لـ L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 20.2: نتائج الفئة الثانية حسب النمط الثاني لـ L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V14	V15	V16	V17	V18	V19
9	نعم	لا	لا	نعم	لا	نعم
15	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
20	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
21	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم

22	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
23	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
26	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم

تقع المشاهدات: رقم 15، 20، 21، 22، 23 و 26 على نقطة واحدة في الشكل البياني رقم 11.2، كما يبين الجدول رقم 20.2 تماثل أجوبة المستجوبين الموافقين لها، ولعل هذا التماثل مرده إلى كون هذه المؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع، ألا وهو قطاع الخدمات، ماعدا المؤسسة رقم 22 فهي إنتاجية، والشيء الملاحظ في هذه المجموعة المتماثلة، كونها تنطبق عليها نصف صفات المالك-المدير المتقلب، وهي المتعلقة بحب العلاقات الاجتماعية، انتهاز الفرص والسريعة في تنفيذ الأمور؛ أما ما يتعلق بجانب تقييم السوق وإنشاء المؤسسات أو شراؤها بغرض إعادة بيعها، فليس هناك تطابق، ونظرا لأهمية هاتين الخاصيتين في تحديد هذا النمط للمدير المالك، نقول عن هذه الفئة بأنها تتوفر على جزء من سماته ولا تنطبق عليه.

تبدوا أجوبة المستجوب رقم 9 قريبة جدا من هذه المجموعة، واختلفت عنها في الإجابة عن السؤالين الموافقين للمتغيرتين V14 و V15 فقط، حيث تعلق الأمر بتقييم السوق، وكونه شخص غير اجتماعي؛ أما باقي الأجوبة فلم تختلف عن المجموعة، ولعل سبب الاختلاف راجع إلى كون هذه المؤسسة تجارية، تقوم بعمليات استيراد التجهيزات الخاصة بالشركات البترولية، وبالتالي من طبيعي جدا أن يقوم مديرها بتقييم السوق، وعليه يتسم هذا المدير نسبيا بسمات المالك-المدير المتقلب ولا يتوافق معه.

3. الفئة الثالثة: تلخص نتائج الفئة الثالثة للصنف الثاني ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 21.2: نتائج الفئة الثالثة حسب النمط الثاني ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V14	V15	V16	V17	V18	V19
7	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا
11	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا

تقع المشاهدين رقم 7 و رقم 11 على نفس النقطة في الشكل البياني رقم 11.2، وبالتوازي يُظهر الجدول رقم 21.2 طابق الإجابات الموافقة لهما، حيث كانت جلها بالنفي، ما عدا ما ارتبط بالجانب الاجتماعي، وحب انتهاز الفرص، لهذا يمكن القول بأن، هذين المستجوبين يملكان صفتان فقط من صفات المالك-المدير المتقلب، ولا يتطابقان معه، وعلى الرغم من تشابه أجوبتهما إلا أن المؤسستين تختلفان من حيث القطاع و

الشكل القانوني، فالأولى شركة ذات مسؤولية محدودة تنتمي إلى القطاع الخدمي، والثانية مؤسسة إنتاجية ذات شخص وحيد، أما الخصائص الأخرى للمديرين فهي متشابهة.

4. الفئة الرابعة: تتلخص نتائج الفئة الرابعة للصف الثاني لـ L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 22.2: نتائج الفئة الرابعة حسب النمط الثاني لـ L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V14	V15	V16	V17	V18	V19
4	لا	لا	لا	نعم	لا	نعم
24	لا	لا	لا			نعم

ظهر من خلال الشكل البياني رقم 11.2 تقارب المشاهدين: رقم 4 و 24، مما يدل على تشابه المستجوبين إلى حد بعيد، إلا أن الجدول أعلاه يبين بأن المشاهدة رقم 24 لها قيمتين غائبتين، وهما الموافقتين للمتغيرتين V17 و V18، أي أن الأمر يتعلق بـ "محنة انتهاز الفرص" و "إنشاء مؤسسات بغرض إعادة البيع"، فهذه الأخيرة شبيهة بالمتغيرة V16 من حيث المضمون، ولهذا يمكن اعتبار الجواب عن السؤال الموافق لها بـ "النفى"، أما المتغيرة V17، فلا يمكننا الجزم عن أسباب عدم الإجابة عنه، والأرجح يعزى ذلك إلى عدم فهم السؤال، وعلى كل نعتبر المستجوبين بعيدان عن النمط الثاني لـ L. J. FILION .

5. الفئة الخامسة: تتلخص نتائج الفئة الخامسة للصف الثاني لـ L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 23.2: نتائج الفئة الخامسة حسب النمط الثاني لـ L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V14	V15	V16	V17	V18	V19
8	نعم	نعم	لا	نعم	لا	لا
16	نعم			نعم	لا	لا

لا تتفق صفات هاذين المستجوبين مع النمط الثاني لـ L. J. FILION ، إلا في السمات التالية: سرعة تقييم نقاط قوة وضعف السوق المحتمل للمؤسسة، حب العلاقات الاجتماعية وانتهاز الفرص، وبالنسبة للمستجوب رقم 16، فإنه لم يجب عن السؤالين الموافقين للمتغيرتين: V15 و V16، ومع ذلك، اعتبرها البرنامج مشابهاً للمفردة رقم 8، ومن نفس الفئة.

6. الفئة السادسة: تلخص نتائج الفئة السادسة للصف الثاني ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 24.2: نتائج الفئة السادسة حسب النمط الثاني ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V14	V15	V16	V17	V18	V19
1	نعم	نعم		لا	نعم	
2						نعم
5	لا	نعم	نعم			
14	نعم	نعم	لا	لا	لا	
17						نعم
18				نعم		
30	لا	نعم		لا	لا	نعم
32						

ظهرت هذه المشاهدات في الخريطة رقم 11.2 متباينة، وبالنسبة للمفردة رقم 32، التي لم تظهر في الشكل، فذلك بسبب الانعدام التام للقيم الموافقة للمتغيرات الستة كما هو ظاهر في الجدول رقم 24.2، أي أن المستجوب لم يجب عن الأسئلة المحددة لهذا النمط، لذلك لا نستطيع الحكم على هذا المستجوب بخصوص انتمائه أو عدم انتمائه للنمط؛ وكذلك الشأن بالنسبة للمستجوبين رقم 2، 17 و 18، الذين لم يجيبوا إلا عن سؤال واحد؛

ما يميز المستجوب الموافق للمشاهدة رقم 1، كونه الوحيد في العينة الذي أجاب بـ "نعم" عن السؤال المتعلق بإنشاء مؤسسات من أجل إعادة بيعها، وهي سمة مهمة جدا في تصنيف نمط المالك-المدير المتقلب، كما توافق معه أيضا في الصفتان المتعلقتان بتقييم نقاط قوة وضعف السوق المحتمل للمؤسسة، وكونه شخص اجتماعي، أما عدم توافقه مع النمط في الخاصية الموافقة للمتغيرة V17، فتعد تناقضا، لأن الشخص المضارب يفترض فيه أن يكون، شخص انتهازي؛ على كل يمكننا اعتبار المدير الموافق للمشاهدة رقم 1، الأقرب-في هذه العينة-للمدير المالك المتقلب الذي قدمه L. J. FILION.

دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها

جاءت المفردة رقم 5 منعزلة هي الأخرى عن المجموعات في الشكل، ولعل السبب كون المستجوب في هذه الحالة، الوحيد الذي أجاب بـ "نعم" عن السؤال المتعلق بشراء مؤسسات من أجل إعادة بيعها، وهي صفة جد مهمة في تصنيف نمط المالك-المدير المتقلب، غير أنه لم يجب عن نصف الأسئلة المتعلقة بهذا النمط، والمفارقة أيضا، شخص كهذا من المفروض أن يكون سريع في تقييم نقاط قوة وضعف السوق المحتمل للمؤسسة، إلا أن جوابه عن هذا السؤال كان بالنفي؛ وبالتالي لا نستطيع الحكم على هذا المستجوب، بخصوص توافقه مع النمط الثاني لـ L. J. FILION.

أما المفردة رقم 14، جاءت منعزلة هي الأخرى عن المجموعات، فمن خلال الإجابات الظاهرة في الجدول، واضح أنها لا تتفق مع النمط الثاني لـ L. J. FILION، إلا في صفتين فقط؛ وكذلك الشأن بالنسبة للمستجوب الموافق للمشاهدة رقم 30، وإن كان المستجوبين مختلفين في السمات التي تتفق مع المدير المتقلب.

ثالثا. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الثالث

الجدول رقم 25.2: ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط الثالث

Récapitulatif de traitement des observations

Observations actives valides	23
Observations actives avec valeurs manquantes	9
Observations supplémentaires	0
Total	32
Observations utilisées dans l'analyse	32

يظهر الجدول أعلاه بأن العدد الإجمالي للمؤسسات التي تمت معالجتها في هذا التحليل هو 32؛ وعدد المشاهدات التي قيمها (الأجوبة) كاملة هو 23؛ بينما 9 مشاهدات تحتوي على قيم غائبة أي متغيرات بدون إجابات؛ أما المشاهدات الإضافية فلا وجود لها في هذا النمط.

الجدول رقم 26.2: ملخص النموذج حسب النمط الثالث

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée	
		Total (Valeur propre)	Inertie
1	,773	2,964	,423
2	,356	1,439	,206
Total		4,403	,629
Moyenne	,637 ^a	2,202	,315

a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne.

يشير العمود الأول على يسار الجدول إلى أبعاد أو محاور التحليل، التي حُددت تلقائياً من قبل التطبيق، وعددها إثنان 02، ويشير العمود الثاني إلى معامل ألفا لكرونباخ، الذي يقيس نسبة ثبات وصدق أسئلة الإستبانة، بمعنى الانسجام الداخلي للأسئلة مع بعضها البعض، ومع محاور الدراسة، وأيضا مدى قدرتها على قياس الظاهرة موضوع الدراسة، ونسبة الحصول على نفس النتائج في حالة الظروف المماثلة، ولقد قاربت نسبتها في المتوسط 64%، وهي نسبة مقبولة إحصائياً لهذا المعامل، للحكم على الثبات والمصدقية، إذا علمنا بأن النسبة الدنيا المقبولة حددت بـ 60%؛ أما العمود الثالث فيشير إلى التباين المفسر، وهو بدوره مقسم إلى قسمين: تشير قيم القسم الأول إلى القيم الذاتية، بينما تشير نسب القسم الثاني إلى العطالة، التي بلغت نسبتها الإجمالية 63% تقريبا.

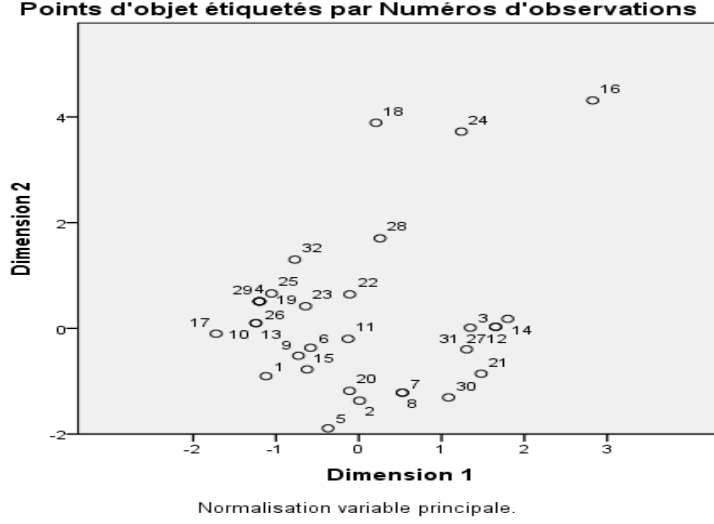
الجدول رقم 27.2: معايير التمييز حسب النمط الثالث

Mesures de discrimination

Moyenne	Dimension		
	2	1	
030,	024,	036,	أنحذر من عائلة ميسورة ماديا ممارسة الرياضة نشاط ضروري لذلك أخصص لها وقت كبير
370,	030,	710,	
411,	434,	388,	أحب اللعب والتسلية
436,	202,	669,	أحب الاستمتاع بأوقات الفراغ والاحتفالات
045,	087,	004,	لا أشعر بأنني شديد التعلق بما أفعله في مؤسستي
689,	549,	830,	أعمل بقوة خلال فترات معينة من السنة للتفرغ بعد ذلك لممارسة الأنشطة الأخرى التي تهمني (لا علاقة لها بالمؤسسة) فيما تبقى من السنة
220,	112,	328,	أعتبر مؤسستي وسيلة تمكنني من الحصول على الموارد المالية الكافية حتى يتسنى لي التفرغ للأنشطة الأخرى التي تهمني والتي لا علاقة لها بالمؤسسة
2,202	1,439	2,964	Total actif

يبين هذا الجدول المتغيرات المشككة للمحورين، ومدى مساهمة كل منها في كل محور من المحورين، بحيث ينتج عن مجموع قيمها، القيمة الذاتية للمحور، وقد كانت على التوالي: 2,964 و 1,439، أما العمود الأخير من الجدول، فيشير إلى متوسط مساهمة كل متغيرة في المحورين، وقد بلغ متوسط المساهمة الإجمالي 2,202. وبين الشكل أدناه التمثيل البياني للمشاهدات في البعدين المذكورين أعلاه، إذ تمثل النقاط المرقمة المؤسسات، ومن ثم المدرء، بحيث كلما كانت المسافة في الشكل قريبة بين نقطتين كلما كانت درجة التقارب في الخصائص والسلوك كبيرة، واستنادا إلى أجوبة المعنيين سجلنا وجود ثمان فئات، نبينها فيما يأتي.

الشكل البياني رقم 12.2: النتائج حسب النمط الثالث ل L. J. FILION



1. الفئة الأولى: تلخص نتائج الفئة الأولى للصف الثالث ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 28.2: نتائج الفئة الأولى حسب النمط الثالث ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V2 0	V21	V2 2	V23	V2 4	V25	V26
10	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
13	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

تشير الأسطر في الجدول رقم 28.2 إلى المفردات أي المؤسسات، بينما تشير الأعمدة إلى المتغيرات، والتي هي عبارة عن أهم السمات والسلوك الذي يتميز به نمط المالك-مدير سماه FILION بـ le sportif ou le libertin أي اللاعب أو الرياضي، أما نقاط التقاطع بين الأعمدة والأسطر تعبر عن الإجابات التي قدمها المستجوبون.

يظهر من خلال خريطة توزيع المشاهدات رقم 12.2، تطابق المشاهدين رقم 10 و 13، كما يظهر أيضا في الجدول رقم 28.2 تماثل أجوبة المستجوبين الموافقين لهما، على الرغم من أن المؤسستين مختلفتين في قطاع النشاط، فالأولى مؤسسة بمسؤولية محدودة، تقدم خدماتها في الدراسات المختلفة والمساعدات التقنية، والمؤسسة الثانية

إنتاجية بمسؤولية محدودة أيضا، أما باقي الخصائص المتعلقة بالمديرين فهي متماثلة كالسن والمستوى التعليمي، وبما أن الأجوبة كانت كلها بالإثبات، فإن هذا يعني أن سلوك وصفات المديرين-المالكين متطابقان تماما مع النمط الثالث لـ L. J. FILION.

2. الفئة الثانية: تلخص نتائج الفئة الثانية للصف الثالث لـ L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 29.2: نتائج الفئة الثانية حسب النمط الثالث لـ L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V2 0	V21	V2 2	V23	V2 4	V25	V26
3	لا	لا	لا	لا	لا	لا	نعم
12	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا
14	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا
27	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا

نلاحظ في الشكل البياني رقم 12.2، وقوع المشاهدات رقم: 3،-12،-14 و 27 في مناطق متقاربة، والتقارب يعني التشابه في الخصائص؛ فبالنسبة للمستجوب الموافق للمفردة رقم 14، نجد أنه لا ينطبق تماما مع نمط المالك-المدير الرياضي، وهذا مبين في أجوبته، ولما نعلم بأن الأمر يتعلق بمؤسسة تجارية فتية تتاجر في الأدوية، فإن ذلك يبدو منطقيا؛ أما المستجوبين رقم: 12 و 27، متماثلان تماما، ولا يتفقان مع النمط إلا في صفة واحدة، ألا وهي الانحدار من عائلة ميسورة ماديا، وهي خاصية ليست لها أهمية بالغة في تحديد هذا النمط، وبالتالي لا يتوافقان معه، وبالنظر إلى قطاع نشاط المؤسساتين، نجدهما تشتغلان في قطاع تقديم الخدمات، غير أن المؤسسة رقم 27 متخصصة في صيانة وتركيب أجهزة التبريد، وهذا النشاط يعد موسميا، يفترض فيه توافقه مع النمط؛

وأبضا المستجوب رقم 3 يتعارض مع النمط هو الآخر، أما كون المؤسسة بالنسبة إليه وسيلة تسمح له بالحصول على الموارد المالية الكافية حتى يتسنى له التفرغ لممارسة الأنشطة الأخرى التي تهمه، فالمقصود هنا بالأنشطة الأخرى غير التي تم تحديدها في المتغيرات: V22، V21 و V23، ويتأكد ذلك من خلال إجابته بالنفي عن الأنشطة المقصودة والمتمثلة في: ممارسة الرياضة، حب اللعب والتسلية والاستمتاع بأوقات الفراغ والاحتفالات؛ وعليه لا ينطبق مع النمط الثالث لـ L. J. FILION.

3. الفئة الثالثة: تتلخص نتائج الفئة الثالثة للصف الثالث ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 30.2: نتائج الفئة الثالثة حسب النمط الثالث ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V2 0	V21	V2 2	V23	V2 4	V25	V26
4	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم
19	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم
26	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم
29	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم

عندما ننظر إلى خريطة انتشار المشاهدات رقم 12.2، نلاحظ بأن المفردات رقم: 4، 19، 26 و 29 متطابقة تماما، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 30.2، حيث اتسمت هذه المجموعة بجل صفات وخصائص المالك-المدير الرياضي، باستثناء الخاصية المرتبطة بالتعلق الشديد بالمؤسسة، ولقد لاحظنا بأن ما يربط هذه المجموعة كونها مؤسسات خدمية تنشط في مجال الدراسات التقنية والأشغال العمومية، كالبناء والتعمير وأشغال الكهرباء؛ وعليه نستطيع القول بأن هذه الفئة متوافقة مع النمط الثالث ل L. J. FILION.

4. الفئة الرابعة: تتلخص نتائج الفئة الرابعة للصف الثالث ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 31.2: نتائج الفئة الرابعة حسب النمط الثالث ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V20	V2 1	V22	V23	V2 4	V25	V26
6	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	نعم
20	نعم	نعم	لا	لا	لا	نعم	نعم
22	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	لا

نلاحظ من خلال الشكل البياني رقم 12.2، وجود تباعد نسبي بين المشاهدات رقم: 6، 20 و 22، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم 31.2، يمكننا أن نلاحظ وجود تشابه في أجوبة المستجوبين الثلاث تارة

دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها

واختلافها تارة أخرى مثنى مثنى، إلا أن ما يجمعهم هو عدم توافقهم مع النمط الرياضي في ثلاثة خصائص، فخاصية عدم الشعور بالتعلق الشديد بالمؤسسة، اتفق فيها المدراء الثلاث، كما نفى المديران رقم 6 و 20 حبهما للعب والتسلية، إضافة إلى ذلك لا ينحدر المدير رقم 6 من عائلة ميسور ماديا، أما المدير رقم 20 لا يميل إلى الاستمتاع بأوقات الفراغ والاحتفالات، وأما المدير رقم 22 فلا يهتم بممارسة الرياضة ولا يرى بأن المؤسسة وسيلة للحصول على الموارد المالية ليتفرغ للأنشطة الأخرى التي تهمه فعلا؛ ولقد سجلنا من خلال استمارة الإستييان انتماء المؤسسات الثلاث إلى القطاع الإنتاجي رغم اختلافهم في طبيعة النشاط، وعليه نقول بأن هذه المجموعة تتفق بنسبة 57% مع النمط الثالث ل L. J. FILION في حدود المتغيرات المستخدمة.

5. الفئة الخامسة: تلخص نتائج الفئة الخامسة للصف الثالث ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 32.2: نتائج الفئة الخامسة حسب النمط الثالث ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V2 0	V21	V2 2	V23	V2 4	V25	V26
7	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	نعم
8	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	نعم

المشاهدتين رقم: 7 و 8 متطابقتان في الشكل البياني رقم 12.2، ومتماثلتين في القيم المبينة في الجدول رقم 32.2، وهذا يعني تشابه المستجوبين، إذ يتفقان مع نمط المالك-المدير الرياضي في ثلاث صفات، وهي: الانحدار من عائلة ميسورة ماديا، العمل بشدة في فترات معينة من السنة للتفرغ لممارسة الأنشطة الأخرى، وكون المؤسسة بالنسبة لهما وسيلة للحصول على موارد مالية لممارسة الأنشطة الأخرى؛ لكن نفيهما للصفات الأخرى، التي تعد أساسية في هذا النمط، يجعلهما لا يتفقان معه.

6. الفئة السادسة: تلخص نتائج الفئة السادسة للصف الثالث ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 33.2: نتائج الفئة السادسة حسب النمط الثالث ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V2 0	V21	V2 2	V23	V2 4	V25	V26
9	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم	نعم
15	لا	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم
23	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا

25	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم
----	----	-----	-----	-----	----	-----	-----

نلاحظ في الشكل البياني رقم 12.2 وجود تقارب بين المستجوبين: رقم 9 و 15، والمستجوبين: رقم 23 و 25، وهذا راجع إلى تشابه أجوبتهم، أما الاختلاف فكان في السؤالين: رقم 20 و 24، فبينما ينتمي المدير رقم 9 إلى عائلة ميسور ماديا، ويشعر بأنه شديد التعلق بمؤسسته، فالمدير رقم 15 لا تنطبق عليه هاتين الصفتين، وبينما يشعر المدير رقم 25 بالتعلق الشديد بمؤسسته، وأنها وسيلة تسمح له بالحصول على الموارد المالية الكافية حتى يتسنى له التفرغ للأنشطة الأخرى التي تهمه فعلا، فالمدير رقم 23 لا تنطبق عليه هاتين الصفتين، وعلى كل نقول عن هذه المجموعة بأنها تتفق مع النمط الثالث ل L. J. FILION، بنسبة 71% في حدود الخصائص المحددة.

7. الفئة السابعة: تلخص نتائج الفئة السابعة للصف الثالث ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 34.2: نتائج الفئة السابعة حسب النمط الثالث ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V2 0	V21	V22	V2 3	V24	V25	V26
21	نعم	لا	لا	لا	نعم	لا	
30	لا	لا	لا	لا	نعم	نعم	لا
31	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	نعم

نتائج الجدول رقم 34.2 تبرر التقارب الموجود بين المشاهدات: رقم 21، 30 و 31 في الخريطة البيانية رقم 12.2، وما يجمع تلك المفردات توافقها مع نمط المالك-المدير الرياضي في خاصيتين اثنتين فقط لكل منهم، حيث اتفقوا جميعا في صفة التعلق بمؤسستهم، أما المستجوب رقم 21 زاد عن ذلك، كونه ينحدر من عائلة ميسور ماديا، بينما المستجوب رقم 30 فقد زاد عن ذلك عمله بقوة خلال فترات معينة من السنة للتفرغ بعد ذلك لممارسة الأنشطة الأخرى التي تهمه فيما تبقى من السنة، وأما المستجوب رقم 31 فالمؤسسة بالنسبة إليه وسيلة تسمح له بالحصول على الموارد المالية الكافية حتى يتسنى له التفرغ للأنشطة الأخرى التي تهمه فعلا، أما جل الخصائص الأخرى المحددة للمالك-المدير الرياضي، فلا تنطبق عليهم، وبالتالي لا تتوافق هذه الفئة مع النمط الثالث ل L. J. FILION.

8. الفئة الثامنة: تتلخص نتائج الفئة الثامنة للصنف الثالث ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 35.2: نتائج الفئة الثامنة حسب النمط الثالث ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V20	V21	V2 2	V23	V24	V2 5	V26
1		نعم			نعم	نعم	نعم
2	نعم		لا		نعم		نعم
5		نعم		لا		نعم	
11	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
16						لا	لا
17				نعم		نعم	
18			نعم			لا	نعم
24						لا	نعم
28	لا	لا	نعم	نعم	لا	لا	نعم
32							نعم

يلخص الجدول رقم 35.2 المشاهدات التي تقع منفردة ومتفرقة في الخريطة ولا تنتمي لأي مجموعة، أما المستجوب رقم 1 فقد توفرت فيه أربع خصائص من أصل سبعة المحددة للنمط، علما أنه لم يجب عن ثلاثة أسئلة الموافقة للمتغيرات V22 ، V20 و V23 ، وهو بذلك يتوافق مع النمط بنسبة 57% ، المستجوب رقم 2 أيضا لم يجب عن ثلاثة أسئلة، ونفى حبه للاستمتاع بأوقات الفراغ والاحتفالات، وبالتالي قرابة ال 43% من خصائص النمط ثابتة عليه؛ والمستجوبين: رقم 11 و 28 فقد أكدا توافقهما مع ثلاثة خصائص من خصائص النمط، ونفا ما تبقى منها؛ أما المستجوبين: رقم 5، 16، 17، 18، 24 و 32، فلم يُجيبوا عن أغلبية الأسئلة، وعلى اختلافهم فيما بينهم في عدد الأسئلة التي أُجيب عنها، وكذلك طبيعة الأجوبة التي قدمها كل منهم، لا نستطيع الحكم عليهم، بخصوص توافقه مع النمط الرياضي للمالك-المدير.

رابعاً. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الرابع

الجدول رقم 36.2: ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط الرابع

Récapitulatif de traitement des observations	
Observations actives valides	24
Observations actives avec valeurs manquantes	8
Observations supplémentaires	0
Total	32
Observations utilisées dans l'analyse	32

يظهر الجدول رقم 36.2 بأن العدد الإجمالي للمؤسسات التي تمت معالجتها في هذا التحليل هو 32؛ وعدد المشاهدات التي قيمها (الأجوبة) كاملة هو 24؛ أما المشاهدات التي تحتوي على قيم غائبة أي متغيرات بدون إجابات فهي 8؛ ولا وجود للمشاهدات الإضافية في هذا النمط.

الجدول رقم 37.2: ملخص النموذج حسب النمط الرابع

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée	
		Total (Valeur propre)	Inertie
1	,554	1,586	,529
2	,467	1,453	,484
Total		3,039	1,013
Moyenne	,513 ^a	1,519	,506

a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne.

يشير العمود الأول على يسار الجدول رقم 37.2 إلى أبعاد أو محاور التحليل، التي حُددت تلقائياً من قبل التطبيق، وعددها إثنان 02، ويشير العمود الثاني إلى معامل ألفا لكرونباخ، الذي يقيس نسبة ثبات وصدق أسئلة الإستبانة، وقد زادت نسبتها في المتوسط عن 51%، أما العمود الثالث فيشير إلى التباين المفسر، وهو بدوره مقسم إلى قسمين: تشير قيم القسم الأول إلى القيم الذاتية، بينما تشير نسب القسم الثاني إلى العطالة، التي تجاوزت نسبتها الإجمالية 100%.

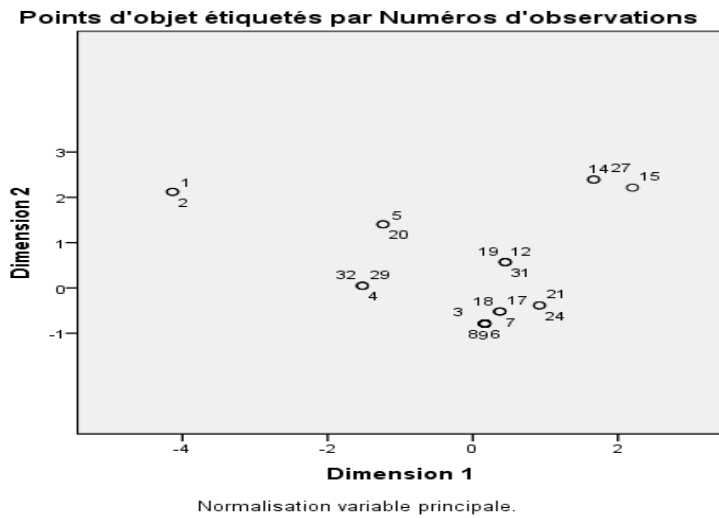
الجدول رقم 38.2: معايير التمييز حسب النمط الرابع

	Dimension		Moyenne
	1	2	
لدي وظيفة رسمية أزاولها في مؤسسة أخرى	1,230	,258	,744
أكرس كل جهودي وأوقات فراغي لمؤسستي	,325	,589	,457
المؤسسة بالنسبة لي هواية، أحقق فيها ذاتي وطموحي	,031	,605	,318

total actif	1,586	1,453	1,519
-------------	-------	-------	-------

يبين الجدول رقم 38.2 المتغيرات المشكلة للمحورين، ومدى مساهمة كل منها في كل محور من المحورين، بحيث ينتج عن مجموع قيمها، القيمة الذاتية للمحور، وقد كانتا على التوالي: 1,586 و 1,453، أما العمود الأخير من الجدول، فيشير إلى متوسط مساهمة كل متغيرة في المحورين، وقد بلغ متوسط المساهمة الإجمالي 1,519. وبين الشكل أدناه التمثيل البياني للمشاهدات في البعدين المذكورين أعلاه، إذ تمثل النقاط المرقمة المؤسسات، ومن ثم المدراء، بحيث كلما كانت المسافة في الشكل قريبة بين نقطتين كلما كانت درجة التقارب في الخصائص والسلوك كبيرة، واستنادا إلى أجوبة المعنيين سجلنا وجود تسع فئات، نبينها فيما يأتي.

الشكل البياني رقم 13.2: النتائج حسب النمط الرابع ل L. J. FILION



1. الفئة الأولى: تتلخص نتائج الفئة الأولى للصف الرابع ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 39.2: نتائج الفئة الأولى حسب النمط الرابع ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V2 7	V28	V29
1	نعم		
2	نعم		

تشير الأسطر في الجدول رقم 39.2 إلى المفردات أي المؤسسات، بينما تشير الأعمدة إلى المتغيرات، والتي هي عبارة عن أهم السمات والسلوك الذي يتميز به نمط المالك-مدير سماه FILION بـ le vacancier أو le bricoleur أي الهاوي، أما نقاط التقاطع بين الأعمدة والأسطر تعبر عن الإجابات التي قدمها المستجوبون.

تقع المشاهدتين رقم 1 و 2 على نفس النقطة في خريطة توزع المشاهدات رقم 13.2، وهذا يعني تماثلهما، والجدول رقم 39.2 يؤكد ذلك، إذ امتنع المستجوبين عن الإجابة عن سؤالين، وأجابا عن السؤال الموافق للمتغيرة V27 وكان الجواب عنه بـ "نعم"، بمعنى لديهما وظيفة رسمية يزاولانها في مؤسسة أخرى، أما عدم الإجابة عن السؤال فلا يمكن اعتباره إثباتاً أو نفيًا، ومع ذلك، نستطيع الحكم عن هذه المجموعة بأنها تنتمي إلى فئة المالك-المدير الهاوي، لأن المتغيرة الأولى لها أهمية بالغة في تحديد هذا الصنف من المالك-المدير.

2. الفئة الثانية: تلخص نتائج الفئة الثانية للصنف الرابع لـ L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 40.2: نتائج الفئة الثانية حسب النمط الرابع لـ L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V27	V28	V29
3	لا	نعم	نعم
6	لا	نعم	نعم
8	لا	نعم	نعم
9	لا	نعم	نعم
10	لا	نعم	نعم
11	لا	نعم	نعم
13	لا	نعم	نعم
16	لا	نعم	نعم
22	لا	نعم	نعم
23	لا	نعم	نعم
25	لا	نعم	نعم
26	لا	نعم	نعم
28	لا	نعم	نعم
30	لا	نعم	نعم

تشمل هذه المجموعة 14 حالة، إذ تقارب نصف العينة المدروسة، وهي متماثلة تماما كما يظهر من خلال القيم الظاهرة في الجدول رقم 40.2، وقد كانت الإجابة بالإثبات عن السؤالين الموافقين للمتغيرتين V28 و V29، وبالنفي عن السؤال الموافق للمتغيرة V27؛ وعليه، فإن تكريس كل الجهد وأوقات الفراغ للمؤسسة، واعتبارها هواية

يحقق فيها صاحبها ذاته وطموحه، مع عدم مزاولته لوظيفة رسمية في مؤسسة أخرى، يفقد هذه الفئة خاصية جد مهمة لتوافق نمط المالك-المدير الهاوي الذي قدمه L. J. FILION .

3. الفئة الثالثة: تتلخص نتائج الفئة الثالثة للصف الرابع ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 41.2: نتائج الفئة الثالثة حسب النمط الرابع ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V27	V28	V29
4	نعم	نعم	نعم
29	نعم	نعم	نعم
32	نعم	نعم	نعم

تطابق مفردات هذه المجموعة في الشكل البياني رقم 13.2 واضح تماما، والجدول رقم 41.2 يؤكد ذلك من خلال تماثل أجوبة المستجوبين الموافقين لها، إذ كانت كلها بالإثبات، مما يعني تطابق هؤلاء المدراء المالكين مع النمط الرابع ل L. J. FILION .

4. الفئة الرابعة: تتلخص نتائج الفئة الرابعة للصف الرابع ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 42.2: نتائج الفئة الرابعة حسب النمط الرابع ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V27	V28	V29
5	نعم	نعم	لا
20	نعم	نعم	لا

واضح في الشكل رقم 13.2 تماثل إحداثيات المشاهدتين رقم 5 و 20، وأيضا تشابه أجوبة المستجوبين الموافقين لهما، حيث كانت بـ "الإثبات" عن السؤالين المقابلين للمتغيرين V27 و V28، وكانت بـ "النفى" عن السؤال المقابل للمتغير V29، وبالتالي فهما يمتلكان صفتان من صفات المالك-المدير الهاوي، لذلك، يمكننا القول بأن المدرين-المالكين لهاتين المؤسستين يتوافقان جزئيا مع نمط الهاوي.

5. الفئة الخامسة: تتلخص نتائج الفئة الخامسة للصف الرابع ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 43.2: نتائج الفئة الخامسة حسب النمط الرابع ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V2 7	V28	V29
7	لا	نعم	
17	لا	نعم	
18	لا	نعم	

عدم توافق هذه المجموعة من المستجوبين مع نمط المالك-المدير الهاوي واضح، من خلال الأجوبة المبينة في الجدول رقم 43.2، إذ لا يزاولون وظائف رسمية في مؤسسات أخرى، ولم يبينوا ما إذا كانت مؤسساتهم بالنسبة إليهم هواية يحققون فيها ذاتهم؛ وعلى الرغم من تكريس جهودهم وأوقات فراغهم لمؤسساتهم، إلا أنه لا يمكننا اعتبارهم من ضمن النمط الرابع ل L. J. FILION.

6. الفئة السادسة: تتلخص نتائج الفئة السادسة للصف الرابع ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 44.2: نتائج الفئة السادسة حسب النمط الرابع ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V27	V28	V29
12	لا	نعم	لا
19	لا	نعم	لا
31	لا	نعم	لا

من خلال موقع المشاهدات رقم: 12، 19 و 31، في الخريطة البيانية رقم 13.2، وعلى ضوء الأجوبة التي قدمها المستجوبون، حيث كانت بالنفي عن السؤالين الموافقين للمتغيرتين V27 و V29، وكانت بالإثبات عن السؤال الموافق للمتغيرة V28، بمعنى أنهم لا يزاولون وظائف رسمية في مؤسسات أخرى، ومؤسساتهم بالنسبة لهم ليست هواية يحققون فيها ذاتهم؛ وعلى الرغم من تكريس جهودهم وأوقات فراغهم لمؤسساتهم، إلا أنهم لا يتوافقون مع نمط المالك-المدير الهاوي.

7. الفئة السابعة: تتلخص نتائج الفئة السابعة للصف الرابع ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 45.2: نتائج الفئة السابعة حسب النمط الرابع ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V2 7	V28	V29
14	لا	لا	لا
27	لا	لا	لا

تقع المفردتين المبينتين في الجدول رقم 45.2 على نفس النقطة في الخريطة البيانية رقم 13.2، ويظهر من خلال الجدول تماثل أجوبة المستجوبين، حيث كانت كلها بالنفي، مما يعني عدم تطابق هذه الفئة من المستجوبين مع نمط المالك-المدير الهاوي.

8. الفئة الثامنة: تتلخص نتائج الفئة الثامنة للصف الرابع ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 46.2: نتائج الفئة الثامنة حسب النمط الرابع ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V2 7	V28	V29
15	لا	لا	

تقع هذه المشاهدة في الشكل البياني رقم 13.2، بالقرب من النقطة التي تضم المشاهدين رقم 14 و 27، مما يدل على التشابه في خصائص المستجوبين الثلاثة، وهو ما يؤكد الجدول رقم 46.2، حيث كانت أجوبة المستجوب الموافقة لهذه المفردة بالنفي، ما عدا السؤال الموافق للمتغيرة V29 فلم يجب عنه؛ لذلك ينطبق على هذا المدير ما ينطبق على المديرين السابقين، أي عدم التوافق مع النمط الرابع ل L. J. FILION.

9. الفئة التاسعة: تلخص نتائج الفئة التاسعة للصف الرابع ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 47.2: نتائج الفئة التاسعة حسب النمط الرابع ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V2 7	V28	V29
21	لا		
24	لا		

لم يجب المستجوبين الموافقين لهاتين المشاهديتين إلا عن السؤال المتعلق بامتلاك المالك-المدير لوظيفة رسمية يزاؤها في مؤسسة أخرى، وبما أن الجواب كان بالنفي، ونظرا إلى الأهمية البالغة لهذه المتغيرة في تحديد النمط يمكننا القول بأن هذه الفئة لا تنتمي إلى النمط الرابع ل L. J. FILION.

خامسا. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الخامس

يشير التنبيه في الملحق 02 إلى أن قيمة التباين معدومة لقيم المشاهدات الموافقة للمتغيرة V34 التي تنص: على ما ما إذا كان المستجوب مقتنع بما يقوم به في مؤسسته أم لا، ومهما كان ما يفعله صغيرا، وهذا راجع إلى تماثل أجوبة المستجوبين، حيث كانت كلها بـ "نعم"، ماعدا الخمسة 05 منهم، لم يجيبوا عن السؤال الموافق لهذه المتغيرة، إذ يتعلق الأمر بالمشاهدة رقم: 1، 2، 17، 21 و 24؛ لهذا لم يتمكن البرنامج من عرض كامل النتائج، بل اكتفى بحساب بعض العناصر الإحصائية الوصفية؛ ومن تم قامنا باستبعاد هذه المتغيرة من المجموعة، وإعادة معالجة العينة من جديد، وكانت النتائج كالتالي.

الجدول رقم 48.2: ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط الخامس

Récapitulatif de traitement des observations	
Observations actives valides	22
Observations actives avec valeurs manquantes	10
Observations supplémentaires	0
Total	32
Observations utilisées dans l'analyse	32

يُظهر الجدول رقم 48.2 بأن العدد الإجمالي للمفردات التي تمت معالجتها في هذا التحليل هو 32؛ وعدد المفردات التي قيمها (الأجوبة) كاملة هو 22؛ أما المفردات التي تحتوي على قيم غائبة أي متغيرات بدون إجابات فهي 10؛ ولا وجود للمشاهدات الإضافية في هذا النمط.

الجدول رقم 49.2: ملخص النموذج حسب النمط الخامس

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée	
		Total (Valeur propre)	Inertie
1	,691	2,689	,244
2	,622	2,300	,209
Total		4,988	,453
Moyenne	,659 ^a	2,494	,227

a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne.

يشير العمود الأول على يسار الجدول إلى أبعاد أو محاور التحليل، التي جُددت تلقائياً من قبل التطبيق، وعددها إثنتان 02، ويشير العمود الثاني إلى معامل ألفا لكرونباخ، الذي يقيس نسبة ثبات وصدق أسئلة الإستبانة، وقد بلغت نسبتها في المتوسط عن 66%، أما العمود الثالث فيشير إلى التباين المفسر، وهو بدوره مقسم إلى قسمين: تشير قيم القسم الأول إلى القيم الذاتية، بينما تشير نسب القسم الثاني إلى العطالة، التي تجاوزت نسبتها الإجمالية الـ 45%.

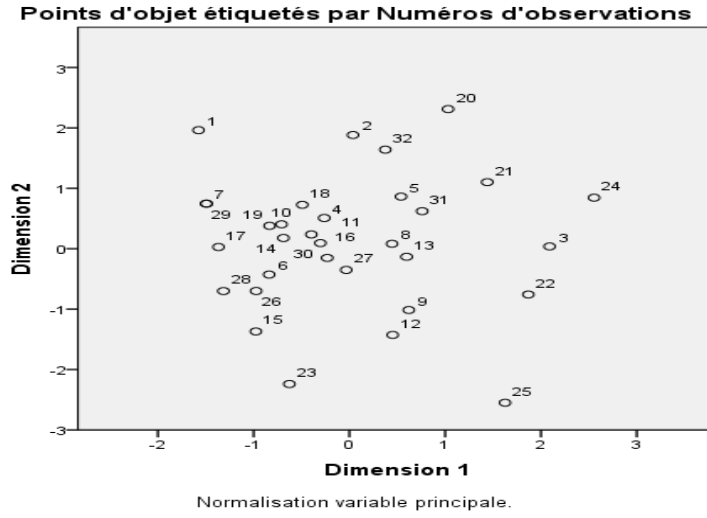
الجدول رقم 50.2: معايير التمييز حسب النمط الخامس

Mesures de discrimination

	Dimension		Moyenne
	1	2	
استغرقت سنوات طويلة حتى أنشأت مؤسستي	,077	,282	,180
كل من يحب ويدعم ما أقوم به فهو معي وصائب	,045	,019	,032
كل من يعارض أفكارى فهو على خطأ وضدي	,087	,416	,251
أرفع من شأن وأقيم كل من يفعل أو يفكر مثلي	,314	,198	,256
قلما أمنح التفويض للأشخاص	,392	,011	,201
مرتبط بمؤسستي ارتباطاً شديداً لدرجة أنها شيء مقدس بالنسبة إلي	,138	,394	,266
أشعر بمتعة حقيقية في قيامي بأعمالي أكثر من ملاحظتي للنتائج	,099	,442	,270
أشعر بأنى أملك صفات خاصة يجب تسخيرها لخدمة المجتمع	,226	,065	,145
سبق لي واشتغلت في وظيفة البحث والتطوير أو التسويق والبيع	,210	,201	,205
متحفظ ومرتاب لكل ما يأتي ممن هم لا يفكرون مثلي	,398	,194	,296
أحب السيطرة على الأمور، ولا أمنح التفويض إلا في حالات خاصة	,704	,079	,391
Total actif	2,689	2,300	2,494

يبين الجدول رقم 50.2 المتغيرات المشكلة للمحورين، ومدى مساهمة كل منها في كل محور من المحورين، بحيث ينتج عن مجموع قيمها، القيمة الذاتية للمحور، وقد كانتا على التوالي: 2,689 و 2,300، أما العمود الأخير من الجدول، فيشير إلى متوسط مساهمة كل متغيرة في المحورين، وقد بلغ متوسط المساهمة الإجمالي 2,494. وبين الشكل أدناه التمثيل البياني للمشاهدات في البعدين المذكورين أعلاه، إذ تمثل النقاط المرقمة المؤسسات، ومن ثم المدرء، بحيث كلما كانت المسافة في الشكل قريبة بين نقطتين كلما كانت درجة التقارب في الخصائص والسلوك كبيرة، واستناداً إلى أجوبة المعنيين سجلنا وجود خمس فئات، نبينها فيما يأتي.

الشكل البياني رقم 14.2: النتائج حسب النمط الخامس ل L. J. FILION



1. الفئة الأولى: تلخص نتائج الفئة الأولى للصف الخامس ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 51.2: نتائج الفئة الأولى حسب النمط الخامس ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V3 0	V3 1	V32	V3 3	V3 5	V36	V3 7	V38	V3 9	V40	V41
4	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	أحيانا
7	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	أحيانا	نعم
11	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	أحيانا	أحيانا
19	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	أحيانا	نعم
29	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	أحيانا	نعم

تشير الأسطر في الجدول رقم 51.2 إلى المفردات أي المؤسسات، بينما تشير الأعمدة إلى المتغيرات، والتي هي عبارة عن أهم السمات والسلوك الذي يتميز به نمط المالك-مدير سماه FILION بـ le converti أي المهتمدي، أما نقاط التقاطع بين الأعمدة والأسطر تعبر عن الإجابات التي قدمها المستجوبون.

من خلال نتائج الجدول تبدو هذه الأصناف من المالك-المدير قريبة جدا إلى النمط الخامس ل L. J. FILION، إذ لا تختلف عنه إلا في خاصية واحدة، فبالنسبة للمستجوبين: رقم 4، 11 و 19، لا يتفقون معه في صفة كون من يعارض أفكارهم على خطأ وضدهم؛ بينما اختلف معه المديران: رقم 7 و 29، في كونهما لم يسبق لهما العمل في وظيفة البحث والتطوير أو التسويق والبيع؛ وعليه يمكننا القول بأن هذه المجموعة من المدراء-المالكين، يتوافقون مع نمط المالك-المدير المهتمدي إلى حد كبير.

2. الفئة الثانية: تتلخص نتائج الفئة الثانية للصف الخامس لـ L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 52.2: نتائج الفئة الثانية حسب النمط الخامس لـ L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V30	V3 1	V32	V3 3	V35	V36	V3 7	V38	V39	V40	V41
10	نعم	لا	لا		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	أحيانا	نعم
30	نعم	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	أحيانا	أحيانا
32	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا

إذا ما رجعنا إلى الشكل البياني رقم 14.2 نجد هذه المشاهدات الثلاث متباعدة بعض الشيء عن بعضها البعض، ولكن إذا ما نظرنا إلى الأجوبة التي قدمها المستجوبين نجدها متقاربة، من منظور أنهم نفوا خاصيتين اثنتين من خصائص النمط موضوع الدراسة، أما سبب التباعد بين المديرين رقم: 10 و 30 فيعود إلى عدم إجابة الأول عن السؤال الموافق للمتغيرة V33، وتأكيد الجواب عن السؤال الموافق للمتغيرة V41، بينما أجاب الثاني عن هذا الأخير بـ "أحيانا"؛ وأما تباعد المدير رقم 32 عن السابقين، فيعزى إلى عدم حبه للسيطرة ومنحه التفويض، وفي الحقيقة نعتبر هذا الأخير الأقرب في هذه المجموعة إلى المالك-المدير المهتمدي، ذلك لأن نفي السؤالين الموافقين للمتغيرتين: V35 و V41، يعد نفيًا واحدًا، كونهما يشيران إلى نفس الخاصية؛ بالتالي انتماء هذه الفئات إلى حد بعيد إلى النمط.

3. الفئة الثالثة: تتلخص نتائج الفئة الثالثة للصف الخامس لـ L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 53.2: نتائج الفئة الثالثة حسب النمط الخامس لـ L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V3 0	V31	V3 2	V3 3	V3 5	V36	V3 7	V3 8	V39	V40	V41
6	لا	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	أحيانا
9	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	أحيانا
13	نعم	نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	أحيانا
16	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	أحيانا	أحيانا
26	لا	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	أحيانا	أحيانا

بالرجوع إلى الخريطة البيانية رقم 14.2، نجد تباعد المسافات فيما بين هذه المفردات، على الرغم من أن كل منها يختلف مع النمط في ثلاث صفات؛ وسبب التباعد عن بعضها البعض، راجع إلى الأهمية النسبية لمساهمة كل متغيرة-من المتغيرات التي اختلفوا في الإجابة عن الأسئلة الموافقة لها-في المحاور؛ أجمع المستجوبون الخمس على نفي صفة: كل من يعارض أفكاره فهو على خطأ وضدي، لكنهم اختلفوا في الإجابة عن السؤال المقابل للمتغيرة V40، علما أن المتغيرتين لهما نفس المدلول، لذلك يبدو بأن المستجوب رقم 9 الأكثر دقة؛ اتفق المدير رقم 6 مع المدير رقم 26 في كون الاثنين لم يستغرقا سنوات طوال حتى حققا مؤسستيهما، وأيضا لم يسبق لهما واشتغلا في وظيفة البحث والتطوير أو التسويق؛ وكذلك المدير رقم 16 يتقاسم معهما هذه الصفة؛ أما ما يتعلق بالمتغيرين V35 و V41 فهما في نفس الدلالة، ومع ذلك نجد المستجوبين الخمس يجيبون عن السؤال الموافق للمتغير الأول بـ "نعم" أو "لا"، و يجيبون بعد ذلك عن السؤال الموافق للمتغير الثاني بـ "أحيانا"، وبالتالي هناك عدم دقة في الإجابة أو سوء في فهم السؤال؛ على العموم، نستطيع الحكم على هذه الفئات بأنها تتوافق جزئيا مع النمط الخامس لـ L. J. FILION .

4. الفئة الرابعة: تتلخص نتائج الفئة الرابعة للصف الخامس لـ L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 54.2: نتائج الفئة الرابعة حسب النمط الخامس لـ L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V30	V3 1	V32	V3 3	V35	V36	V3 7	V38	V39	V40	V41
8	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	أحيانا	أحيانا
28	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	أحيانا	نعم
31	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	أحيانا	أحيانا

المشاهدات الثلاث متباينة المواقع في الشكل البياني رقم 14.2، ومع ذلك قمنا بضمها في جدول واحد، بسبب اختلاف المعنيين مع نمط المهتمدي في صفات أربع؛ وسبب تباينها عن بعضها البعض، راجع إلى الأهمية النسبية لمساهمة كل متغيرة-من المتغيرات التي اختلفوا في الإجابة عن الأسئلة الموافقة لها-في المحاور؛ وبمقارنة الأجوبة الموافقة للمتغيرتين V32 و V40، وأيضا للمتغيرتين V35 و V41، نلاحظ وجود عدم الدقة في الإجابة، باستثناء المستجوب رقم 28 كان أكثرهم دقة في إجابته، وبالتالي تتوافق هذه الفئات جزئيا مع النمط الخامس لـ L. J. FILION .

5. الفئة الخامسة: تتلخص نتائج الفئة الخامسة للصف الخامس ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 55.2: نتائج الفئة الخامسة حسب النمط الخامس ل L. J. FILION

المشاهدات	V30	V31	V32	V33	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41
1	نعم	نعم	نعم				نعم			أحيانا	نعم
2	نعم						نعم				
3	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا
5	نعم				لا		نعم	نعم	نعم	أحيانا	
12	لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	لا	لا
14	لا		لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم
15	لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	أحيانا	نعم
17		نعم		نعم	نعم	نعم					
18	نعم			نعم							
20	نعم	لا	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا
21			لا	لا		نعم	نعم	لا	لا	أحيانا	لا
22	نعم	لا	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	أحيانا	لا
23	لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	لا	نعم	لا	أحيانا	نعم
24			لا	لا		نعم	نعم		نعم	لا	لا
25	نعم		لا	نعم	لا	لا	لا		لا	لا	أحيانا
27	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	أحيانا	لا

يلاحظ من خلال خريطة توزيع المشاهدات رقم 14.2، انتشارها بطريقة غير متجانسة، حيث تبدو مجموعات منها متكتلة في مناطق معينة، وتنتشر الأخرى في باقي المناطق، هنا وهناك، وهذا راجع إلى تباين الأجوبة، كما هو ظاهر في الجدول رقم 55.2، الذي يظهر قيم المفردات المتباينة والمعزولة في الشكل رقم 14.2؛ فمن خلال الأجوبة، يمكن القول بأن هؤلاء المستجوبين -مثنى مثنى- يتفوقون في بعض الصفات ويختلفون في لجلها، بحيث لا يوجد اثنان منهم يتفقان مع بعضهما البعض في أغلبية الصفات، ومع ذلك فدرجة اقتراحهم من سمات وخصائص النمط الخامس ل L. J. FILION، تزيد وتنقص من أحدهم لآخر؛ فالمدير الموافق للمشاهدة رقم 20، يبدو الأقرب إلى النمط، فهو يختلف معه إلا في أربع خصائص من أصل 12 خاصة؛ بينما يظهر المدير المقابل للمشاهدة رقم 25، الأبعد منه، إذ يختلف معه في جل الخصائص؛ وبصفة عامة، نستطيع الحكم على هذه الفئات بأنها لا تتفق مع نمط المالك-المدير المهتدي إلا في بعض الصفات.

سادسا. عرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط السادس

يشير التنبيه في الملحق 03 إلى أن التباين معدوم، بالنسبة لقيم المشاهدات الموافقة للمتغيرات V50، V51 و V58 وهذا راجع إلى تماثل أجوبة المستجوبين، حيث كانت كلها بـ "نعم"، ماعدا: ثلاثة منهم، لم يجيبوا عن السؤال الموافق المتغيرة V50، إذ يتعلق الأمر بالمشاهدة: رقم 5، 17 و 24 ؛ أربعة منهم لم يجيبوا عن السؤال الموافق المتغيرة V51، ويتعلق الأمر بالمشاهدة رقم: 1، 2، 17 و 18 ؛ وخمسة منهم لم يجيبوا عن السؤال الموافق المتغيرة V58، والمشاهدات المعنية بذلك هي: رقم 1، 2، 5، 17 و 18 ؛ لهذا لم يتمكن البرنامج من عرض كامل النتائج، بل اكتفى بحساب بعض العناصر الإحصائية الوصفية؛ ومن تم قمنا باستبعاد هذه المتغيرات الثلاث من المجموعة، وإعادة معالجة العينة من جديد، وكانت النتائج كالتالي.

الجدول رقم 56.2: ملخص معالجة المشاهدات حسب النمط السادس

Récapitulatif de traitement des observations	
Observations actives valides	23
Observations actives avec valeurs manquantes	9
Observations supplémentaires	0
Total	32
Observations utilisées dans l'analyse	32

يُظهر الجدول رقم 56.2 بأن العدد الإجمالي المشاهدات التي تمت معالجتها في هذا التحليل هو 32؛ وعدد المشاهدات التي قيمها (الأجوبة) كاملة هو 23؛ أما المشاهدات التي تحتوي على قيم غائبة أي متغيرات بدون إجابات فهي 09؛ ولا وجود للمشاهدات الإضافية في هذا النمط.

الجدول رقم 57.2: ملخص النموذج حسب النمط السادس

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée	
		Total (Valeur propre)	Inertie
1	,696	2,720	,247
2	,630	2,343	,213
Total		5,063	,460
Moyenne	,665 ^a	2,532	,230

a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne.

يشير العمود الأول على يسار الجدول رقم 57.2 إلى أبعاد أو محاور التحليل، التي حُددت تلقائيا من قبل التطبيق، وعددها إثنان 02، ويشير العمود الثاني إلى معامل ألفا لكرونباخ، الذي يقيس نسبة ثبات وصدق أسئلة الإستبانة، وقد زادت نسبتها في المتوسط عن 66%، أما العمود الثالث فيشير إلى التباين المفسر، وهو بدوره مقسم

دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها

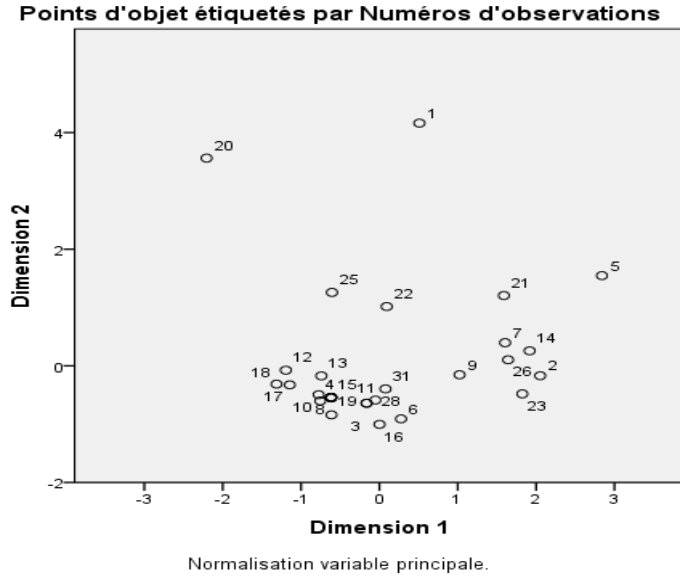
إلى قسمين: تشير قيم القسم الأول إلى القيم الذاتية، بينما تشير نسب القسم الثاني إلى العطالة، التي بلغت نسبتها الإجمالية 46%.

الجدول رقم 58.2: معايير التمييز حسب النمط السادس

	Dimension		Moyenne
	1	2	
يمكن لمؤسستي أن تسير بشكل عادي حتى في غيابي	,409	,016	,213
أشارك في فرق العمل حيث يمكنني الاستماع، المناقشة، وتبادل الأفكار	,718	,030	,374
اهتم بتكوين فرق لبناء النسيج الاجتماعي (من منظور العائلة)	,347	,346	,346
مدرك بأن النتائج الإيجابية لا تتحقق بالمردود الفردي فقط بل بقدره الأفراد على العمل الجماعي	,001	,906	,453
المؤسسة بالنسبة لي عبارة عن نظام اجتماعي، وبالتالي يجب توفير الظروف المواتية للمستخدمين	,117	,367	,242
أفرض كل من هو أهل لذلك	,330	,005	,167
مقتنع بأن ما أفعله مهم جدا للمجتمع	,125	,440	,283
مستقر في حياتي الشخصية ومهتم بعائلتي	,016	,032	,024
أكرس تقريبا كامل وقتي وجهودي لمؤسستي	,204	,114	,159
أكرس معظم وقتي للتواصل وتوجيه العمال	,263	,019	,141
أهتم دائما بالعلاقات الإنسانية، وأيضاً بالتغيير والابتكار	,190	,068	,129
Total actif	2,720	2,343	2,532

يبين الجدول رقم 58.2 المتغيرات المشكلة للمحورين، ومدى مساهمة كل منها في كل محور من المحورين، بحيث ينتج عن مجموع قيمها، القيمة الذاتية للمحور، وقد كانتا على التوالي: 2,720 و 2,343، أما العمود الأخير من الجدول، فيشير إلى متوسط مساهمة كل متغيرة في المحورين، وقد بلغ متوسط المساهمة الإجمالية 2,532. وبين الشكل أدناه التمثيل البياني للمشاهدات في البعدين المذكورين أعلاه، إذ تمثل النقاط المرقمة المؤسسات، ومن ثم المدراء، بحيث كلما كانت المسافة في الشكل قريبة بين نقطتين كلما كانت درجة التقارب في الخصائص والسلوك كبيرة، واستنادا إلى أجوبة المعنيين سجلنا وجود تسع فئات، نبينها فيما يأتي.

الشكل البياني رقم 15.2: النتائج حسب النمط السادس ل L. J. FILION



1. الفئة الأولى: تلخص نتائج الفئة الأولى للصف السادس ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 59.2: نتائج الفئة الأولى حسب النمط السادس ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V45	V4 6	V47	V4 8	V49	V5 2	V5 3	V54	V5 5	V56	V57
4	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
8	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
10	نعم	نعم	نعم	نعم		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
15	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
19	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
27	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم		نعم	نعم
29	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
30	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
32	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

تشير الأسطر في الجدول رقم 59.2 إلى المفردات أي المؤسسات، بينما تشير الأعمدة إلى المتغيرات، والتي هي عبارة عن أهم السمات والسلوك الذي يتميز به نمط المالك-مدير سماه L. J. FILION والتي هي missionnaire أي المرسل، أما نقاط التقاطع بين الأعمدة والأسطر تعبر عن الإجابات التي قدمها المستجوبون.

بالرجوع إلى خريطة توزع المشاهدات رقم 15.2 نجد ما يزيد عن 62% منها متكتلة في منطقة معينة، وهذا دليل على تشابه هذه المجموعة من المستجوبين في العديد من السمات والسلوك؛ ويظهر الجدول أعلاه أجوبة تتعلق بتسعة 09 مستجوبين، حيث كانت بالإثبات عن كل الأسئلة الموافقة للمتغيرات المحددة، ما عدا المستجوب رقم 10 الذي لم يحدد إن كانت المؤسسة بالنسبة له عبارة عن نظام اجتماعي أم لا؛ والمستجوب رقم 27 الذي لم يفصل كذلك في مسألة تخصيص كامل وقته وجهوده لمؤسسته، هذان السببان، ما جعل من هاتين المفردتين لا تتطابقان تماما مع المجموعة؛ ولهذا نقول بأن المديران رقم: 10 و 27 يتوافقان مع نمط المالك-مدير المرسل إلا في خاصية واحدة فقط، أما المجموعة فتتطابق معه تماما.

2. الفئة الثانية: تلخص نتائج الفئة الثانية للصف السادس ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 60.2: نتائج الفئة الثانية حسب النمط السادس ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V45	V4 6	V47	V4 8	V49	V5 2	V5 3	V54	V5 5	V56	V57
3	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم
11	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم
12	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم
28	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
31	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

يظهر في الشكل البياني رقم 15.2 تطابق المشاهدتين رقم 3 و 11، وهو ما تؤكد الإجابات المبينة في الجدول رقم 60.2، كما يظهر أيضا وجود شبه تطابق ما بين المفردتين السابقتين والمفردة رقم 28 من جهة؛ وتقارب المسافة بين المفردتين رقم 28 و 31 من جهة أخرى، مما يعني وجود تشابه كبير فيما بينها، أما المفردة رقم 12 فتبعد عنها بعض الشيء بسبب الاختلاف في الأهمية النسبية للمتغيرات المساهمة في محاور التمثيل؛ علما أن كل مستجوب من المستجوبين الخمس يختلف مع النمط في خاصية واحدة فقط: فبالنسبة للمديرين رقم 3 و 11 لا يتفقان معه في تكريس معظم وقتيهما للتواصل وتوجيه العمال، بينما لا يخصص المدير رقم 12 كامل وقته وجهده لمؤسسته، في حين المدير رقم 28، يرى بأن مؤسسته لا يمكن أن تسير بشكل عادي في غيابه، أما المدير

رقم 31 فلا يشارك في فرق العمل للتداول وتبادل الأفكار ؛ وبالتالي، واضح تتطابق هذه الفئات مع نمط المالك-مدير المرسل إلا في خاصية واحدة فقط.

3. الفئة الثالثة: تلخص نتائج الفئة الثالثة للصنف السادس ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 61.2: نتائج الفئة الثالثة حسب النمط السادس ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V45	V4 6	V47	V4 8	V49	V5 2	V5 3	V54	V5 5	V56	V57
13	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم
16	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم
25	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم

تتفق هذه الفئات من المدراء في كونهم لا يتفقون مع النمط في خاصيتين: فالمدير رقم 13، لا يكرس كامل وقته وجهده لمؤسسته، ولا يشارك في فرق العمل للمناقشة وتبادل الأفكار؛ ويرى المدير رقم 16 بأن مؤسسته لا يمكن أن تسير بشكل عادي في غيابه، وأنه غير مستقر في حياته الشخصية، أما المدير رقم 25 فلا يهتم بتكوين فرق لبناء النسيج الاجتماعي، ولا يهتم إن كان ما يفعل مهم جدا للمجتمع؛ وعليه نقول بأن هذه المجموعة تتفق مع النمط السادس ل L. J. FILION إلا في خاصيتين.

4. الفئة الرابعة: تلخص نتائج الفئة الرابعة للصنف السادس ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 62.2: نتائج الفئة الرابعة حسب النمط السادس ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V45	V4 6	V47	V4 8	V49	V5 2	V5 3	V54	V5 5	V56	V57
9	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا
22	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا

واضح في الشكل البياني رقم 15.2، وجود مسافة ملحوظة بين المشاهدين رقم 9 و 22، ومع ذلك اختلافات أجوبة المستجوبين في السؤالين المقابلين للمتغيرتين V49 و V56، إذ يتعلق الأمر بضرورة توفير الظروف المواتية للمستخدمين على اعتبار أن المؤسسة نظام اجتماعي، وبتكرس المدير معظم وقته للتواصل وتوجيه العمال؛

وعلى العموم، اختلف هاذين المستجوبين مع النمط محل الدراسة في ثلاث خصائص: عدم المشاركة في فرق العمل، وعدم الاهتمام الدائم بالعلاقات الإنسانية، وأيضاً بالتغيير والابتكار.

5. الفئة الخامسة: تتلخص نتائج الفئة الخامسة للصف السادس ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 63.2: نتائج الفئة الخامسة حسب النمط السادس ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V45	V4 6	V47	V4 8	V49	V5 2	V5 3	V54	V5 5	V56	V57
7	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا
14	لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
20	نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	نعم
23	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم
26	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم

ما يجمع هذه المشاهدات، هو عدم تطابق أربع صفات لكل مستجوب من المستجوبين الخمس مع سمات نمط المالك-المدير المرسل، ونلاحظ في الشكل البياني رقم 15.2 تموقع هذه المجموعة في منطقة واحدة، باستثناء المفردة رقم 20 التي جاءت معزولة، بسبب عدم وجود تشابه بينها وبين أي من مفردات المجموعة في الأجوبة التي نفاهاها المستجوب الموافق لها، ومن جهة أخرى، تباين الأهمية النسبية لمساهمة المتغيرات في المحاور العاملة؛ ومع ذلك، يتفق هؤلاء المدراء مع هذا النمط إلا في أربع سمات، اختلفت من مدير إلى آخر.

6. الفئة السادسة: تتلخص نتائج الفئة السادسة للصف السادس ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 64.2: نتائج الفئة السادسة حسب النمط السادس ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V45	V4 6	V47	V48	V4 9	V52	V53	V5 4	V55	V56	V57
17	نعم					نعم		نعم			
18	نعم							نعم			

تُبين الخريطة البيانية رقم 15.2 تجاور المشاهدين رقم 17 و 18، والتجاور يعني التشابه، وهو ما تثبتته إجابة المستجوبين الموافقين لهما في الجدول رقم 64.2، إذ نلاحظ عدم إجابة المعنيين عن أغلبية الأسئلة، وبالتالي، نقول أن هذين المديرين لا يتوافقان مع نمط المالك-المدير المرسل.

7. الفئة السابعة: تتلخص نتائج الفئة السابعة للصف السادس ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 65.2: نتائج الفئة السابعة حسب النمط السادس ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V4 5	V46	V4 7	V48	V49	V5 2	V53	V5 4	V55	V56	V57
1		نعم	لا	لا					نعم	نعم	
2		لا	نعم		نعم						
5		لا	لا		نعم	نعم					

جاءت هذه المفردات متطرفة ومتباينة في الشكل البياني رقم 15.2، وما يؤكد اختلافها، أجوبة المستجوبين المبينة في الجدول رقم 65.2، إذ لم يجابوا عن جل الأسئلة، حيث منهم من أجاب عن بعض منها ولم يجب عن الأخرى، ومنهم من أجاب بالإثبات عن بعض الأسئلة، في حين أجاب عنها آخرون بالنفي؛ لذلك لا نستطيع الحكم على هؤلاء المدراء المالكين بخصوص توافقتهم مع نمط المرسل، سوى أنهم، تنطبق عليهم خاصيتين أو ثلاثة من خصائصه.

8. الفئة الثامنة: تتلخص نتائج الفئة الثامنة للصف السادس ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 66.2: نتائج الفئة الثامنة حسب النمط السادس ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V45	V4 6	V4 7	V48	V4 9	V5 2	V53	V5 4	V5 5	V56	V57
6	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم				
24	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم				

من خلال أجوبة هذان المستجوبان، يبدو أنهما متشابهان إلى حد كبير، حيث كانت كلها بالإثبات، ما عدا السؤال المتعلق بسير المؤسسة بشكل عادي عند غياب مديرها، فقد اختلفا في الإجابة عنه، وامتنعا عن الإجابة عن جزء من الأسئلة، لها أهميتها في تحديد هذا النمط، والامتناع عن الجواب لا يعني النفي، كما لا يعني الإثبات، وبالتالي نقول عن هاذين المديرين، بأنهما يمتلكان جزء معتبر من خصائص النمط.

9. الفئة التاسعة: تلخص نتائج الفئة التاسعة للصف السادس ل L. J. FILION في الجدول أدناه:

الجدول رقم 67.2: نتائج الفئة التاسعة حسب النمط السادس ل L. J. FILION

المتغيرات المشاهدات	V45	V4 6	V4 7	V48	V4 9	V5 2	V53	V5 4	V5 5	V56	V57
21	لا	لا	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا

ما يميز المستجوب الموافق لهذه المشاهدة، أنه الوحيد في هذه العينة، الذي لا تتوفر فيه قطعاً أكبر عدد ممكن من سمات وخصائص نمط المالك-المدير المرسل الذي قدمه L. J. FILION، إذ يرى بأن مؤسسته لا يمكنها أن تسير بشكل عادي في غيابه، وأنه لا يشارك في فرق العمل، ولا يؤمن بفكرة أن النتائج الإيجابية تتحقق بقدرة الأفراد على العمل الجماعي، لا يكسر معظم وقته للتواصل وتوجيه العمال، كما أنه لا يهتم بالعلاقات الإنسانية، وبالتغيير والابتكار. لهذا نعتبر هذا المدير بعيد عن نمط المرسل.

II.2.3. تحليل النتائج حسب مقارنة Julien et Marchesnay

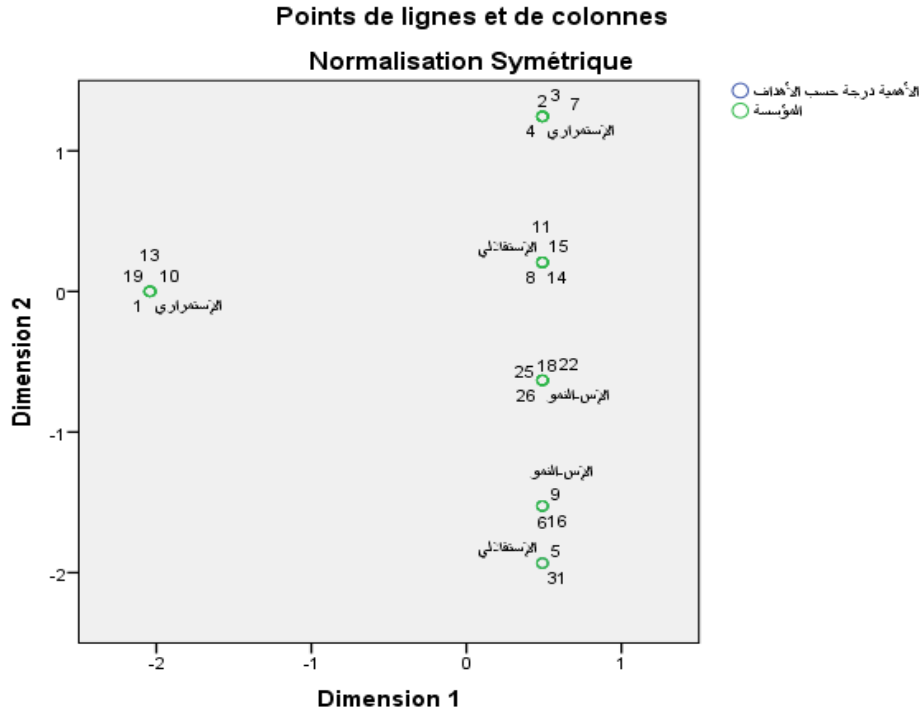
أولاً. تحليل الأهداف الإستراتيجية للمدير المالك

لقد قام Julien و Marchesnay خلال السنتين 1987 و 1996 بدراسة تخص تصنيف المدراء- الملاك للم.ص.م. من حيث الأهداف الإستراتيجية، فبنا 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 مستقل مالياً، ومستقل في قراره؛
- النمو: هو مؤشر للقوة، والرغبة في السلطة.

انطلاقاً من هذه الأهداف الثلاثة، قام الباحث بإدراج فقرة في الإستبانة (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 و 1996. لهذا تمت معالجة المشاهدات والمتغيرة السابقة الذكر، بخوارزمية التحليل العاملي التقابلي البسيط AFC، وكانت نتائج التحليل ملخصة في الشكل والجدول التاليين:

الشكل البياني رقم 16.2: تصنيف المدراء الملاك حسب درجة أهمية الأهداف الإستراتيجية



الجدول رقم 68.2: تصنيف المدراء الملاك حسب درجة أهمية الأهداف الإستراتيجية

%	المشاهدات (المؤسسات)	الأهداف حسب درجة الأهمية
19%	2 1 1 30 8 9 3 10 1	الإستمرارية-الإستقلالية-النمو
9%	1 6 9 6	النمو-الإستقلالية-الإستمرارية
6%	31 5	الإستقلالية-الإستمرارية-النمو
16%	2 1 1 3 5 4 11 8	الإستقلالية-النمو-الإستمرارية
28%	2 2 1 24 1 0 17 2 7 4 3 2	الإستمرارية-النمو-الإستقلالية
19%	2 2 2 29 7 6 5 22 1	النمو-الإستمرارية-الإستقلالية
3%	3 2	-
100%	المجموع	

يبدو جليا في الشكل رقم 16.2 ، انقسام المشاهدات إلى ستة فئات:

- الفئة الأولى تشمل 19% من مشاهدات العينة، وتضم المستجوبين رقم 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 نمط PIC الذي قدمه Marchesnay و Julien ؛
- الفئة الثانية تشمل 09% من مشاهدات العينة، وتضم المستجوبين رقم 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 نمط CAP الذي قدمه Marchesnay و Julien ؛
- الفئة الثالثة تمثل 06% من مجموع مشاهدات العينة، وهي أدنى نسبة، وتضم المستجوبين رقم 5 و 31، تعطي هذه المجموعة الأولوية في الأهداف للاستقلالية المالية، تليها استمرارية المؤسسة أما نموها في يأتي في المقام الأخير، هذا النمط تم الكشف عنه في هذه الدراسة، نرمز له ب IPC؛
- الفئة الرابعة تضم 16% من المفردات، وتتمثل في المستجوبين رقم 8، 11، 14، 15 و 23، يعطي هؤلاء المدراء الملاك، الأولوية في الأهداف للاستقلالية، ثم النمو، أما استمرارية المؤسسة فهي آخر اهتماماتهم، وعليه، تم إظهار نمطين جديدين من خلال هذه الفئة، نرمز لهما ب ACP و ICP ؛
- الفئة الخامسة تمثل 28% من مجموع المشاهدات، وهي أكبر نسبة في العينة، وتضم المستجوبين رقم 2، 3، 4، 7، 12، 17، 20، 21 و 24، هؤلاء المدراء الملاك، يعطون الأولوية في الأهداف إلى استمرارية المؤسسة ثم النمو ، أما الاستقلالية فتأتي في مؤخرة أهدافهم، وبالتالي تم الكشف عن نمطين جديدين من خلال هذه الفئة، نرمز لهما ب PCA و PCI ؛
- الفئة السادسة تشمل 19% من مفردات العينة، وتضم المستجوبين رقم 18، 22، 25، 26، 27 و 29، يولي هؤلاء المدراء الملاك، الأولوية لنمو المؤسسة ثم الاستمرارية، أما استقلالية فهي آخر أولوياتهم، وعليه، تم الكشف عن نمطين جديدين من خلال هذه الفئة، نرمز لهما ب CPA و CPI .

ثانيا. مناقشة وتفسير النتائج

1. 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 النمط 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 يريد أن يكون هناك مسؤولاً آخر أعلى منه رتبة، يملئ عليه ما يفعله أو يتدخل في شؤون عمله، ذلك لأنه يتقن جيداً 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 بدلاً من الاستدانة أو طلب التمويل عن طريق الشراكة، وهذا حفاظاً 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 المالك في هذه الفئة لا يتعاملون بالقروض، مما يدل على تأكيد الطرح، بينما 33% منهم يتعاملون بها، إذ يتعلق الأمر بالمديرين الموافقين للمشاهدتين رقم 1، 10؛ كما تبين أيضاً 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 جل المدراء في هذه المجموعة لديهم استعداداً للمجازفة وتحمل المخاطر من أجل الريادة في السوق، ومن جهة أخرى، كما تمت الإشارة سابقاً، 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 نمط المرسل الذي جاء به L. J. FILION عام 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.

بناءً 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%، كما هو الشأن عند 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.

2. النمط الثاني CAP: تشكل هذه الفئة 09% من مجموع مشاهدات العينة، إذ ظهر هذا النمط للمدير المالك، في أعمال Marchesnay و Julien خلال السنتين 1987 و 1996، 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 المؤسسة هدفها الاستراتيجي يتمثل في النمو، ومؤشراتها المالية تظهر تآكلا في الأموال الخاصة، مع استنادة معدومة؟

حققت هذه الفئة من المؤسسات معدلات نمو في حجم النشاط نعتبرها مقبولة إلى حد بعيد، حيث تراوحت في المتوسط، بين 13% و 19%، غير أن هذا النمو في رقم الأعمال لم ينعكس على معدلات النمو الداخلي، الذي عرف تراجعاً، إذ تراوحت نسبه في المتوسط بين (-11%) و (-21%)، 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، ويجنون انتهاز الفرص، اللتان تعدان سمتان من سمات المقاول والنمط 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 نمط 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 النمط PIC، وهذا ما أكدته أجوبة المستجوبين في التحقيق.

3. النمط الثالث IPC: يمثل 06% من مجموع مشاهدات العينة، وهي أدنى نسبة، وتضم المشاهدين 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 نمط 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.

4. النمط الرابع ACP / ICP: 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، تقبل 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، نصلح على النمط الذي يشمل المدرء رقم: 14، 15 و 23 بال ACP، والنمط الموافق للمدير رقم 11 ب ICP، أما المدير 8 فتتلفظ بخصوص انتمائه، وهذا للتعارض الموجود بين التصريحات التي قدمها والبيانات المالية المقدمة، وأيضا التناقض بين الهدف الرئيسي والتصريحات.

5. 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 للمدرء المالك الموافق لهذه المجموعة، إلا أنهم يتفوقون في أهدافهم الإستراتيجية، إذ يعطون الأولوية لاستمرارية المؤسسة ثم النمو، والاستقلالية تأتي في المقام الأخير، أما المدير رقم 4 يتوافق تماما مع النمطين الهاوي و المرسل ل L. J. FILION، والمديران رقم 3 و 12 فقد اختلفا مع المرسل في خاصية واحدة فقط، اتسم المدير رقم 7 بجل صفات وخصائص الخطاب والمهتدي، والمدير رقم 20 يتوافق إلى حد كبير مع نمط الخطاب، وفي الحقيقة جميع مدرء 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 الإستبانة بأن ما يزيد عن نصف مدرء هذه الفئة يسيرون مؤسساتهم وفق عناصر التسيير، علما أن 78% منهم حاملو 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 النمط بال PCI.

6. النمط السادسة CPA / CPI: يتشكل هذا النمط من 19% من مفردات العينة، ويضم مدراء المؤسسات رقم 18، 22، 25، 26، 27 و 29، يولي هؤلاء المدراء الملاك، الأولوية لنمو المؤسسة ثم الاستمرارية، أما استقلالية فهي آخر أولوياتهم، وفي دراسة سابقة، أجراها الباحث، تبين من خلالها بأن 83% من هؤلاء المدراء ينتمون- بدرجات متفاوتة- إلى نمطي الخطاب 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.

II.4. تحليل أداء و نمو المؤسسات

II.1.4. تحليل أداء المؤسسات

يقتضي تقييم الأداء الإجمالي للمؤسسات عدة أبعاد: بعد اجتماعي، بعد بيئي وبعد اقتصادي... غير أننا سنقتصر في هذه الدراسة على تحليل الأداء من المنظور الاقتصادي والمالي، من خلال مركبات ثلاث: وهي المردودية التجارية، المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

أولا. تحليل الأداء التجاري

لقد قمنا بدراسة وتقييم الأداء التجاري، من خلال أربع متغيرات، تمثلت في معدل الهامش التجاري (الإجمالي)، معدل القيمة المضافة، معدل هامش الاستغلال ومعدل الهامش الصافي، ونشير إلى أن تحليلنا في هذه المرحلة مبني على قيم المتوسطات الحسابية التي قمنا بإعدادها لكل مؤشر من المؤشرات الأربعة، ولكل مؤسسة من المؤسسات التي تحصلنا على بياناتها المالية، وذلك للفترة الممتدة ما بين 2011 و 2014 ، ولقد لاحظنا وجود تسع فئات:

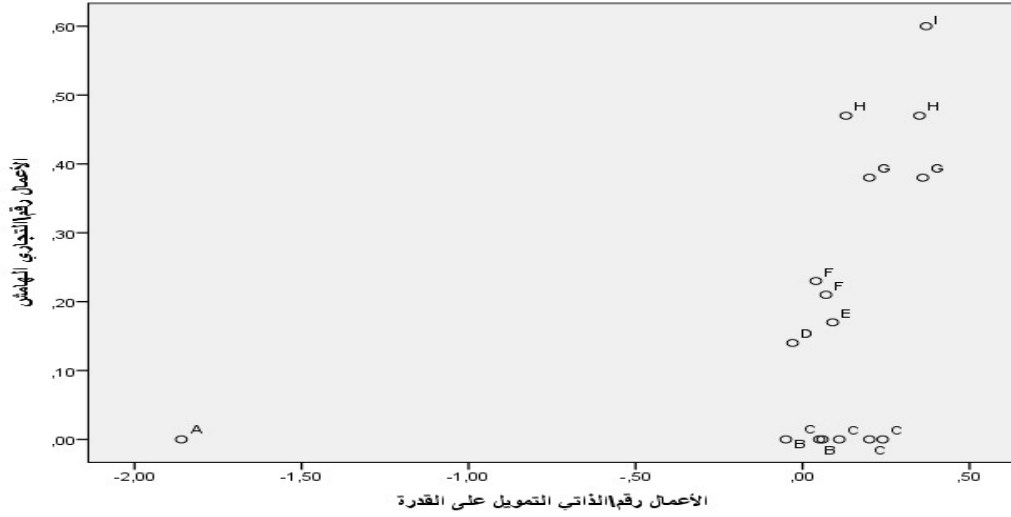
- فئة من المؤسسات ليس لها هامش تجاري، وأدائها التجاري سالب على كل المستويات، يرمز لها بالفئة A؛

- فئة من المؤسسات هامشها التجاري معدوم، معدل قيمتها المضافة لا يتجاوز 05%، يرمز لها بالفئة B؛
- الفئة C : تشير إلى مؤسسات ليس لها هامش تجاري، لكنها متفاوتة فيما بينها في المردود التجاري؛
- الفئة D : ترمز إلى مؤسسات لها هامش تجاري، وحققت أداء التجاري سالب؛
- الفئة E : تضم مؤسسات حققت هامش إجمالي يقدر بـ 17%، وأداء تجاري موجب؛
- الفئة F : تشمل المؤسسات التي يزيد هامشها التجاري عن 20%، وحققت أداء تجاري موجب متفاوت في النسب؛
- الفئة G : ترمز إلى مؤسسات لها هامش في حدود 38% ، وأداء تجاري موجب متفاوت في النسب؛
- أما الفئة H : تتكون من مؤسسات سجلت 47% كهامش تجاري، ومردودية تجارية موجبة متفاوتة في النسب؛
- وأخيرا الفئة I : التي تشير إلى مؤسسات بلغ هامشها التجاري المتوسط 60%، ولها أداء تجاري جيد على كل المستويات.

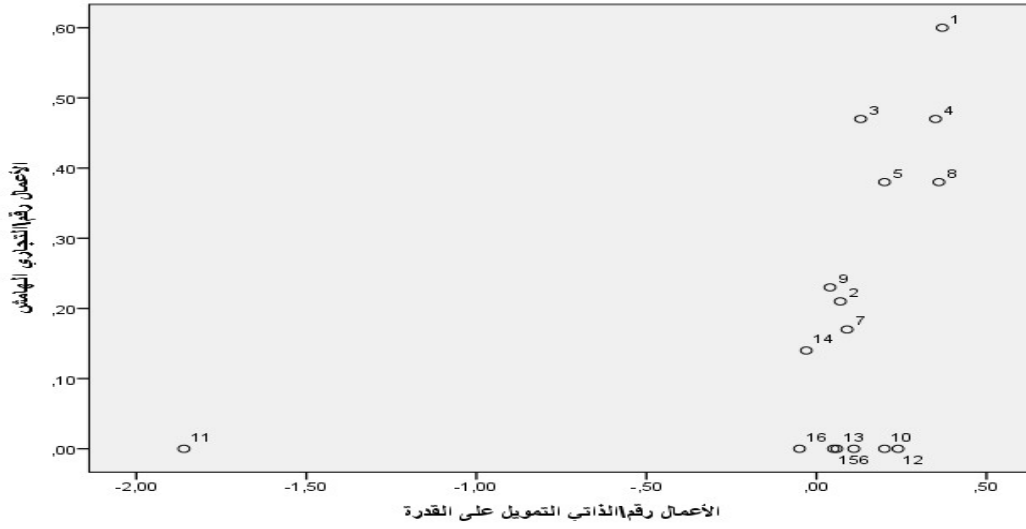
وعلى هذا الأساس تمت معالجة المشاهدات والمتغيرات بخوارزمية التحليل العامل التمييزي AFD، وكانت نتائج التصنيف ملخصة في الشكلين البيانيين والجدول الآتي، بحيث يمثل الشكل الأول الفئات، ويبين الشكل الثاني المشاهدات المشككة لكل فئة.

الشكل البياني رقم 17.2: نتائج تصنيف الفئات حسب مستوى الأداء التجاري

دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها



الشكل البياني رقم 18.2: المؤسسات الموافقة لكل فئة



الجدول رقم 69.2: نتائج تصنيف المؤسسات حسب مستوى الأداء التجاري

Résultats du classement^a

التصنيف	Appartenance au groupe prévu									Total	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		
Original Effectif											
A	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
B	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	
C	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	

D	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
E	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
F	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
G	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
H	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
I	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
%	A	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	B	,0	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	C	,0	,0	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	D	,0	,0	,0	100,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	E	,0	,0	,0	,0	100,0	,0	,0	,0	100,0
	F	,0	,0	,0	,0	,0	100,0	,0	,0	100,0
	G	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0	,0	100,0
	H	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0	100,0
	I	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0

a. 100,0% des observations originales sont classées correctement.

تشير نتائج الجدول رقم 69.2 إلى جودة التصنيف، وإلى مدى صحة انتماء كل مؤسسة إلى مجموعة معينة باستخدام التحليل العاملي التمييزي، ولقد بلغت نسبة الجودة الإجمالية لهذا التصنيف 100%، أي أن المشاهدات الأصلية تم تصنيفها بشكل صحيح كلية، في حدود المعايير المعتمدة، أما عناصر القطر الرئيسي للمصفوفة الأولى تمثل عدد المشاهدات المنتمية لكل فئة من الفئات التسع: A، B، C، D، E، F، G، H، I، وكذلك قيم العمود الأخير؛ وأما عناصر القطر الرئيسي والعمود الأخير للمصفوفة الثانية فتمثل النسب المئوية الموافقة.

من خلال نتائج الجدول رقم 69.2 يتبين بأن مؤسسات المجموعات التسع، قد صنفت بشكل صحيح بنسبة 100% كما هو ظاهر في عناصر القطر الرئيسي للمصفوفة الثانية، بحيث:

- تتكون المجموعة A من مشاهدة واحدة، وهي المؤسسة رقم 11، تتميز بكونها صغيرة تنشط في قطاع البناء والري، وبالتالي من الطبيعي أن يكون هامشها التجاري معدوماً، أما أدائها التجاري السالب على كل المستويات، فراجع إلى تحقيقها لرقم أعمال ضعيف في إحدى سنوات النشاط، لم يكفي لتغطية المصاريف المختلفة المتعلقة بالخدمات الخارجية، ومصاريف المستخدمين، وغيرها، مما انعكس سلباً على النسب المتوسطة للمؤشرات موضوع الدراسة، ولم تتمكن من تغطية أثر تلك الخسارة رغم تحسن نشاطها خلال السنتين الأخيرتين، ولعل من مبررات ذلك، عدم اهتمام مدير هذه المؤسسة بدقة العمل وإتقانه، وعدم تكريسه معظم وقته للتواصل وتوجيه العمال؛

- تشمل المجموعة B مؤسستين مصغرتين، هما رقم 15 و 16، لا تملكان هامشا تجاريا، وهذا طبيعي بالنسبة لمؤسستين غير تجاريتين، فالأولى تقدم خدمات في الأشغال العمومية للكهرباء، عمرها يقارب الـ 20 سنة، وصاحبها في سن الكهولة، من المفروض أنه يملك الخبرة الكافية ليحقق نتائج جيدة، ولقد ثبت بأنه يتوافق مع النموذج الأول لـ L. J. FILION، إلا في خاصية تمحور الثقافة التنظيمية حول الإنتاج، والذي يبرره مستواه التعليمي المتواضع، ويتوفر على 72% من صفات النموذج الثالث، ويتوافق كلية مع المرسل، ومع ذلك، حقق أداءا تجاريا موجبا، رغم ضآلة نسبته، التي كانت في حدود 05%، لكل مؤشر؛ أما المؤسسة رقم 16، تنشط في مجال تقديم خدمات الترخيص الصحي وتركيب الغاز، حققت قيمة مضافة ضعيفة جدا، بمعدل 02% من رقم الأعمال، وكان أدائها التجاري سالب (-05%) مع باقي المتغيرات، أما عن مديرها، فهو يتوافق مع نموذج الخطاب إلى حد كبير، وتتوفر فيه جل خصائص وصفات النموذجين الخامس والسادس، لكن مستواه التعليمي الأساسي، ونقص خبرته، ما قد يفسر نتائجه السلبية؛

- تضم الفئة C أربع مؤسسات وهي: رقم 6، 10، 12 و 13، الأولى إنتاجية-خدمية، يتمثل نشاطها في أشغال البناء وكراء المعدات، الثانية متخصصة في الدراسات التقنية ومتابعة المشاريع، والثالثة تقدم خدمات غسل وتشحيم السيارات والصيانة، أما الرابعة إنتاجية، القاسم المشترك بينها، هو انعدام الهامش الإجمالي، الذي نعتبره أمرا طبيعيا، بحكم طبيعة نشاطها، ومردود تجاري جيد على كل المستويات، رغم التفاوت الموجود فيما بينها، فبالنسبة للمؤسسة 10 حققت أعلى معدل للقيمة المضافة في المجموعة بـ 66% من رقم الأعمال، بهامش صافي يقدر بـ 20%، المؤسسة 13 كانت لها أدنى نسبة لمعدل القيمة المضافة في المجموعة بـ 25% من مستوى النشاط، وأدنى هامش صافي بمعدل 06%، أما المؤسسة 12، فقد سجلت أعلى ربح صافي، بلغ 24% من رقم الأعمال؛

- تتكون الفئة D من مؤسسة واحدة تجارية ومصغرة، عمرها الإنتاجي يقل عن 05 سنوات، وهي المؤسسة رقم 14، وبالتالي من الطبيعي أن يكون لها هامش تجاري، إذ قدر في المتوسط بـ 14%، وهو أدنى هامش مسجل في هذه العينة؛ مديرها شاب، ذو مستوى جامعي، ينتمي إلى صنف الخطاب، إلا في خاصية تمحور الثقافة التنظيمية حول الإنتاج، وهذا طبيعي بحكم كون مؤسسته تجارية، وهذا الصنف من المدراء يعطي الأولوية لاستمرارية النشاط، غير أن دراسة سابقة بينت بأن هذا المدير ينتمي أيضا إلى النمط ACP، الذي يهتم بالدرجة الأولى باستقلالية القرار، ثم النمو، وبالتالي هذا المعدل للهامش يعد ضعيفا بالنسبة لمؤسسة تجارية تستهدف النمو، وما قد يبرر ذلك، طباع هذا المدير الذي تبين من خلال تصريحاته، بأنه ليس انتهازيا، ولا يجب المجازفة وتحمل المخاطر، وأنه محب للسيطرة، وقلما يمنح التفويض؛ أما أدائه التجاري فهو سالب، حيث حقق هامش استغلال وهامش

صافي قدرا ب (-03%)، ومرد ذلك إلى سوء التسيير، بدليل معدل القيمة المضافة الذي كانت نسبته (-01%)؛

- تشكلت الفئة E من المشاهدة رقم 07، وهي مؤسسة خدمية صغيرة، عمرها الإنتاجي يزيد عن 16 سنة، ومديرها ذو مستوى جامعي، يفترض أنه يملك الخبرة الكافية لتسيير مؤسسته، على أساس عمره الذي تجاوز الـ 40 سنة، حقق هامشا تجاريا قدر بـ 17%، ومردودية تجارية موجبة على المستويين التسيير والتشغيلي، حيث بلغ متوسط معدل القيمة المضافة 16%، ومتوسط نسبة هامش الاستغلال 10%، وهذا يعكس حسن التدبير والتحكم في مصاريف التسيير، ولقد أظهر التحقيق بأن هذا المدير يدير مؤسسته وفق وظائف التسيير، انتهازي ويتحمل المخاطر، وأنه شخص محب للسيطرة، ولا يمنح التفويض، كما أنه ينتمي لصنف PCI، الذي يعتبر استمرارية المؤسسة أولوية أولى، بعدها يأتي النمو، ثم الاستقلالية، كما توفرت فيه جل صفات وخصائص الحطاب le bûcheron والمهتدي le converti، أما هامشه الصافي فلم يتعدى 09%، وهو قريب جدا من معدل هامش الاستغلال، وهذا التقارب ناجم عن ضآلة المصاريف المالية، بحكم أنه لا يميل إلى التعامل بالقروض ذات الفوائد؛

- تشمل الفئة F المشاهدتان رقم 02 و 09، وهما مؤسستان مختلفتان من حيث الحجم وطبيعة النشاط، فالأولى مؤسسة متوسطة، وتشتغل في قطاع تقديم الخدمات، والثانية مصغرة، وتنشط في التجارة، علما أن المؤسستين عمرهما الإنتاجي يزيد عن 16 سنة، ومديريهما في سن الكهولة، يفترض أنهما يملكان الخبرة اللازمة في الإدارة والتسيير، وعلى الرغم من اختلاف مستوييهما التعليمي، واختلاف نمطيهما، إذ ينتمي الأول إلى صنف PCI، الذي يستهدف استمرارية النشاط بالدرجة الأولى، وينتمي الثاني إلى صنف CAP، الذي يجعل من النمو هدفه الأول، ومع ذلك حققا معدل هامش تجاري يزيد عن الـ 20%، وهو أعلى معدل مقارنة بالفئات السابقة؛ كما حققا أيضا أداءا تجاريا موجب متفاوت في النسب، فبالنسبة للمؤسسة 02 حققت معدل قيمة مضافة بلغ 29%، وهي نسبة جيدة، تعكس تحكم المدير في الخدمات الخارجية، في حين بلغت نسبي هامش الاستغلال والهامش الصافي على التوالي 08% و 07%، ويعود هذا التقارب إلى ضآلة نسبة المصاريف المالية إلى رقم الأعمال التي بلغت 0,6%، بينما يعزى الفارق الملحوظ بين معدل القيمة المضافة وهامش الاستغلال، إلى كتلة الأجور التي تتحملها المؤسسة، بحكم عدد عمالها الذي يزيد عن الـ 50 عامل؛ أما المؤسسة 09 فلم يتجاوز معدل قيمتها المضافة 08%، وإذا قارناه مع الهامش التجاري الذي كانت نسبته 23%، نجد الفارق بينهما كبير وهذا دليل على استعانتها بخدمات الغير بشكل كبير، والدليل على ذلك، نسبة هامش الاستغلال التي بلغت 05%، مما يدل على أن كتلة أجور العمال

التي تتحملها هذه المؤسسة ضعيفة، وما يؤكد هذا عدد عمالها الذي لا يزيد عن الـ 09 عمال، ويرجع سبب ضآلة الفارق بين الهامش الصافي الذي كان 04% وهامش الاستغلال، إلى نفس السبب المذكور أعلاه؛

- تشكلت الفئة G من المؤسستين رقم 05 و 08، الأولى مؤسسة صغيرة خدمية، عمرها الإنتاجي يزيد عن عشر سنوات، مديرها كهمل، ذو مستوى جامعي، ينتمي إلى صنف IPC الذي يُرتب أولويات أهدافه على النحو: استقلالية مالية، البقاء ثم النمو، أما المؤسسة الثانية فهي مصغرة تجارية، عمرها لا يتعدى الخمس سنوات، مديرها شاب بمستوى جامعي؛ حقق المديران هامشا تجاريا في حدود 38%، وهو أعلى معدل مقارنة بالفئات السابقة، وكانت نفس النسبة تقريبا لمعدل القيمة المضافة، مما يدل على عدم استعانة المؤسستين بالخدمات الخارجية، أما المدير رقم 05 فقد حقق هامش استغلال قدر بـ 21%، والفارق الملحوظ بين هذين المعدلين، سببه أجور العمال، حيث بلغت نسبتها إلى القيمة المضافة 38%، وهي نسبة مقبولة، إذا علمنا بأن نسبة الفائض الإجمالي للاستغلال إلى القيمة المضافة يقدر بـ 57%، وأن المؤسسة كما ذكرنا سابقا لا تستعين بخدمات الغير، أما الهامش الصافي فقد كان في المتوسط 20%، والفارق الضئيل بينه وبين هامش الاستغلال، يعزى إلى الضرائب على أرباح الشركة، في غياب الديون المالية والعمليات الاستثنائية، وبالتالي ليس عليها مصاريف مالية؛ وأما المدير رقم 08 فقد سجل هامش تشغيلي والهامش الصافي بلغا نسبة 36%، لنفس السبب؛

- أما الفئة H فتضم المؤسستين رقم 03 و 04، تنتميان إلى قطاع الخدمات، فالأولى صغيرة، تشتغل في الفندقية، عمرها الإنتاجي يزيد عن 15 سنة، صاحبها شاب بمستوى جامعي، ينتمي إلى صنف PCI، والثانية مصغرة، تقدم خدماتها في الأشغال العمومية للكهرباء، عمرها الإنتاجي يقل عن الخمس سنوات، مديرها ذو مستوى جامعي ومتحصل على شهادة مهنية، تقني في إصلاح عتاد التكييف الصناعي، وينتمي إلى نمط PCI، ومع ذلك، حقق المديران نسبة 47% كهامش تجاري متوسط، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالمؤسسات السابقة، أما المدير الموافق للمؤسسة رقم 03 فقد حقق 20% كمعدل قيمة مضافة، وهذا يعني أنه يعتمد بشكل كبير على الخدمات الخارجية، في حين بلغ هامش استغلاله 14%، أي أن كتلة الأجور التي تتحملها هذه المؤسسة ضعيفة، بحكم اعتمادها على خدمات الغير، وهو قريب جدا من معدل الهامش الصافي الذي كانت نسبته 13%، حيث قدرت نسبة المصاريف المالية إلى رقم الأعمال 0,8%، وأما المدير الموافق للمؤسسة رقم 04 فبلغ معدل قيمته المضافة 47%، وهذا يعني أنه لا يعتمد مطلقا على الخدمات الخارجية، في حين بلغ هامشه التشغيلي 36%، أي أن كتلة الأجور التي تتحملها هذه المؤسسة معقولة جدا، خاصة

وأن اعتمادها على الخدمات الخارجية معدوم، كما حقق هذا المدير هامشا صاف قدر ب 35%، وهذا راجع لانعدام المصاريف المالية، في غياب الاستدانة المالية؛

- وأخيرا الفئة I التي تمثلها المشاهدة رقم 01، وهي مؤسسة إنتاجية خدمية، في صناعة الخزف والبلاط والأشغال العمومية، عمرها الإنتاجي يقل عن خمس سنوات، صاحبها ومديرها كهل، ليس له أي مستوى تعليمي، متحصل على شهادة مهنية، حسب ما صرح به في الاستبيان، ينتمي إلى صنف PIC الذي قدمه Marchesnay و Julien، حقق هامش تجاري قدر ب 60%، وهو الأعلى في هذه العينة، وهذا يعني أنه يملك سياسة تجارية ممتازة، خصوصا وأنه يمارس نشاطين بالتوازي، كما بلغ معدل القيمة المضافة خاصته حدود ال 94%، حيث نلاحظ في هذه الحالة ارتفاع معدل القيمة المضافة عن الهامش، وهذا راجع إلى وجود إنتاج مخزن، أما الهامش التشغيلي فقد بلغت نسبته 40%، وفارق المعيار بينه وبين معدل القيمة المضافة، تبرره كتلة الأجور المعتدلة، التي تمثل 57% من القيمة المضافة و 53% من رقم الأعمال، إذ يبلغ عدد عمال هذه المؤسسة 55 عامل، وبخصوص الهامش الصافي فقد بلغت نسبته 37%، وهو أعلى هامش في العينة، ويرر الفارق بينه وبين معدل هامش الاستغلال، بتحمل المؤسسة لأعباء تشغيلية أخرى، أما المصاريف المالية والضريبة على الأرباح فلا وجود لها، مما يدل على أن هذه المؤسسة تستفيد من إعفاءات ضريبية، وتأجيلات في استحقاق المصاريف المالية.

ثانيا. تحليل الأداء الاقتصادي

قمنا بدراسة وتقييم الأداء الاقتصادي، من خلال متغيرتين، يتمثلان في معدل دوران الأصل الاقتصادي: رقم الأعمال\الأصل الاقتصادي، والمردودية الاقتصادية: الفائض الإجمالي للاستغلال\الأصل الاقتصادي، ونشير إلى أن تحليلنا في هذه المرحلة مبني على قيم المتوسطات الحسابية التي قمنا بإعدادها لكل مؤشر من المؤشرين، ولكل مؤسسة من المؤسسات التي تحصلنا على بياناتها المالية، وذلك للفترة الممتدة ما بين 2011 و 2014، لاحظنا وجود ثمانية فئات:

- الفئة A : تمثل مؤسسات لها أداء اقتصادي سالب على كل المستويات ؛

- الفئة B : تشير إلى مؤسسات حققت مردودية اقتصادية ضعيفة لم تتجاوز ال 01% ؛

- الفئة C : تشير إلى مؤسسات حققت مردودية اقتصادية في حدود ال 19% ؛

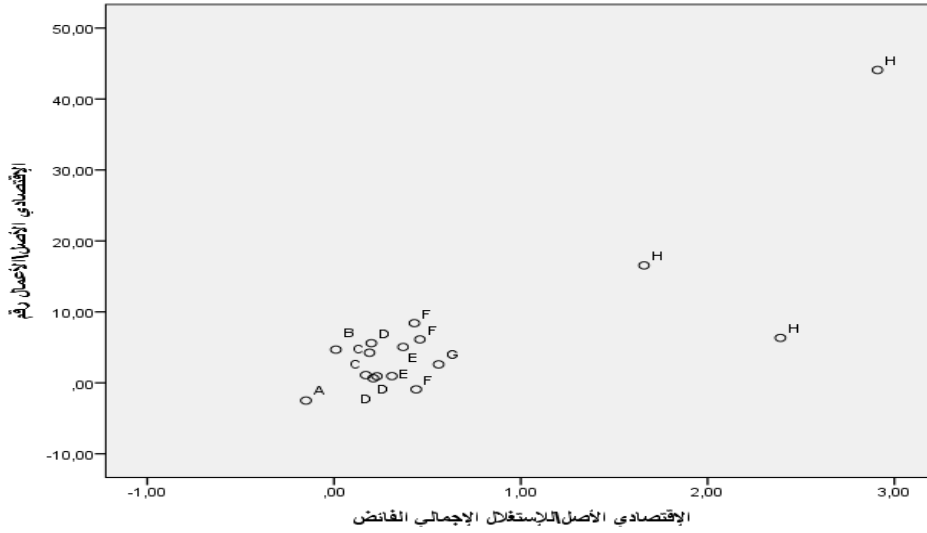
- الفئة D : تمثل مؤسسات لم تتجاوز مردوديتها الاقتصادية ال 23% ؛

- الفئة E : تشير إلى مؤسسات حققت مردودية اقتصادية لا تتعدى ال 37% ؛

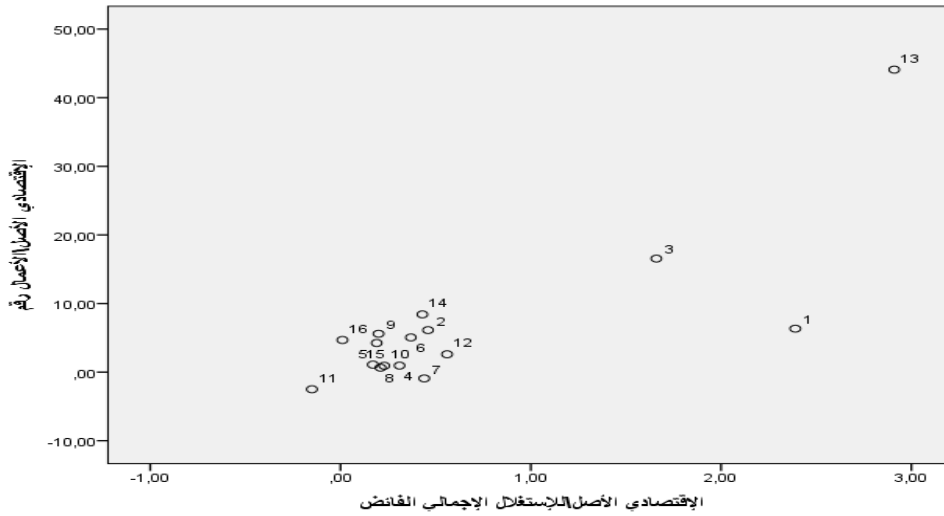
- الفئة F : تمثل مؤسسات سجلت مردودية اقتصادية متفاوتة، ولا تتعدى الـ 46% ؛
- الفئة G : تشير إلى مؤسسات حققت مردودية اقتصادية في حدود 56% ؛
- أما الفئة H : تمثل مؤسسات سجلت مردودية اقتصادية غير عادية ومتفاوتة، تجاوزت الـ 100%.

وعلى هذا الأساس تمت معالجة المشاهدات والمتغيرات بخوارزمية التحليل العاملي التمييزي AFD، وكانت نتائج التصنيف ملخصة في الشكلين البيانيين والجدول الآتي، بحيث يمثل الشكل الأول الفئات، ويبين الشكل الثاني المشاهدات المشككة لكل فئة.

الشكل البياني رقم 19.2: نتائج تصنيف الفئات حسب مستوى الأداء الاقتصادي



الشكل البياني رقم 20.2: المؤسسات الموافقة لكل فئة



الجدول رقم 70.2: نتائج تصنيف المؤسسات حسب مستوى الأداء الاقتصادي

Résultats du classement^a

التصنيف	Appartenance au groupe prévu								Total	
	A	B	C	D	E	F	G	H		
Original Effectif	A	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	B	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	C	0	0	2	0	0	0	0	0	2
	D	0	0	0	2	1	0	0	0	3
	E	0	0	0	0	1	1	0	0	2
	F	0	0	0	0	1	2	0	0	3
	G	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	H	0	0	0	0	0	0	0	3	3
%	A	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	B	,0	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	C	,0	,0	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	D	,0	,0	,0	66,7	33,3	,0	,0	,0	100,0
	E	,0	,0	,0	,0	50,0	50,0	,0	,0	100,0
	F	,0	,0	,0	,0	33,3	66,7	,0	,0	100,0
	G	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0	,0	100,0
	H	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0	100,0

a. 81,3% des observations originales sont classées correctement.

تشير نتائج الجدول رقم 70.2 إلى جودة التصنيف، وإلى مدى صحة انتماء كل مؤسسة إلى مجموعة معينة باستخدام التحليل العاملي التمييزي، ولقد بلغت نسبتها إجمالاً 81,3%، أي أن المشاهدات الأصلية تم تصنيفها بشكل صحيح في حدود هذه النسبة، وفي حدود المعايير المعتمدة، أما عناصر القطر الرئيسي للمصفوفة الأولى تمثل عدد المشاهدات المنتمة لكل فئة من الفئات الثمانية: A، B، C، D، E، F، G، H، وكذلك قيم العمود الأخير؛ وأما عناصر القطر الرئيسي والعمود الأخير للمصفوفة الثانية فتمثل النسب المئوية الموافقة.

من خلال نتائج الجدول رقم 70.2 يتبين بأن: مشاهدات الفئة D صُنفت بشكل صحيح بنسبة 100%، بينما صُنفت مشاهدات الفئة E بشكل صحيح بنسبة 50%، وأما تصنيف مشاهدات الفئة F، فقد كان صحيحاً بنسبة 66,7%، أما باقي الفئات فقد صُنفت بشكل سليم بنسبة 100%، وهذا ظاهر في عناصر القطر الرئيسي للمصفوفة الثانية، بحيث:

- تتكون الفئة A من مشاهدة واحدة، تتمثل في المؤسسة رقم 11، التي لا تملك هامشاً تجارياً، بحكم طبيعة نشاطها، وأداؤها التجاري كان سالبا على كل المستويات، وكذلك أداؤها الاقتصادي، حيث قدر معدل مردوديتها الاقتصادية بـ (-15%)، بمعدل دوران للأصل الاقتصادي بلغ (-2,5)، وهذا يعني أن هذه المؤسسة لديها عجز في الاستغلال بمقدار متوسط: بلغ 15 دج لكل 100 دج من قيمة الأداة الصناعية

التي تستخدمها، بدلا من أن تولد فائضا، يضمن لها على الأقل الاستمرارية والبقاء، وهذا راجع كما سبق الذكر آنفا، إلى تسجيل هذه المؤسسة لرقم أعمال غير كاف لتغطية المصاريف المختلفة في إحدى السنوات، مما أثر على متوسط النسب المختلفة للأداء، بالإضافة إلى ذلك، تسجيل هذه المؤسسة لـ BFR معتبر وسالب في ثلاثة سنوات من أصل أربعة، جعل من محصلة أصلها الاقتصادي سالبة، وبالتالي من المنظور الاقتصادي نعتبر المؤشران الاقتصاديان المذكوران أعلاه غير معبران، وبالتالي لا نستطيع الحكم عن الأداء الاقتصادي لهذا المدير ؛

- تشكلت الفئة B من المؤسسة رقم 16، ليس لها هامش تجاري، على أساس أنها مؤسسة غير تجارية، وحقت قيمة مضافة ضعيفة جدا، بمعدل 02% من رقم الأعمال، ورغم الأداء التجاري سالب الذي كان بمعدل (-05%) لكل من الهامشين التشغيلي والصافي، إلا أن المردودية الاقتصادية التي حققتها كانت موجبة بمتوسط 01%، بمعدل دوران للأصل الاقتصادي بلغ 4,7 تقريبا، بمعنى أن كل 100 دج من الوسائل الإنتاجية التي تستخدمها هذه المؤسسة، تولد 01 دينار كفائض إجمالي عن دورة استغلالها، بالمقابل كل دينار من الأموال المستثمرة في هذه المؤسسة يعاد استثماره لأزيد من 04 مرات في السنة، غير أن تحليل هذا المضاعف، أفضى إلى أنه رغم امتلاك هذه المؤسسة لأصول صافية، إلا أن مؤشر الاحتياج للرأس المال العامل خاصتها كان في المتوسط سالبا، مما أثر على معدل دوران أصلها الاقتصادي، ومع ذلك، نعتبر المردودية الاقتصادية التي حققتها هذه المؤسسة ضعيفة، خاصة وأنها مؤسسة مصغرة ؛

- تضم الفئة C المؤسسات رقم 05 و 15، المنتميتان لقطاع تقديم الخدمات، الأولى صغيرة، عمرها يقل عن الـ 15 سنة، والثانية مصغرة، عمرها 20 سنة، حقق المديران مردودية اقتصادية موجبة ومتقاربة، حيث بلغت في المتوسط 17% و 19%، على التوالي، رغم الاختلاف في معدلي دوران الأصل الاقتصادي لهما، إذ بلغا في المتوسط، على الترتيب 1,09 و 4,24، أي أن الأموال في المؤسسة رقم 05 تستثمر في الاستخدامات مرة واحدة في السنة، في حين يعاد استثمارها لأكثر من 04 مرات في المؤسسة رقم 15، غير أن التحليل المعمق للبيانات المالية، بين بأن قيمة هذا المضاعف مرتفعة في المؤسسة الثانية بسبب تسجيل هذه الأخيرة لـ BFR سالب بقيمة معتبرة وبصفة استثنائية في إحدى السنوات؛ فمن المنظور التسييري، يدل ذلك على حسن وكفاءة استغلال مدير المؤسسة الثانية لأصوله المتداولة، أما المدير الأول فيبدو الأكثر فعالية، إذ استطاع أن يحقق معدل مردودية اقتصادية يقارب المعدل الذي حققه الثاني، لكن بمعدل دوران للأصول أقل بأربعة أضعاف، كما يمكننا القول بأن السياسة التجارية للمدير رقم 05 أحسن بكثير مقارنة بنظيره، حيث بلغ معدل قيمته المضافة 38%، مقابل 05% للمدير رقم 15، وأن هامش استغلاله يعادل 04 مرات الهامش التشغيلي الذي حققه المدير رقم 15 ؛

- تتكون الفئة D من ثلاثة مؤسسات: رقم 08، 09 و 10، المؤسسات الأولى والثانية مصغرتان تنتميان لقطاع التجارة، الأولى فتية يقل عمرها الإنتاجي عن الخمس سنوات، في حين يقارب العمر الإنتاجي للثانية من العشرين عاما، أما المؤسسة الثالثة صغيرة، تنشط في القطاع الخدمي، عمرها الإنتاجي أكثر من عشرون عاما، ورغم تقارب معدلات المردودية الاقتصادية التي حققتها المؤسسات الثلاث، والتي كانت في المتوسط، على الترتيب: 21%، 20% و 23%، إلا أنها تباينت في معدلات دوران أصولها الاقتصادية، التي بلغت في المتوسط، 0,65، 5,59 و 0,93 على التوالي، يبدو جليا بأن المؤسسة رقم 9 حققت أدنى مردودية اقتصادية في المجموعة بأعلى معدل دوران للأصول، حيث تجاوز عدد مرات إعادة استثمار الأموال في السنة الخمس مرات في المتوسط، أي كل دينار من الأموال المستثمرة يولد 5,59 دينار كإيراد، وهو معدل جيد مقارنة بالمؤسسات السابقة، إلا أنه لم ينعكس على الأداء التجاري بسبب اعتمادها الكبير على خدمات الغير، بينما حققت المؤسسة رقم 10 أعلى مردودية اقتصادية على مستوى هذه الفئة، رغم انخفاض معدل دوران أصولها، الذي كان 0,93 دينار كإيراد لكل دينار من الأموال المستثمرة في الأصول، أما المؤسسة رقم 08 فتأتي في المقام الثاني ؛

- تتكون الفئة E من المؤسستين المصغرتين رقم 04 و 06، الأولى خدماتية والثانية إنتاجية، حققت هذه الأخيرة 37% كمردودية اقتصادية متوسطة، بمعدل دوران للأصل الاقتصادي وصل إلى 5,05، بالمقابل حققت المؤسسة الأولى 31% كمردودية اقتصادية، بمعدل دوران للأصل الاقتصادي بلغ 0,95، تبدو المؤسسة الثانية الأفضل أداء، وإن كان ارتفاع قيمة المضاعف لهذه الأخيرة، يعزى إلى الاحتياج للرأس المال العامل الذي كان سلبا في غالب الأحيان ؛

- تشمل الفئة F المشاهدات رقم 02، 07 و 14، سجلت هذه المؤسسات معدلات مردودية اقتصادية متقاربة، وكانت على التوالي: 46%، 44% و 43%، وهذا رغم التباين في معدلات دوران أصولها الاقتصادية، فالمؤسسة رقم 02 حققت أعلى مردودية اقتصادية في هذه الفئة، بمعدل دوران جيد، بحيث كل دينار مستثمر في الأصول يولد أزيد من 6 دنانير كإيراد، وهذا مؤشر لكفاءة المدير في استخدام الوسائل والأدوات الصناعية التي بحوزته، رغم أدائه التجاري المتواضع، حيث حقق هامش استغلال متوسط في حدود 08%، بالمقابل أنتجت المؤسسة رقم 14 مردودية اقتصادية تبدو جيدة مبدئيا، ولما يعاد استثمار كل دينار من الأموال في الأصول لأزيد من 8 مرات في السنة، فإن ذلك يعني أنه معدل الدوران الأعلى والأفضل في الفئات السابقة، ولكن بعد تحليل العناصر المشكلة لهذا المؤشر تبين بأنها لا تملك استثمارات صافية، مما جعل من أصلها الاقتصادي يتشكل كلية من BFR الذي كان سالبا إلا في السنة الأخيرة، تزامنا مع تسجيلها لرقم أعمال معتبر مقارنة بال BFR، نتج عن ذلك، معدل دوران كبير غطى المعدلات السالبة، مما تسبب في ارتفاع معدل المردودية، والدليل على ذلك، الأداء التجاري السلبي الذي

سجلته هذه المؤسسة من خلال هامش استغلالها الذي كان (-03%)، وعليه نقول عن الأداء الاقتصادي لهذه المؤسسة بأنه ضعيف، رغم الارتفاع النسبي لمعدل المردوديتها الاقتصادية، أما مدير المؤسسة رقم 07، فقد حقق مردودية اقتصادية جيدة، على الرغم من معدل دوران أصوله السالب وغير الدال (-0,92)، بسبب سالبية مؤشر الاحتياج للرأس المال العامل، ومع ذلك، نقول عن هذا المدير، بأنه الأفضل في هذه الفئة، خاصة وأن أدائه التجاري كان الأحسن، بتسجيله معدل هامش بلغ الـ 10%؛

- الفئة G تمثلها المشاهدة رقم 12، وهي مؤسسة صغيرة، تقدم خدمات غسل وتشحيم السيارات والصيانة، عمرها الإنتاجي يزيد عن الخمس سنوات، مديرها شاب، ذو مستوى جامعي، حققت أداءا تجاريا طيبا على العموم على مستوى العينة، وكذلك مردودية اقتصادية جيدة، بلغت 56%، بمعدل دوران للأصل الاقتصادي بلغ 2,6 وهو معدل متواضع مقارنة بمثلتها من المؤسسات، وهذا راجع للاحتياج للرأس المال العامل الذي كان سالبا في أغلب الأحيان ؛

- أما الفئة H فتضم ثلاثة مؤسسات رقم 01، 03 و 13، فالأولى مؤسسة متوسطة إنتاجية-خدمية، صاحبها ليس له أي مستوى تعليمي، لكنه متحصل على شهادة مهنية، أما الثانية والثالثة مؤسستان صغيرتان، تنتميان إلى قطاع الخدمات، حققت هذه المؤسسات مردودية اقتصادية غير عادية مقارنة بمؤسسات العينة المدروسة، حيث كان متوسط معدلاتها على الترتيب : 239%، 166% و 291%، فكل دينار أموال مستثمرة في المؤسسة الأولى يولد أزيد من ستة دنائير رقم أعمال، هو معدل معتبر مقارنة بالمعدلات التي حققتها مؤسسات الفئات السابقة، وهو معدل جيد، بالنظر إلى عمرها الإنتاجي الذي يقل عن الخمس سنوات، وأما المؤسسة الثانية فقد سجلت معدل دوران للأصل الاقتصادي أكثر ارتفاعا عن سابقه، إذ بلغ 16,55، غير أن تحليل عناصر هذا المؤشر بين بأن هذا الارتفاع مرده للاحتياج في الرأس المال العامل الذي كان سالبا، رغم أهمية القيمة المالية للاستثمارات الصافية، وبالتالي نعتبر هذا المعدل مضحما، بسبب الاحتياج في الرأس المال العامل السالب، الذي يعد مؤشرا للكفاءة و حسن تسيير مدير هذه المؤسسة للأصول المتداولة، خاصة وأنه حقق أداءا تجاريا مقبولا على مستوى العينة، أما المؤسسة الثالثة فقد سجلت أعلى معدل دوران للأصل الاقتصادي على الإطلاق في هذه العينة، إذ تجاوزت نسبته 44، ويعزى هذا الارتفاع الكبير إلى الأسباب السالفة الذكر، والدليل على ذلك، متوسط معدل الهامش الصافي المتواضع (06%) الذي حققته، وعليه نقول بأن المؤسسة رقم 01 الأحسن أداءا اقتصاديا في هذه الفئة، بل في العينة كليا ؛

ثالثا. تحليل الأداء المالي

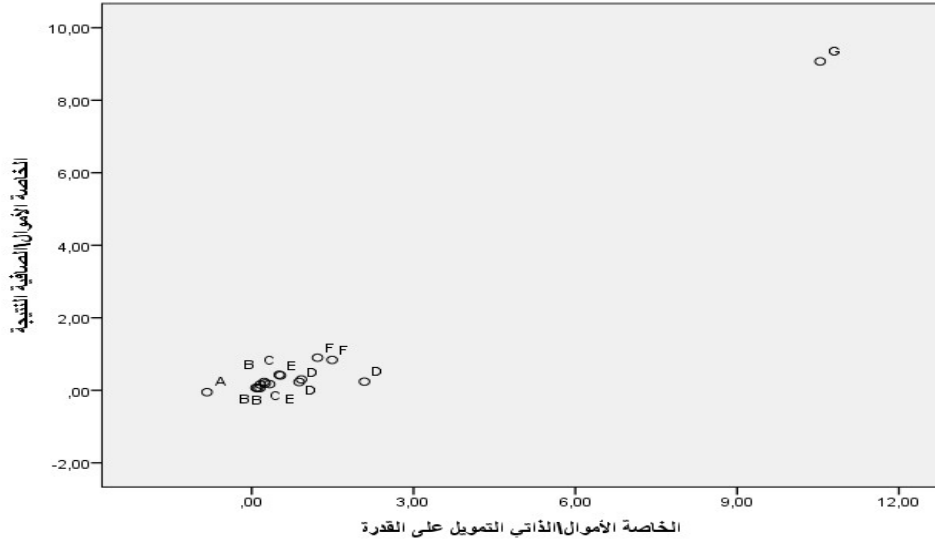
قمنا بدراسة وتقييم الأداء المالي، من خلال متغيرتين، يتمثلان في المردودية المالية: النتيجة الصافية\الأموال الخاصة، والمردودية المالية الصافية: القدرة على التمويل الذاتي\الأموال الخاصة، ونشير إلى أن تحليلنا مبني على قيم المتوسطات الحسابية التي قمنا بإعدادها لكل مؤشر من المؤشرين، ولكل مؤسسة من المؤسسات التي تحصلنا على بياناتها المالية، وذلك للفترة الممتدة ما بين 2011 و 2014، لاحظنا وجود سبع فئات:

- فئة A : تمثل مؤسسات حققت مردودية مالية سالبة ؛
- فئة B : تشير إلى مؤسسات، سجلت مردودية مالية لم تتجاوز في المتوسط الـ 07% ؛
- الفئة C : تشير إلى مؤسسات حققت مردودية مالية لم تتجاوز في المتوسط الـ 19% ؛
- الفئة D : تمثل مؤسسات لم تتجاوز مردوديتها مالية الـ 30% ؛
- الفئة E : تشير إلى مؤسسات، حققت مردودية مالية لا تتعدى الـ 43% ؛
- الفئة F : تمثل مؤسسات حققت مردودية مالية متفاوتة، ولا تتعدى الـ 90% ؛
- الفئة G : تشير إلى مؤسسات حققت مردودية مالية تجاوزت الـ 100% ؛

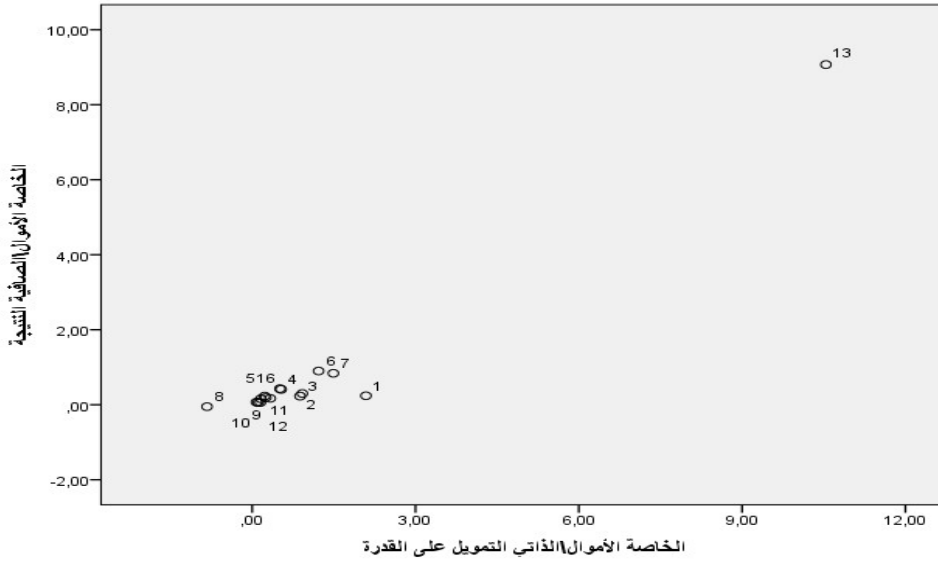
وعلى هذا الأساس تمت معالجة المشاهدات والمتغيرات بخوارزمية التحليل العاملي التمييزي AFD، وكانت نتائج التصنيف ملخصة في الشكلين البيانيين والجدول الآتي، بحيث يمثل الشكل الأول الفئات، ويبين الشكل الثاني المشاهدات المشككة لكل فئة.

الشكل البياني رقم 21.2: نتائج تصنيف الفئات حسب مستوى الأداء المالي

دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها



الشكل البياني رقم 22.2: المؤسسات الموافقة لكل فئة



الجدول رقم 71.2: نتائج تصنيف المؤسسات حسب مستوى الأداء المالي

Résultats du classement^a

التصنيف	Appartenance au groupe prévu							Total
	A	B	C	D	E	F	G	
Original	1	0	0	0	0	0	0	1
Effectif	0	3	0	0	0	0	0	3
	0	0	3	0	0	0	0	3

D	0	0	0	4	0	0	0	4
E	0	0	0	0	2	0	0	2
F	0	0	0	0	0	2	0	2
G	0	0	0	0	0	0	1	1
%	A	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	B	,0	100,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	C	,0	,0	100,0	,0	,0	,0	100,0
	D	,0	,0	,0	100,0	,0	,0	100,0
	E	,0	,0	,0	,0	100,0	,0	100,0
	F	,0	,0	,0	,0	,0	100,0	100,0
	G	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0

a. 100,0% des observations originales sont classées correctement.

تشير نتائج الجدول رقم 71.2 إلى جودة التصنيف، وإلى مدى صحة انتماء كل مؤسسة إلى مجموعة معينة باستخدام التحليل العاملي التمييزي، ولقد بلغت نسبتها إجمالاً 100%، أي أن المشاهدات الأصلية تم تصنيفها بشكل صحيح كلية، في حدود المعايير المعتمدة، أما عناصر القطر الرئيسي للمصفوفة الأولى تمثل عدد المشاهدات المنتمية لكل فئة من الفئات السبع: A، B، C، D، E، F، G، وكذلك قيم العمود الأخير؛ وأما عناصر القطر الرئيسي والعمود الأخير للمصفوفة الثانية فتمثل النسب المئوية الموافقة.

من خلال نتائج الجدول رقم 71.2 يتبين بأن مؤسسات المجموعات السبع، قد صنفت بشكل صحيح بنسبة 100% كما هو ظاهر في عناصر القطر الرئيسي للمصفوفة الثانية، بحيث:

- تتمثل الفئة A في المشاهدة رقم 08، وهي مؤسسة مصغرة تجارية، عمرها لا يتعدى الخمس سنوات، مديرها شاب بمستوى جامعي؛ حققت أداءً تجارياً جيداً، يعد الأحسن على مستوى العينة، وأداءً اقتصادياً مقبولاً، أما عن أدائها المالي فهو الأضعف، حيث سجلت مردودية مالية سالبة قدرت بـ (05%)، بسبب تآكل الأموال الخاصة، التي أصبحت قيمتها سالبة نتيجة لتراكم الخسائر في سنوات سابقة، مع العلم أنها لا تتحمل مصاريف مالية رغم الاستدانة، غير أن هذه المؤسسة بدأت تعرف انتعاشاً في السنتين الأخيرتين، حيث حققت نتائج إيجابية؛

- تشكلت الفئة B من ثلاث مؤسسات رقم 05، 09 و 10، المؤسسة الثانية مصغرة، تنتمي لقطاع التجارة، يقارب عمرها الإنتاجي العشرين عاماً، أما الأخريان صغيرتان، تنشطان في قطاع الخدمات، يزيد عمر الأولى عن الـ 10 سنوات، بينما يزيد عمر المؤسسة الثالثة عن العشرين عاماً، ورغم التفاوت الذي سجلته هذه المؤسسات فيما بينها في الأداء التجاري، وتقارب الأداء الاقتصادي للمؤسسات رقم 09 و 10، حققت المؤسسات الثلاث مردودية مالية متقاربة جداً، لم يتجاوز متوسطها حدود 07%، بالنسبة

للمؤسسة الأولى، لا تتحمل مصاريف مالية، لذلك لم يكن الفارق بين المردوديتين الاقتصادية والمالية محسوسا، أما المؤسستين الثانية والثالثة، فقد كان الفارق بين المردوديتين ملحوظا، بسبب تحملهما لمصاريف مالية إلى جانب الضرائب، على العموم حققت هذه الفئة أداء مالي ضعيف مقارنة بالفئات الأخرى من العينة؛

- تضم الفئة C هي الأخرى ثلاث مؤسسات رقم 11، 12 و 15، الأولى مؤسسة إنتاجية صغيرة، يبلغ عمرها أكثر من عشر سنوات، أما الثانية والثالثة مصغرتان تنتميان لقطاع الخدمات، سجلت المؤسسة رقم 11 أداء تجاريا سالبا، كان الأسوأ على مستوى العينة المدروسة، وأداء اقتصاديا لا يمكن الحكم عليه بسبب أصلها الاقتصادي السالب وغير الدال، ومع ذلك حققت مردودية مالية موجبة، بلغت في المتوسط 19%، تعد الأعلى في هذه الفئة، أما المؤسسة رقم 12، رغم تحقيقها لأداء متوسط من المنظور التجاري والاقتصادي، مقارنة بمؤسسات العينة، إلا أن مردودها المالي الذي بلغ 17% يعد ضعيفا مقارنة بأدائها الاقتصادي، علما أنها لا تتحمل مصاريف مالية، وعليه يمكن إرجاع ذلك، إلى الأهمية النسبية للأموال الخاصة مقارنة بالأصل الاقتصادي، الذي تأثر بال BFR السالب، وأما المؤسسة رقم 15 فقد سجلت مردودا تجاريا هزيبا، وأداء اقتصاديا نعتبه ضعيفا على مستوى العينة، ونظرا لكونها ليس لها مصاريف مالية، ولا عمليات استثنائية، لم يكن الفارق كبير بين معدلي المردودية الاقتصادية والمردودية المالية، حيث كانت نسبة هذه الأخيرة 16%، وهو أدنى معدل في هذه الفئة؛

- تشمل الفئة D أربع مشاهدات، تمثلت في المؤسسات رقم 01، 02، 03 و 14، اختلفت من حيث طبيعة النشاط، ومن حيث الحجم، بل وحتى من حيث العمر الإنتاجي، سجلت مردودية مالية متوسطة، بلغت ما بين 23% و 30%، المؤسسة الأولى كانت الأفضل على الإطلاق من حيث الأداء التجاري والاقتصادي كما بينا سابقا، غير أنها لم تكن الأفضل في الأداء المالي حيث حققت معدل متوسط في حدود الـ 24%، في حين سجلت المؤسسة الثانية أعلى مردودية في هذه الفئة، إذ تمثل نسبة ربحها الصافي إلى أموالها الخاصة 30%، وهذه النسبة تبدو منطقية على أساس أنها حققت مردودية اقتصادية جيدة، رغم هامشها الصافي المتواضع، ونشير إلى أن هذه المؤسسة تتحمل مصاريف مالية معتبرة بلغت نسبتها في المتوسط 18% من نتيجة الاستغلال، ومع ذلك كانت مردوديتها المالية أعلى من الاقتصادية، بسبب الأهمية النسبية للأصل الاقتصادي مقارنة بالأموال الخاصة، أما المؤسستان الثالثة والرابعة، فقد حققتا نفس المردودية المالية، حيث بلغت 23%، وهذا أيضا يبدو منطقيا بحكم أدائهما الاقتصادي المتقارب، ويفسر الفارق المعتبر بين معدل المردودية الاقتصادية ومعدل المردودية المالية للمؤسستين، بالاحتياج لرأس المال العامل السالب، فضلا عن ذلك المؤسسة رقم 14 لا تملك استثمارات صافية؛

- تتكون الفئة E من المؤسستين المصغرتين الخدميتين رقم 04 و 16، حققت المؤسسة الأولى أداءا تجاريا جيدا، ومردودا اقتصاديا متوسطا على مستوى العينة، ورغم الأداء المالي الجيد (43%) الذي سجلته مقارنة بأدائها الاقتصادي، إلا أننا نعتبره متوسطا مقارنة بالمؤسسات الأخرى في هذه العينة، كذلك المؤسسة الثانية حققت مردودا ماليا جيدا ، بلغ متوسطه (41%)، رغم أدائها الاقتصادي المتواضع، وهذا راجع إلى تحسن نتائجها في السنوات الأخيرة بعد أن كانت تعاني من الخسائر ؛
- تشمل الفئة F المشاهدين رقم 06 و 07، رغم الاختلاف الموجود بين هاتين المؤسستين في الحجم والقطاع، وكذلك في عمر النشاط، إلا أنهما تسجلان معدلات مردودية مالية متقاربة، كانت على التوالي: 90% و 84%، وهذا توافقا مع معدلات المردودية التجارية والاقتصادية، وبمقارنة الأداء المالي لهاتين المؤسستين مع أداء المؤسسات السابقة نجده الأعلى، فالمديران يحققان نتائج ايجابية في حدود الأموال الخاصة المتاحة ؛
- الفئة G تمثلها المشاهدة رقم 13، وهي مؤسسة صغيرة إنتاجية، عمرها الإنتاجي يقل عن الخمس سنوات، حققت هذه المؤسسة مردودية مالية غير عادية على مستوى العينة، إذ تجاوزت في المتوسط 900% ، لذا نعتبرها قياسية، ويعود سبب ذلك إلى تسجيلها لنتائج قياسية في السنة الأولى من السنوات المعتمدة في هذه الدراسة، حيث بلغت نسبة الربح الصافي إلى الأموال الخاصة 254% تقريبا، مما جعل من مدير هذه المؤسسة يرفع في حجم الأموال الخاصة بنفس النسبة، وسار في نفس النهج خلال السنوات الموالية، بمعنى في نهاية كل دورة يعيد استثمار الأرباح المحققة في مشروعه ؛

II.2.4. تحليل نمو المؤسسات

في الحقيقة، توجد العديد من المؤشرات التي تستعمل في قياس نمو المؤسسات، كمستوى النشاط، الأموال الخاصة، الأصل الاقتصادي ومجموع الميزانية، ...، غير أن الكثير من المحللين والباحثين يعتمدون على مؤشر رقم الأعمال، في حين يعتبره البعض الآخر غير كاف، بحكم تأثيره بالقدرة الشرائية للنقود، سواء تعلق الأمر بتدني قيمها في حالة التضخم أو ارتفاعها، وهو ما دفع ببعض الباحثين إلى استخدام مؤشر معدل النمو الداخلي (ع.و. دادن، 2008)، لذلك اعتمدنا في هذه المرحلة على ثلاثة مؤشرات لقياس نمو المؤسسات موضوع الدراسة، متمثلة في معدل نمو الأعمال، معدل نمو المردودية الاقتصادية ومعدل نمو المردودية المالية أو معدل النمو الداخلي، وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي.

الجدول رقم 72.2: نتائج تصنيف المؤسسات حسب مستوى النمو

المؤسسات	معدلات نمو			الفئة
	رقم الأعمال	المردودية الاقتصادية	المردودية المالية	
E1	0,58	14,55-	19,64-	A
E2	0,28	0,03-	0,38	C
E3	5,50	1,69	0,74	D
E4	0,05	0,35-	0,40-	A
E5	1,14	0,17	0,11	D
E6	0,19	0,85-	0,11-	A
E7	0,29	2,16-	0,55-	A
E8	1,02	0,26	0,28	D
E9	0,13	0,39	0,21-	B
E10	0,28	0,42	0,23	D
E11	35,74	0,86-	1,49-	A
E12	1,28	0,09	0,41	D
E13	1,05	1,70	0,34-	B
E14	4,61	3,32-	1,92-	A
E15	1,06	2,28-	0,93	C
E16	0,92	0,43-	0,78-	A

يشير العمود الأول من الجدول رقم 72.2 إلى المؤسسات، وتشير الأعمدة الثلاثة الوسطى إلى قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات النمو الثلاثة المذكورة أعلاه، تم حسابها ببرنامج Excel، أما العمود الأخير فيمثل الفئة التي تنتمي إليها كل مؤسسة، ومن خلال نتائج الجدول، لفت انتباهنا وجود أربع فئات، وهي:

- الفئة A: تضم المؤسسات رقم: 1، 4، 6، 7، 11، 14 و 16، وهي بذلك تعد أكبر فئة في العينة، سجلت هذه المجموعة نموا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي، وفقد سجلنا من خلال التحاليل السابقة، بأن هذه المؤسسات تتشابه وتختلف مثنى مثنى، من حيث قطاع النشاط، الحجم، العمر الإنتاجي، نمط المدير، الأداء التجاري، الأداء الاقتصادي والأداء المالي، فبالنسبة للمؤسسة الأولى فقد كانت الأحسن أداءا على مستوى العينة ككل، من المنظور التجاري والاقتصادي، لكنها لم تكن كذلك من المنظور المالي، أما تراجع نمو الأداء الاقتصادي فمرده إلى نمو معدل الأصل الاقتصادي، الذي تجاوز 26%، وأما تراجع نموها الداخلي، فمرده إلى النمو المحسوس في مستوى الأموال الخاصة، الذي بلغ في المتوسط 23% تقريبا، وهذا رغم ارتفاع النتيجة الاقتصادي والنتيجة الصافية التي تحققها من سنة إلى أخرى، بالنسبة للمؤسسة الثانية فقد كان سبب تراجع نمو مردوديتها الاقتصادي والمالية إلى تراجع النتائج بشكل كبير، تجاوز حدود 90% في بعض الأحيان، وإن كانت قد بدأت في التحسن في السنة الأخيرة، هذا إلى جانب تزايد قيم الأموال الخاصة وتذبذب مستوى الأصل الاقتصادي، رغم تراجع مستوى الاستثمارات الصافية، وبالنسبة للمؤسسة الثالثة فيعزى تفهقر أدائها الاقتصادي إلى نمو الأصل الاقتصادي والأموال الخاصة، رغم التذبذب في النتائج، وإن كانت تميل إلى الارتفاع في أغلب الأحيان، أما المؤسسة 07 فترجع أسباب تفهقر نمو أدائها الاقتصادي والداخلي إلى تناقص النتائج تارة، والارتفاع

المستمر في قيمة الأموال الخاصة تارة أخرى، المؤسسة 11 انخفضت النتائج في السنة الثانية من السنوات المعتبرة بشكل فادح، بعد ذلك استأنفت الارتفاع، أما الأصل الاقتصادي فقد عرف ارتفاعا خلال السنوات المعتبرة في هذا التحليل، إلا في السنة الأخيرة انخفض مستواه بشكل محسوس، المؤسسة 14 حققت أداءا تجاريا سالبا وأداءا اقتصاديا وماليا مقبولا، أما عن تراجع نموها الاقتصادي والداخلي عرفت تذبذبا في مستوى نمو حجم الأموال الخاصة والأصل الاقتصادي، ولكن في المتوسط كانت ارتفاعا مقارنة بتزايد قيم النتائج، وبالنسبة للمؤسسة 16 كان أداءها التجاري سالبا وأداء اقتصادي ضعيف جيدا، في حين حققت مردودا ماليا متوسطا على العموم، أما عن تراجع نمو أدائها الاقتصادي والمالي، فراجع إلى النمو المعتبر لمتوسط أصلها الاقتصادي، مع بقاء متوسط نمو أموالها الخاصة ثابتا، في حين انخفاض النتائج التي حققتها بشكل ملحوظ في السنة الثانية ثم أخذت في الارتفاع في السنوات الثلاثة اللاحقة ؛

- الفئة B : تتكون من المؤسستين رقم: 09 و 13، تختلفان من كل الجوانب، فالأولى مؤسسة تجارية، عدد عمالها لا يزيد عن تسع عمال، عمرها 20 سنة، حققت أداءا تجاريا، اقتصاديا وماليا متواضعا على مستوى العينة، أما المؤسسة الثانية إنتاجية وصغيرة، عمرها 04 سنوات، سجلت هي الأخرى أداءا تجاريا ضعيفا، أما عن مردوديتها الاقتصادية والمالية فقد سجلت أعلى معدلين على مستوى العينة، والقاسم المشترك بين المؤسستين هو نمو مستوى النشاط والمردودية الاقتصادية، وتراجع معدل النمو الداخلي، علما أن المؤسسة رقم 13 سجلت معدلات نمو أعلى بكثير من تلك التي سجلتها المؤسسة رقم 09، إذ تجاوزت في المتوسط الـ 100%، ويعزى نمو الأداء الاقتصادي إلى الارتفاع في رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال، رغم التذبذب في قيم الأصل الاقتصادي للمؤسستين، أما التراجع المسجل في معدل المردودية المالية، فمرده بالدرجة الأولى بالنسبة للمؤسسة رقم 09 إلى التقهقر المستمر في الربح الصافي، أما بالنسبة للمؤسسة رقم 13 فمرد ذلك إلى الارتفاع في متوسط حجم الأموال الخاصة مقارنة بمتوسط الربح الصافي، رغم تذبذب قيم هذا الأخير ؛

- الفئة C تتشكل من المؤسستين رقم: 02 و 15، تتشابهان في القطاع وعمر النشاط، وتختلفان في الحجم، فالأولى متوسطة، حققت أداءا تجاريا متواضعا، وأداءا اقتصاديا وماليا مقبولا على مستوى العينة، والثانية مصغرة، حققت هي الأخرى أداءا تجاريا ضعيفا، وأداءا اقتصاديا وماليا متواضعا، سجلت المؤسستان نموًا في رقم الأعمال و معدل النمو الداخلي، وتراجعا في مستوى المردودية الاقتصادية، مع أفضلية المؤسسة رقم 15 من حيث معدلات النمو، وأفضلية المؤسسة رقم 02 من حيث نسبة التراجع في الأداء الاقتصادي، وتعود أسباب تراجع هذا الأخير إلى نمو مستوى الأصل الاقتصادي، الذي بلغ في المتوسط 43%، مقارنة بنمو حجم الفائض الإجمالي للاستغلال الذي هو في ارتفاع مستمر، أما المؤسسة رقم 15 فبسبب تراجع مردوديتها الاقتصادية رغم نمو نتائج استغلالها إلى الارتفاع المحسوس في حجم استثماراتها،

أما نمو الأداء المالي للمؤسستين فسببه ارتفاع نسبة الأرباح الصافية مقارنة بنسبة الرفع في حجم الأموال الخاصة، وهذا يثبت فعلا تحقيق المؤسستين لنمو داخلي ؛

- الفئة D تشمل المؤسسات رقم: 3، 5، 8، 10 و 12، جل مؤسسات هذه المجموعة صغيرة، تنتمي إلى قطاع الخدمات باستثناء مؤسسة واحدة، وتختلف فيما بينها في عدد سنوات النشاط، منها ما يزيد عمرها عن العشرين عاما، ومنها الناشئة التي يقل عمرها عن الخمس سنوات، سجلت هذه المؤسسات أداء تجاريا من متوسط إلى جيد، أما عن الأداء الاقتصادي، فمنها من سجلت مردودا ممتازا يتجاوز متوسطه الـ 100%، ومنها من كان أدائها متواضعا لم يتجاوز في المتوسط حدود 17%، أما عن المردودية المالية فتراوح متوسط معدلاتها بين 6% و 23%، والقاسم المشترك بين مؤسسات هذه الفئة، تحققها للنمو على مستوى رقم الأعمال، الأداء الاقتصادي والمالي، ومن بين ما يميزها أيضا عن غيرها من المؤسسات في هذه العينة، نمو مستوى نشاطها بنسبة تزيد عن 100%، مع تسجيلنا لحالة شاذة في المجموعة، يقل نمو نشاطها عن النسبة المذكورة، أما عن الآليات التي بها حققت هذه المؤسسات النمو والنمو الداخلي، فاختلقت من مؤسسة إلى أخرى، وعلى العموم نفسر نمو الأداء الاقتصادي بارتفاع متوسط الفوائد الإجمالي مقارنة بمتوسط الأصل الاقتصادي، ويفسر ارتفاع معدل النمو الداخلي بارتفاع متوسط القدرة على التمويل الذاتي مقارنة بمتوسط الرفع في الأموال الخاصة، ومع ذلك سجلنا بعض الخصوصيات متعلقة بكل مؤسسة على جدا.

تميزت المؤسسة رقم 3 بارتفاع حجم أموالها الخاصة من سنة لأخرى، وتذبذب أصلها الاقتصادي علما أن الارتفاع في حجم استثماراتها كان في السنة الثانية فقط من الدراسة، بعد ذلك، ظلت في تدنٍ مستمر؛ المؤسسة رقم 5 عرفت تذبذبا في الفوائد الإجمالي، في القدرة على التمويل الذاتي وفي الأصل الاقتصادي، في حين بقيت استثماراتها في تراجع مستمر، أما أموالها الخاصة سجلت انخفاضا في السنة الثانية ثم ارتفاعا في باقي السنوات؛ عرفت المؤسسة رقم 8 ارتفاعا في أصلها الاقتصادي وتراجع في استثماراتها خلال سنوات الدراسة، كما سجلت أموالها الخاصة-بصفة استثنائية-قيم سالبة؛ شهدت المؤسسة رقم 10 ارتفاعا مستمرا في الأموال الخاصة؛ سجلت المؤسسة رقم 12 نموا متواصلا في الفوائد الإجمالي، القدرة على التمويل الذاتي، في الأموال الخاصة، وأيضا في أصلها الاقتصادي مع تدني حجم استثماراتها، وهذا خلال فترة الدراسة كاملة.

من خلال النسب المتوسطة المسجلة لمؤشرات النمو الثلاثة المذكور أعلاه، نستنتج بأن المؤسسة رقم 3 أفضل المؤسسات تحقيقا لنمو في هذه العينة، إذ ينمو نشاطها بمتوسط 550% خلال أربع سنوات، وتحقق نموا داخليا متوسط بنسبة 74%، أما أدائها الاقتصادي فيتحسن بمتوسط 1,69 خلال نفس الفترة، تليها المؤسسة رقم 12، خاصة وأنها حققت النمو في أغلب المجمعات الاقتصادية والمالية كما بينا

أعلاه، باستثناء حجم الاستثمارات، الذي قد تكون له تفسيرات أخرى، أما المؤسسة رقم 5 فتأتي في المقام الثالث من حيث نمو النشاط، وتأتي المؤسسة رقم 10 في نفس المرتبة من حيث النمو الداخلي، خاصة وأنهما سجلتا نفس معدل الارتفاع في الأموال الخاصة، إذ قدر متوسطه بـ 05%، مع أفضلية المؤسسة رقم 10 في نمو الأصل الاقتصادي بمتوسط 30%، بسبب تزايد الاستثمارات، في حين ظل رصيد الأصل الاقتصادي ثابتا بالنسبة للمؤسسة رقم 5؛ وأما المؤسسة رقم 8 فقد حققت نموا معتبرا على مستوى رقم أعمالها وأدائها الاقتصادي، أما نموها الداخلي فتتحفظ عنه، بسبب أموالها الخاصة السالبة.

خلاصة الفصل

لقد قمنا في المرحلة الأولى من هذا الفصل بتقديم خصوصيات مجتمع وعينة الدراسة، واعتمدنا في تحليلنا على مخرجات مقاييس النزعة المركزية والأعمدة التكرارية، تم إعدادها بواسطة البرنامج SPSS النسخة 22، وكانت نتائج التحليل كما يلي:

- 53% من مؤسسات العينة تنتمي إلى صنف المؤسسات المصغرة، و 34% تنتمي إلى فئة المؤسسات الصغيرة، بينما 06% تنتمي إلى صنف المؤسسات المتوسطة؛
- 31% من مؤسسات العينة يقل عمر نشاطها عن 05 سنوات، 19% عمرها من 05 إلى 10 سنوات، 09% عمرها من 11 إلى 15 سنة، 19% عمرها من 16 إلى 20 سنة؛ و 06% يزيد عمرها عن 20 سنة؛
- 53% من مؤسسات العينة فردية، 16% منها ذات شخص وحيد بمسؤولية محدودة، و 31% منها شركة ذات مسؤولية محدودة؛
- 34% من مؤسسات العينة تنتمي إلى قطاع الإنتاج، 53% منها تنتمي إلى قطاع الخدمات، و 13% تنتمي إلى قطاع التجارة؛

- 03% من مدرء هذه العينة ليس لديهم مستوى تعليمي، 10% لديهم مستوى تعليمي متوسط، 31% ليس لديهم مستوى ثانوي و 56% ليس لديهم مستوى جامعي؛ في حين 50% من مدرء هذه العينة يقل سنهم عن 40 سنة، و 50% يزيد سنهم عن 40؛ كما أنهم كلهم من جنس الذكور.

بعد ذلك عرجنا إلى تحليل ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية بمنطقة ورقلة على غرار التصنيف الذي قدمه L. J. FILION - في دراسة قام بها في الفترة الممتدة ما بين 1988 و 1996 - حول الأنماط الستة 06 لهذه الفئة من المدرء، وهذا في المرحلة الثانية، أما المرحلة الثالثة فخصصناها لتحليل الأهداف الإستراتيجية لهؤلاء المدرء، على أساس أهداف ثلاث اجتماعية-اقتصادية، متمثلة في استمرارية المؤسسة، الاستقلالية والنمو، وهذا بناء على نتائج الأبحاث التي قام Marchesnay و Julien خلال السنتين 1987 و 1996، وأما المرحلة الرابعة من هذه الدراسة فقد تم تخصيصها لتقييم الأداء التجاري، الاقتصادي والمالي، ومن ثم تقييم نمو هذه المؤسسات، وذلك من أجل إظهار أثر ثقافة، تكوين وفكر كل نمط من أنماط المالك-المدير على هذه المتغيرات. وتمثلت نتائج المرحلة الثانية، بعد معالجة العينة المكونة من 32 مؤسسة و 63 متغيرة على مراحل، بخوارزمية التحليل العاملي التقابلي المتعدد ACM، في:

من خلال تحليل نتائج النمط الأول، في حدود المعايير المعتمدة، تبين بأن فئات الملاك-المدرء الذين تنطبق عليهم سمات وخصائص الصنف الأول ل L. J. FILION الذي أطلق عليه نمط الحطاب le bûcheron، كما يلي:

- الملاك-المدرء الموافقون للمشاهدات: رقم 6، 22، 26 و 31، تطابق تام مع النمط؛
- الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 7، 13، 19 و 29، تطابق شبه تام بنسبة 93%؛
- الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 11، 14، 20، 27 و 30، توافق إلى حد كبير بنسبة 86%؛
- الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 1، 10، 12، 16، 25 و 28، توافق إلى حد كبير بنسبة 79%؛
- المديران-المالكان الموافقان للمؤسستين: رقم 4 و 15 توافق جزئي، بنسبة 71%؛
- المديران-المالكان الموافقان للمؤسستين: رقم 23 و 32 توافق جزئي، بنسبة 64%؛
- المديران-المالكان الموافقان للمؤسستين: رقم 8 و 24 توافق جزئي، بنسبة 57%؛
- المديران-المالكان الموافقان للمؤسستين: رقم 2، 5، 9 و 21، تنطبق عليهم نصف خصائص النمط؛

دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها

- المالك-المدير الموافق للمؤسسة: رقم 17 تتوفر فيه نسبة 43% من خصائص النمط؛
 - المديران-المالكان الموافقان للمؤسستين: رقم 3 و 18 لا يتوافقان مع النمط.
- استخلصنا من خلال تحليل نتائج النمط الثاني، وفي حدود المعايير المعتمدة، بأن تقارب مدرء هذه العينة من خصائص وسمات نمط المتقلب أو المضلل L. J. FILION ل le séducteur ou le papillon، تختلف من فئة إلى أخرى، فوجرها فيما يلي:
- الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 3، 6، 10، 12، 13، 19، 25، 27، 28، 29 و 31، تتوفر لديهم نسبة 67% من سمات النمط؛
 - الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 1، 8، 9، 15، 20، 21، 22، 23 و 26، تنطبق عليهم نصف خصائص النمط، ومع ذلك نعتبر المدير رقم 1 الأقرب إلى نمط المالك-المدير المتقلب، كونه الوحيد في العينة الذي توفرت فيه خاصية إنشاء مؤسسات من أجل إعادة بيعها، وهي سمة مهمة جدا في هذا الصنف؛
 - الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 7، 4، 5، 11، 14، 16 و 30، تتوفر لديهم نسبة 33% من سمات النمط؛
 - المالك-المدير الموافق للمؤسسة رقم 24، تتوفر لديه نسبة 17% من سمات النمط؛
 - الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 2، 17، 18 و 32 لا نستطيع الحكم عليهم بخصوص انتمائهم أو عدم انتمائهم للنمط، بسبب عدم الإجابة عن الأسئلة.
- استخلصنا من خلال تحليل نتائج الصنف الثالث، وفي حدود المعايير المعتمدة، بأن درجة توفر فئات الملاك-المدرء في هذه العينة على سمات وخصائص النمط الذي سماه FILION ب le sportif ou le libertin أي اللاعب أو الرياضي، كما يلي:
- المديران-المالكان الموافقان للمؤسستين: رقم 10 و 13، متطابقان تماما مع نمط؛
 - الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 3، 12 و 27، يتفقون مع النمط في صفة واحدة فقط، وهي الانحدار من عائلة ميسورة ماديا؛
 - المالك-المدير الموافق للمؤسسة رقم 14، لا يتوافق تماما مع النمط؛
 - الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 4، 19، 26 و 29، يتسمون بجل صفات وخصائص الرياضي، باستثناء الخاصية المرتبطة بتعلقه الشديد بمؤسسته؛

دراسة ثقافة المالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية وتقييم أدائها ونموها

- الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 6، 20 و 22، يتفوقون مع خصائص الرياضي بنسبة 57%؛
 - الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 7، 8، 11 و 28، لا يتفوقون مع نمط إلا في نسبة 43% من الخصائص؛
 - الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 9، 15، 23 و 25، يتفوقون مع النمط في حدود 71% من الخصائص المحددة؛
 - الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 21، 30 و 31، لا يتوافقون مع النمط؛
 - المالك-المدير الموافق للمؤسسة رقم 1،- الأكد أنه تتوفر فيه 57% من خصائص النمط، أما باقي الخصائص فلا يمكننا الحكم عليها؛
 - المالك-المدير الموافق للمؤسسة رقم 2،- قرابة الـ 43% من خصائص النمط ثابتة عليه، أما باقي الخصائص فلا يمكننا الحكم عليها؛
 - الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 5،- 16،- 17، 18،- 24 و 32، لا نستطيع الحكم عليهم بخصوص انتمائهم أو عدم انتمائهم للنمط، بسبب عدم الإجابة عن جل الأسئلة، علما أنه منهم من توفرت فيه خاصية أو خاصيتين على الأكثر من خصائص اللاعب.
- من خلال تحليل نتائج النمط الرابع، وفي حدود المعايير المعتمدة، بأن فئات الملاك-المدرء الذين تنطبق عليهم سمات وخصائص النمط الذي سماه FILION بـ le vacancier ou le bricoleur بمعنى الهاوي، كما يلي:
- الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 4، 29 و 32، تنطبق عليهم خصائص النمط كلية؛
 - الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 14، 15 و 27، لا يتوافقون تماما مع نمط؛
 - نصف الملاك-المدرء في العينة المدروسة، تنطبق عليهم خصائص الهاوي بنسبة 67%، مديران منهم لم تتوفر فيهم خاصية كون المؤسسة هواية، يحقق فيها المدير ذاته وطموحه، وعليه، يُعتبران من النمط، أما الباقي فلم تتوفر لديهم خاصية مزاوله وظيفه رسمية في مؤسسة أخرى، وهي صفة لها أهمية بالغة في تحديد هذا النمط، وبالتالي لا يمكن اعتبارهم من ضمن النمط؛
 - ثلث الملاك-المدرء في العينة المدروسة، تنطبق عليهم صفة واحدة من صفات النمط، اثنان منهم يزاولان وظيفه رسمية في مؤسسة أخرى، وبالتالي يمكن اعتبارهما من النمط، رغم عدم توفر الصفات الأخرى، ويتعلق الأمر هنا بالمديران رقم 1 و 2، أما ما تبقى من المدرء فلا يمكن اعتبارهم من نمط الهاوي، سوى أنهم تتوفر فيهم صفة من صفاته؛

- المديران-المالكان الموافقان للمؤسستين: رقم 21 و 24، بالرغم من أنهما لم يجيبا عن جل الأسئلة، إلا أن نفيهما للصفة الأساسية في النمط، تكفي للحكم عليهما بعدم الانتماء للنمط.
- لقد تبين من خلال تحليل نتائج النمط الخامس في حدود المعايير المعتمدة، بأن المدراء الملاك الذين تتوفر فيهم سمات وخصائص الصنف الذي سماه FILION بـ le converti أي المهتدي، كما يلي:
- الملاك-المدراء الموافقون للمؤسسات: رقم 4، 7، 19 و 29، يتسمون بجل صفات وخصائص المهتدي باستثناء خاصية واحدة ؛
- الملاك-المدراء الموافقون للمؤسسات: رقم 11، 30 و 32 يتسمون بجل صفات وخصائص المهتدي، ما عدا خاصيتين، اختلفت من مدير لآخر ؛
- الملاك-المدراء الموافقون للمؤسسات: رقم 6، 9، 10 و 13 يتفوقون مع خصائص المهتدي بنسبة 68%؛
- الملاك-المدراء الموافقون للمؤسسات: رقم 16، 20 و 26 يتفوقون مع النمط في حدود 64% من الخصائص المحددة ؛
- المالك-المدير الموافق للمؤسسة رقم 28، قرابة الـ 60% من خصائص النمط ثابتة عليه ؛
- الملاك-المدراء الموافقون للمؤسسات: رقم 01، 08، 14، 15، 27 و 31، تنطبق عليهم نصف خصائص النمط ؛
- المديران-المالكان الموافقان للمؤسستين: رقم 3 و 12 لا يتفقان مع نمط إلا في نسبة 45% من الخصائص؛
- المديران-المالكان الموافقان للمؤسستين: رقم 05 و 23، 41% من خصائص النمط ثابتة عليهما، أما باقي الخصائص فلا تنطبق عليهما ؛
- الملاك-المدراء الموافقون للمؤسسات: رقم 21، 22، 24 و 25 لا يتوافقون مع النمط، على رغم من أنهم يتسمون بصفتين أو ثلاث من صفات المهتدي ؛
- الملاك-المدراء الموافقون للمؤسسات: رقم 2، 17 و 18 لا نستطيع الحكم عليهم بخصوص انتمائهم أو عدم انتمائهم للنمط، بسبب عدم إجابتهم عن جل الأسئلة، ومع ذلك، توفرت في الأول خاصيتين من خصائص المهتدي، وفي الثاني ثلاثة، أما الثالث فتوفرت فيه أربع خصائص.
- واستخلصنا من خلال تحليل نتائج النمط السادس، وفي حدود المعايير المعتمدة، بأن فئات الملاك-المدراء الذين تنطبق عليهم سمات وخصائص النمط الذي قدمه L. J. FILION وسماه بـ le missionnaire أي المرسل، كما يلي:

- الملاك-المدرء الموافقون للمشاهدات: رقم 4، 8، 15، 19، 29، 30 و 32، تطابق تام؛
- الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 3، 10، 11، 12، 27، 28 و 31، تطابق شبه تام بنسبة 91%؛
- الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 13، 16 و 25، توافق إلى حد كبير بنسبة 82%؛
- الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 7، 9، 14، 20، 22، 23، 24 و 26، توافق جزئي، بنسبة 64%، وما يميز المدير رقم 24 عن المجموعة، كونه لم يجب عن الأسئلة التي لم يثبتها؛
- الملاك-المدرء الموافقون للمؤسسات: رقم 6 و 21، تنطبق عليهما عن نصف خصائص المرسل، علما أن المدير رقم 6 لم يجب عن جزء من الأسئلة، ولم تتوفر فيه سمة من سمات النمط، أما المدير 21 فلم تتوفر فيه نصفها؛

- المدرء الملاك الموافقون للمؤسسات: رقم 1، 2، 5، 17 و 18، لا نستطيع الحكم عليهم بخصوص انتمائهم أو عدم انتمائهم للنمط، بسبب عدم إجابتهم عن جل الأسئلة، ومع ذلك، تتوفر فيهم خاصيتين أو ثلاثة من خصائص المرسل، تختلف من أحدهم لآخر.

بينت نتائج التحليل على أساس معايير L. J. FILION وجود حالات لملاك-مدرء في هذه العينة متوافقة تماما مع بعض من الأنماط الستة لهذا الأخير، وحالات أخرى تجمع بين خصائص نمطين أو أكثر، وحالات لم تتوافق مع أي من الأنماط الستة، رغم توفرها على بعض الخصائص من هذا وذاك، وهذا يتفق تماما مع ما ذهب إليه هذا الباحث في أعماله (FILION 1996)، ومن جهة أخرى تثبت هذه النتائج صحة الفرضية الأولى التي تقول بأنه توجد أنماط للمالك-المدير للم.ص.م. الجزائرية متوافقة مع أنماط جاء بها L. J. FILION.

هذا وأسفرت نتائج المرحلة الثالثة من هذه الدراسة على وجود 06 أنماط للمالك-المدير للم.ص.م. من منظور ترتيب أولوية الأهداف الإستراتيجية، وذلك بعد معالجة العينة المكونة من 32 مؤسسة بخوارزمية التحليل العملي التقابلي البسيط AFC، وهي:

النمط الأول يتوافق مع الصنف الذي قدمه Marchesnay و Julien، يعطي هؤلاء الأولوية في الأهداف إلى استمرارية المؤسسة ثم الاستقلالية المالية، أما النمو فيأتي في مؤخرة أهدافهم، يرمز لهذا النمط بـ PIC، إذ يشكل 19% من مشاهدات هذه العينة، وتعلق الأمر بالمدرء رقم 1، 10، 13، 19، 28 و 30 ؛

النمط الثاني يتوافق هذا النمط أيضا مع النمط الذي قدمه Marchesnay و Julien، إذ يعبر هذا الصنف من المدراء الأولوية بالدرجة الأولى لنمو المؤسسة، تليه الاستقلالية، أما الاستمرارية بالنسبة إليه، فهي آخر اهتماماته، ويرمز له بـ CAP، ويمثل 09% من مجموع المشاهدات، هم المدراء رقم 6، 9، 16 و 19؛

النمط الثالث يشكل هذا النمط 06% فقط من مجموع مشاهدات العينة، وهي أدنى نسبة، ويضم المدراء رقم 5 و 31، يعطي هؤلاء الأولوية في الأهداف للاستقلالية المالية، تليها استمرارية المؤسسة أما نموها فيأتي في المقام الأخير، هذا النمط تم الكشف عنه في هذه الدراسة ونرمز له بـ IPC؛

النمط الرابع يتكون من 16% من مفردات العينة، يعطي هؤلاء الملاك-المدراء الأولوية في الأهداف للاستقلالية، ثم النمو، أما استمرارية المؤسسة فهي آخر اهتماماتهم، وعليه، نصطلح على هذا النمط الظاهر في هذه الدراسة والذي يشمل المدراء رقم: 14، 15 و 23 بالـ ACP، أي استقلالية القرار، والنمط الموافق للمدير رقم 11 بـ ICP، أما المدير 8 فتتخفظ بخصوص انتمائه، وهذا للتعارض الموجود بين التصريحات التي قدمها والبيانات المالية المقدمة؛

النمط الخامس يمثل 28% من مجموع المشاهدات، وهي أكبر نسبة في العينة، ويشمل المدراء رقم 2، 3، 4، 7، 12، 17، 20، 21 و 24، يعطي هؤلاء الأولوية في الأهداف إلى استمرارية المؤسسة ثم النمو، أما الاستقلالية المالية فتأتي في مؤخرة أهدافهم، نصطلح على النمط بالـ PCI ؛

النمط السادس يشمل 19% من مفردات العينة، ويضم المدراء رقم 18، 22، 25، 26، 27 و 29، يولي هؤلاء الأولوية لنمو المؤسسة ثم الاستمرارية، أما استقلالية فهي آخر أولوياتهم، وعليه، تم الكشف عن نمطين من خلال هذه الفئة، نرمز لهما بـ CPA / CPI.

أثبتت نتائج التحليل على أساس المعايير التي قدمها (Marchesnay, 1987 et Julien) توافق بعض الحالات من هذه العينة مع النمطين اللذين جاء بهما الباحثين، فضلا عن ذلك تم الكشف عن أنماط جديدة لم نصادفها من قبل في دراسات سابقة، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية التي تقول بأن الأهداف الإستراتيجية للملاك-المدراء تختلف باختلاف أنماطهم.

أما نتائج المرحلة الرابعة المتعلقة بتقييم أداء ونمو المؤسسات موضوع الدراسة، فقد كانت كالتالي:

قمنا بتقييم الأداء التجاري، الاقتصادي والمالي من خلال حساب المتوسطات الحسابية للمتغيرات التالية: معدل الهامش الإجمالي؛ معدل القيمة المضافة؛ معدل هامش الاستغلال؛ معدل الهامش الصافي؛ معدل دوران الأصل الاقتصادي؛ المردودية الاقتصادية الإجمالية؛ المردودية المالية؛ والمردودية المالية الصافية، واعتمدنا في قياس النمو على ثلاثة مؤشرات وهي: معدل نمو رقم الأعمال، معدل نمو المردودية الاقتصادية ومعدل نمو المردودية المالية أو معدل النمو الداخلي، لكل مؤسسة من المؤسسات التي تحصلنا على بياناتها المالية، وذلك للفترة الممتدة ما بين 2011 و 2014 ، بعد ذلك تمت معالجة المشاهدات والمتغيرات بخوارزمية التحليل العملي التمييزي AFD، وأسفرت نتائج التحليل على ما يلي:

كانت المؤسسة رقم 1 الأحسن من حيث الأداء التجاري على مستوى العينة حيث بلغت النسبة المتوسطة لها مشها الصافي 37%، كما حققت مردودية اقتصادية إجمالية ومالية صافية غير عادي تجاوز متوسط النسبة لكل منهما الـ 200%؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نموا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.

حققت المؤسسة رقم 2 أداء تجاريا جد ضعيف، إذ لم يتجاوز هامشها الصافي 07%، أما عن مردويتها الاقتصادية فهي جيدة نسبيا، حيث بلغت 46%، وسجلت مردودية مالية صافية جيدة بلغت الـ 92% المؤسسة؛ أما النمو فقد عرفت هذه المؤسسة نموا في رقم الأعمال و معدل النمو الداخلي، وتراجعا في مستوى المردودية الاقتصادية.

حققت المؤسسة رقم 3 هامشا صافيا ضعيفا لم يتجاوز 13%، في حين سجلت أداء اقتصادي غير عادي، إذ تجاوزت مردوديتها الاقتصادية الإجمالية الـ 166%، أما مردوديتها المالية صافية جيدة فلم تتجاوز الـ 88% ؛ وأما النمو، فقد سجلت هذه المؤسسة نموا على مستوى رقم الأعمال، الأداء الاقتصادي والمالي.

كان المردود التجاري الذي سجلته المؤسسة رقم 4 من بين الأحسن على مستوى العينة، حيث قدرت نسبة هامشها الصافي 35%، ولم يكن معدل مردوديتها الاقتصادية الإجمالية بعيدا عنه، إذ لم يتجاوز في المتوسط 37%، وحققت مردودية مالية صافية متوسطة في حدود 51% ؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نموا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.

حققت المؤسسة رقم 5 مردودية تجارية جيدة، حيث بلغ معدل هامشها الصافي 20%، وحققت أداء اقتصادي ضعيف نسبيا، إذ لم تتجاوز مردوديتها الاقتصادية الإجمالية 17%، وسجلت مردودية مالية صافية

ضعيفة لم تتجاوز 15% ؛ وأما النمو، فقد حققت هذه المؤسسة نمواً على مستوى رقم الأعمال، الأداء الاقتصادي والمالي.

سجلت المؤسسة رقم 6 هامشا صافيا ضعيفا لم يتجاوز 11%، في حين كان أداؤها الاقتصادي الإجمالي متوسط، إذ بلغت نسبته 37%، أما مردوديتها المالية الصافية كانت غير عادية، تجاوزت نسبتها الـ 120%؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نمواً في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.

حققت المؤسسة رقم 7 هامشا صافيا ضعيفا أيضا قدر بـ 09%، بينما مردوديتها الاقتصادية الإجمالية جيد نسبيا بلغت حدود 46%، أما مردوديتها المالية الصافية كانت غير عادية، بلغت نسبتها الـ 150% تقريبا؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نمواً في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.

كانت المؤسسة رقم 8 من بين الأحسن على مستوى العينة، من حيث المردود التجاري، إذ سجلت هامشا صافيا بلغت نسبته 36%، بينما لم تتجاوز مردوديتها الاقتصادي الإجمالية 21%، أما أداؤها المالي فقد كان سالبا ؛ وأما النمو، فقد سجلت هذه المؤسسة نمواً على مستوى رقم الأعمال، الأداء الاقتصادي والمالي.

حققت المؤسسة رقم 9 أداءا تجاريا جد ضعيف، حيث لم يتجاوز هامشها الصافي 04%، في حين بلغت مردوديتها الاقتصادية الإجمالية 24%، بينما لم تتجاوز مردوديتها المالية صافية حدود 08% ؛ بالمقابل حققت هذه المؤسسة نمو في مستوى النشاط والمردودية الاقتصادية، وتراجعا في معدل النمو الداخلي.

كان الأداء التجاري الذي سجلته المؤسسة رقم 10 جيدا، إذ تجاوز معدل هامشها الصافي الـ 20%، وكان أداؤها الاقتصادي الإجمالي مقبولا، حيث بلغ 23%، أما مردودها المالي فقد كان ضعيفا في حدود 11% كمردودية مالية صافية ؛ وأما النمو، فقد سجلت هذه المؤسسة نمواً على مستوى رقم الأعمال، الأداء الاقتصادي والمالي.

كان الأداء التجاري والاقتصادي للمؤسسة رقم 11 سالبا، أما مردوديتها المالية الصافية فقد كانت في حدود 19% ؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نمواً في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.

سجلت المؤسسة رقم 12 أداء تجاري جيد، حيث تجاوز هامشها الصافي 24%، كما حققت أيضا مردودية اقتصادية إجمالية جيدة بلغت 56%، وحققت مردودية مالية صافية ضعيفة نسبيا مقارنة بمؤسسات أخرى في هذه العينة، إذ لم تتجاوز في المتوسط الـ 33%؛ وأما النمو، فقد سجلت هذه المؤسسة نموا على مستوى رقم الأعمال، الأداء الاقتصادي والمالي.

حققت المؤسسة رقم 13 أداء تجاريا جد ضعيف، إذ لم يتجاوز هامشها الصافي 6%، وحققت مردودية اقتصادية إجمالية ومردودية مالية صافية غير عاديتين، كان معدلها على التوالي: 291% و 1054%، كانت الأحسن على مستوى العينة؛ بالمقابل حققت هذه المؤسسة نمو في مستوى النشاط والمردودية الاقتصادية، وتراجعا في معدل النمو الداخلي.

كان الأداء التجاري للمؤسسة رقم 14 سلبا، في حين أداء اقتصادي فقد كان جيدا نسبيا، حيث بلغ معدل مردوديتها الاقتصادية الإجمالية 43%، أما مردوديتها المالية الصافية فلم تتجاوز 23%؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نموا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.

حققت المؤسسة رقم 15 أداء تجاريا جد ضعيف، إذ لم يتجاوز هامشها الصافي 5%، وسجلت أداءا اقتصاديا ضعيفا نسبيا، فلم يتجاوز هامشها الصافي 19%، ولم يكن معدل مردوديتها المالية الصافية بعيدا عن ذلك، حيث لم تتجاوز في المتوسط الـ 16%؛ أما عن نمو هذه المؤسسة، فقد عرفت نموا في رقم الأعمال و معدل النمو الداخلي، وتراجعا في مستوى المردودية الاقتصادية.

لم تحقق المؤسسة رقم 16 أداء تجاري موجبا، ومردوديتها الاقتصادية الإجمالية أيضا كانت جد ضعيفة، إذ لم تتجاوز 1%، أما مردودها المالي الصافي فقد كان مقبولا ببلوغ متوسطه 53%؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نموا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.

من خلال قراءة نتائج هذه المرحلة يتضح للقارئ تباين نتائج مؤسسات العينة فيما بينها من حيث الأداء والنمو، رغم انتماء البعض من مدرائها إلى نفس النمط، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تقول بأن المؤسسات تختلف في تحقيقها للأداء والنمو على اختلاف أنماط ملاكها-المدراء.

خاتمة

خاتمة

تناولت هذه الأطروحة موضوع الأنماط الثقافية للمالك-المدير وأثرها على أداء ونمو الم.ص.م. الجزائرية حالة منطقة ورقلة خلال الفترة الممتدة ما بين السنتين 2011 و 2014، ولقد تمت معالجة إشكالية البحث على مراحل، فبعد تقديم وعرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة في المرحلة الأولى، تطرقنا إلى تحليل ثقافة المالك-المدير في المنطقة المذكورة أعلاه على غرار التصنيف الذي قدمه L. J. FILION - في دراسته 1988 و 1996 - حول الأنماط الستة 06 لهذه الفئة من المدراء، وذلك بمعالجة العينة المكونة من 32 مؤسسة و 63 متغيرة على مراحل، بخوارزمية التحليل العملي التقابلي المتعدد ACM؛ أما المرحلة الثالثة فخصصناها لتحليل الأهداف الإستراتيجية لهؤلاء المدراء، على أساس ترتيب أولوياتهم في الأهداف الإستراتيجية الاجتماعية-الاقتصادية الثلاثة المتمثلة في استمرارية المؤسسة، الاستقلالية والنمو، وهذا بناء على الأبحاث التي قام بها كل من Marchesnay و Julien خلال السنتين 1987 و 1996، وتم الاعتماد في هذه المرحلة على خوارزمية التحليل العملي التقابلي البسيط AFC؛ وأما المرحلة الرابعة فقد تم تخصيصها لتقييم الأداء التجاري، الاقتصادي والمالي للمؤسسات موضوع الدراسة، وذلك باستخدام التحليل العملي التمييزي AFD، حيث كانت جودة تصنيف المشاهدات صحيحة بنسبة 100%، ومن ثم قمنا بتقييم نمو المؤسسات، وذلك من أجل إظهار أثر خصائص وسلوك كل نمط من أنماط المالك-المدير على المتغيرات المذكورة أعلاه. وكانت نتائج الدراسة التحليلية كما يلي:

- 53% من مؤسسات العينة تنتمي إلى صنف المؤسسات الصغيرة، و 34% تنتمي إلى فئة المؤسسات الصغيرة، بينما 06% تنتمي إلى صنف المؤسسات المتوسطة؛
- 31% من مؤسسات العينة يقل عمر نشاطها عن 05 سنوات، 19% عمرها من 05 إلى 10 سنوات، 09% عمرها من 11 إلى 15 سنة، 19% عمرها من 16 إلى 20 سنة؛ و 06% يزيد عمرها عن 20 سنة؛
- 53% من مؤسسات العينة فردية، 16% منها ذات شخص وحيد بمسؤولية محدودة، و 31% منها شركة ذات مسؤولية محدودة؛
- 34% من مؤسسات العينة تنتمي إلى قطاع الإنتاج، 53% منها تنتمي إلى قطاع الخدمات، و 13% تنتمي إلى قطاع التجارة؛
- 03% من مدراء هذه العينة ليس لديهم مستوى تعليمي، 10% لديهم مستوى تعليمي متوسط، 31% ليس لديهم مستوى ثانوي و 56% ليس لديهم مستوى جامعي؛ في حين 50% من مدراء هذه العينة يقل سنهم عن 40 سنة، و 50% يزيد سنهم عن 40؛ كما أنهم كلهم من جنس الذكور.
- لم يتوافق المالك-المدير رقم 01 مع أي من الأنماط الستة التي قدمها L. J. FILION، غير أنه توفرت فيه نسبة كبيرة من خصائص الخطاب le bûcheron، واعتبرناه الأقرب إلى نمط المتقلب أو المضلل le séducteur ou le papillon. كونه الوحيد في العينة الذي توفرت فيه خاصية إنشاء مؤسسات من أجل

خاتمة

إعادة بيعها، وهي سمة مهمة جدا في هذا الصنف؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية ينتمي هذا المدير إلى النمط PIC ؛ ولقد كانت مؤسسته الأحسن من حيث الأداء التجاري على مستوى العينة حيث بلغت النسبة المتوسطة لهامشها الصافي 37%، كما حققت مردودية اقتصادية إجمالية ومالية صافية غير عادية، إذ تجاوز متوسط النسبة لكل من المعدلين الـ 200%؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نموا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.

- اعتبرنا المالك-المدير رقم 02 من نمط le vacancier ou le bricoleur أي الهاوي، ذلك لتوفره على صفة أساسية من صفاته، تتمثل في مزاولته لوظيفة رسمية في مؤسسة أخرى، رغم عدم توفر الصفات الأخرى فيه؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية ينتمي هذا المدير إلى النمط PCI ؛ ولقد حققت مؤسسته أداء تجاريا جد ضعيف، إذ لم يتجاوز هامشها الصافي 07%، أما عن مردويتها الاقتصادية فهي جيدة نسبيا، حيث بلغت 46%، وسجلت مردودية مالية صافية جيدة بلغت الـ 92%؛ أما عن نمو هذه المؤسسة فقد عرفت نموا في رقم الأعمال ومعدل النمو الداخلي، وتراجعا في مستوى المردودية الاقتصادية.
- كان المالك-المدير رقم 03 أقرب إلى نمط le missionnaire أي المرسل، وذلك بتطابق شبه تام؛ أما من حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية فينتمي هذا المدير إلى النمط PCI ؛ حققت مؤسسته هامشا صافيا ضعيفا لم يتجاوز 13%، في حين سجلت أداء اقتصادي غير عادي، إذ تجاوزت مردوديتها الاقتصادية الإجمالية الـ 166%، أما مردوديتها المالية الصافية فلم تتجاوز الـ 88% ؛ وأما النمو، فقد سجلت هذه المؤسسة نموا على مستوى رقم الأعمال، الأداء الاقتصادي والمالي.
- توافق المالك-المدير رقم 04 كلية مع النمطين الهاوي والمرسل، واتسم بجل صفات وخصائص le sportif ou le libertain أي اللاعب أو الرياضي، باستثناء الخاصية المرتبطة بتعلقه الشديد بمؤسسته؛ كما توفرت فيه أيضا سمات وخصائص المهتمدي باستثناء خاصية واحدة؛ ومن حيث ترتيبه للأهداف الإستراتيجية فهو ينتمي إلى النمط PCI؛ ولقد كان المردود التجاري الذي سجلته مؤسسته من بين الأحسن على مستوى العينة، حيث قدرت نسبة هامشها الصافي 35%، ولم يكن معدل مردوديتها الاقتصادية الإجمالية بعيدا عنه، إذ لم يتجاوز في المتوسط 37%، وحققت مردودية مالية صافية متوسطة في حدود 51% ؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نموا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.

خاتمة

- كان المالك-المدير رقم 5 قريب من نمط الهاوي، على الرغم من توفره على نصف خصائص النمط الحطاب، وجزء من صفات المهتمدي؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية ينتمي هذا المدير إلى النمط IPC؛ كما حققت مؤسسته مردودية تجارية جيدة، حيث بلغ معدل هامشها الصافي 20%، وحققت أداءا اقتصاديا ضعيفا نسبيا، إذ لم تتجاوز مردوديتها الاقتصادية الإجمالية 17%، وسجلت مردودية مالية صافية ضعيفة لم تتجاوز 15%؛ وأما النمو، فقد حققت هذه المؤسسة نموا على مستوى رقم الأعمال، الأداء الاقتصادي والمالي.

- توافق المالك-المدير رقم 6 كلية مع نمط الحطاب، مع العلم أنه يحمل من خصائص وصفات جميع الأنماط تقريبا بنسب متفاوتة؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية يتوافق مع النمط CAP؛ وسجلت مؤسسته هامشا صافيا ضعيفا لم يتجاوز 11%، في حين كان أداؤها الاقتصادي الإجمالي متوسط، إذ بلغت نسبته 37%، أما مردوديتها المالية الصافية كانت غير عادية، تجاوزت نسبتها الـ 120%؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نموا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.

- على الرغم من توفر المالك-المدير رقم 7 على خصائص وسمات لأنماط مختلفة من الملاك-المدرء إلا أن توافقه مع الحطاب و المهتمدي كان شبه تام؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية ينتمي هذا المدير إلى النمط PCI؛ ولقد حققت مؤسسته هامشا صافيا ضعيفا أيضا قدر بـ 09%، بينما مردوديتها الاقتصادية الإجمالية جيدة نسبيا بلغت حدود 46%، أما مردوديتها المالية الصافية كانت غير عادية، بلغت نسبتها الـ 150% تقريبا؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نموا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.

- يتوافق المالك-المدير رقم 8 كلية مع المرسل، على الرغم من توفره على بعض الصفات من بعض الأنماط؛ ومن حيث ترتيبه للأهداف الإستراتيجية لا يمكن تصنيفه؛ ومع ذلك كانت مؤسسته من بين الأحسن على مستوى العينة، من حيث المردود التجاري، إذ سجلت هامشا صافيا بلغت نسبته 36%، بينما لم تتجاوز مردوديتها الاقتصادية الإجمالية 21%، أما أداؤها المالي فقد كان سالبا؛ وأما النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نموا على مستوى رقم الأعمال، الأداء الاقتصادي والمالي.

- المالك-المدير رقم 9 كان قريبا إلى نمط اللاعب أو الرياضي، مع أنه تتوفر فيه سمات من بعض الأنماط، كالمهتمدي، المرسل والحطاب؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية يتوافق هذا المدير مع النمط

خاتمة

CAP ؛ ولقد حقق هذا المدير أداءً تجارياً جيداً ضعيفاً، حيث لم يتجاوز هامشه الصافي 04%، في حين بلغت مردوديته الاقتصادية الإجمالية 24%، بينما لم تتجاوز مردوديته المالية الصافية حدود 08%؛ بالمقابل حقق نمواً في مستوى النشاط والمردودية الاقتصادية، وتراجعاً في معدل النمو الداخلي.

- توافق المالك-المدير رقم 10 تماماً مع نمط اللاعب أو الرياضي، وكان توافقه مع المرسل شبه تام، إضافة إلى كونه يحمل من سمات وخصائص الخطاب، المهتمدي و المتقلب؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية ينتمي هذا المدير إلى النمط PIC ؛ وقد كان الأداء التجاري الذي سجلته مؤسسته جيداً، إذ تجاوز معدل هامشها الصافي 20%، وكان أداؤها الاقتصادي الإجمالي مقبولاً، حيث بلغ 23%، أما مردودها المالي فقد كان ضعيفاً في حدود 11% كمردودية مالية صافية؛ وأما النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نمواً على مستوى رقم الأعمال، الأداء الاقتصادي والمالي.

- كان توافق المالك-المدير رقم 11 شبه تام مع نمط المرسل، مع اتسامه بكل صفات وخصائص الخطاب والمهتمدي؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية ينتمي هذا المدير إلى النمط ICP ؛ كان الأداء التجاري والاقتصادي لمؤسسته سالباً، أما مردوديتها المالية الصافية فقد كانت في حدود 19% ؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نمواً في مستوى النشاط وتراجعاً في الأداء الاقتصادي والمالي.

- توافق المالك-المدير رقم 12 مع نمط المرسل شبه تام، علماً أنه يحمل بالخط الوافر من سمات وخصائص الخطاب والمتقلب أو المضلل؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية ينتمي هذا المدير إلى النمط PCI ؛ حققت مؤسسته أداءً تجارياً جيداً، حيث تجاوز هامشها الصافي 24%، كما حققت أيضاً مردودية اقتصادية إجمالية جيدة بلغت 56%، ولقد كانت مردوديتها المالية الصافية ضعيفة نسبياً مقارنة بمؤسسات أخرى في هذه العينة، إذ لم تتجاوز في المتوسط الـ 33%؛ وأما النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نمواً على مستوى رقم الأعمال، الأداء الاقتصادي والمالي.

- توافق المالك-المدير رقم 13 كلية مع نمط الرياضي، أما توافقه مع نمط الخطاب شبه كلي، كما توافق إلى حد كبير مع المرسل، بالإضافة إلى ذلك يحمل من سمات المتقلب والمهتمدي؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية ينتمي هذا المدير إلى النمط PIC ؛ حققت مؤسسته أداءً تجارياً جيداً ضعيفاً، إذ لم يتجاوز هامشها الصافي 06%، وحققت مردودية اقتصادية إجمالية ومردودية مالية صافية غير عاديتين، فكان معدلها على التوالي: 291% و 1054% ، بذلك تعد الأحسن على مستوى العينة؛ أما النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نمواً في مستوى النشاط والمردودية الاقتصادية، وتراجعاً في معدل النمو الداخلي.

خاتمة

- المالك-المدير رقم 14 قريب جدا من نمط الخطاب، ويحمل بعضا من صفات المهتمدي والمرسل؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية توافق هذا المدير مع النمط ACP؛ أما عن الأداء فقد كان أداءه التجاري سالبا، في حين حقق أداءا اقتصاديا جيدا نسبيا، حيث بلغ معدل مردوديته الاقتصادية الإجمالية 43%، أما مردوديته المالية الصافية فلم تتجاوز 23%؛ وأما النمو فقد سجلت مؤسسته نموا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.
- توافق المالك-المدير رقم 15 تماما مع نمط المرسل، كما توفرت فيه نسبة كبيرة من خصائص الخطاب والرياضي؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية توافق مع النمط ACP؛ أما عن الأداء فقد حقق أداءا تجاريا جد ضعيفا، إذ لم يتجاوز هامشه الصافي حدود الـ 5%، وسجل أداءا اقتصاديا ضعيفا نسبيا، فلم يتجاوز هامشه الصافي 19%، ومعدل مردوديته المالية الصافية لم يكن بعيدا عن ذلك، حيث بلغ في المتوسط 16%؛ أما عن نمو مؤسسته، فقد عرفت نموا في رقم الأعمال و معدل النمو الداخلي، في حين تراجع مستوى مردوديتها الاقتصادية.
- توفرت في المالك-المدير رقم 16 صفات وخصائص الخطاب والمهتمدي، لكنه كان أقرب للمرسل؛ ومن حيث ترتيب الأهداف الإستراتيجية يتوافق هذا المدير مع النمط CAP؛ لم تحقق مؤسسته أداءا تجاريا موجبا، ومردوديتها الاقتصادية الإجمالية أيضا كانت جد ضعيفة، إذ لم تتجاوز 1%، أما مردودها المالي الصافي فقد كان مقبولا ببلوغ 53%؛ أما عن النمو فقد سجلت هذه المؤسسة نموا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداء الاقتصادي والمالي.
- في الحقيقة ليس تعارضا أن نجد مديرا-مالكا معيننا ينتمي إلى نمطين أو أكثر، بل وقد يحمل من خصائص وصفات أنماط مختلفة في ذات الوقت، وهذا استنادا وتأكيدا لما أقره L. J. FILION في دراساته، إذ بين بأن الأصناف الستة للمالك-المدير قلما نجد لها في شكلها الصريح، وإنما الواقع العملي أثبت وجود تداخلا فيما بينها، كما بين أيضا من خلال أبحاثه، بأن الملاك-المدرء للم.ص.م. يتطورون من نمط إلى آخر خلال مسيراتهم المهنية، وهذه نتيجة أخرى مفسرة ومؤكدة لانتماء أحدهم إلى أكثر من صنف في هذه الدراسة.
- كما بين L. J. FILION أيضا بأن بعض من الهواة يتحولون إلى حطابين، والبعض الآخر إلى المهتمدين، وفي النهاية تظهر عليهم سمات اللاعب، وبعض اللاعبين يتحولون تدريجيا من ممارسة الرياضة وأنشطة

خاتمة

الترفيه إلى ممارسة أنشطة اجتماعية أو سياسية؛ أما المضلل أو الانتهازي قد يتحول إلى اللاعب، إذا ما تقدم به السن، وقرر المكوث في مؤسسته؛ وأما الخطاب والمهتدي فيتحول في مرحلة متقدمة إلى مرسل.

لقد سجلنا من خلال نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- حققت مؤسسات أداء تجاريا واقتصاديا سالبا، لكن أداؤها المالي كان موجبا، وبالمقابل تسجل نمو معتبرا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداءين الاقتصادي والمالي؛
- سجلت مؤسسات أداء تجاريا سالبا، في حين كان أداؤها الاقتصادي والمالي موجبا، وبالمقابل تسجل نمو معتبرا في مستوى النشاط وتراجعا في الأداءين الاقتصادي والمالي؛
- حققت مؤسسات أداء تجاريا ضعيفا نسبيا، في حين سجلت مردودا اقتصاديا وماليا جيدا، مع نمو في رقم الأعمال وتراجع في الأداء الاقتصادي والنمو الداخلي؛
- سجلت مؤسسات أداء ممتازا على المستويات الثلاثة، إذ تجاوز معدلي مردوديتها الاقتصادية الإجمالية والمالية الصافية حدود 100%، ومع ذلك تتراجع في أدائها الاقتصادي والمالي، رغم نموها على مستوى النشاط؛
- تفهقر النمو الداخلي لمؤسسات حققت معدلات مردودية اقتصادية إجمالية ومالية صافية غير عادية، تجاوزت حدود 100%، مع ضعف مردوديتها التجارية، وهذا رغم نمو مستوى نشاطها وأدائها الاقتصادي؛
- مؤسسات تنمو على المستويات الثلاثة، على رغم من تسجيلها لأداء مالي سلبي، وهذا بسبب أموالها الخاصة السالبة؛
- مؤسسات نعتبرها نموذجا في تحقيقها لأداء جيد على المستويات الثلاثة، كما تحقق أيضا النمو الداخلي والنمو على مستوى النشاط والأداء الاقتصادي؛
- لقد تبين بأن المؤسسات التي سجلت النمو على المستويات الثلاثة في هذه العينة، يجعل مدراؤها من النمو في المرتبة الأخيرة أو الثانية من الأولوية في أهدافهم الإستراتيجية؛ وبالمقابل المدراء الذين يستهدفون النمو لا يحققونه إلا في مستوى النشاط أو الأداء الاقتصادي؛
- سجلت بعض المؤسسات أصلا اقتصاديا سالبا نتيجة للأهمية النسبية لاحتياجها لرأس المال العامل السالب، مما يجعل من المؤشرات التي لها علاقة بهذا الرصيد غير معبرة وغير دالة كالمردودية الاقتصادية ومعدل دوران الأصول، هذا من جهة، ومن جهة أخرى حقيقة أن القيم السالبة للاحتياج لرأس المال العامل دليل على حسن تسيير المؤسسة لأصولها المتداولة ومن ثم خزينتها، إلا أن ذلك قد يؤثر في قيم الأصول الاقتصادية، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تضخيم المؤشرات التي لها علاقة بهذا الأخير.

خاتمة

- بينت نتائج التحليل على أساس معايير L. J. FILION وجود حالات لملاك-مدراء في هذه العينة متوافقة تماما مع بعض من الأنماط الستة لهذا الأخير، وحالات أخرى تجمع بين خصائص نمطين أو أكثر، وحالات لم تتوافق مع أي من الأنماط الستة، رغم توفرها على بعض الخصائص من هذا وذاك، وهذا يتفق تماما مع ما ذهب إليه هذا الباحث في أعماله (FILION 1996)، ومن جهة أخرى تثبت هذه النتائج صحة الفرضية الأولى التي تقول بأنه توجد أنماط للمالك-المدير للم.ص.م الجزائرية متوافقة مع أنماط جاء بها L. J. FILION.

- أثبتت نتائج التحليل على أساس المعايير التي قدمها (Marchesnay, 1987 et Julien) توافق بعض الحالات من هذه العينة مع النمطين اللذين جاء بهما الباحثين، فضلا عن ذلك تم الكشف عن أنماط جديدة لم نصادفها من قبل في دراسات سابقة، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية التي تقول بأن الأهداف الإستراتيجية للملاك-المدراء تختلف باختلاف أنماطهم.

- من خلال قراءة نتائج المرحلة الرابعة من هذه الدراسة يتضح للقارئ تباين نتائج مؤسسات العينة فيما بينها من حيث الأداء والنمو، رغم انتماء البعض من مدراءها إلى نفس النمط، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تقول بأن المؤسسات تختلف في تحقيقها للأداء والنمو على اختلاف أنماط ملاكها-المدراء.

التوصيات

أوصي مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الناشئة منها-حتى وإن كانوا من خريجي الجامعات- بضرورة إجراء تكوينات وتدريبات في مجال تسيير وإدارة المؤسسة أو مرافقة مؤسسات لها من الخبرة ما يكفي، وهذا ليتسنى لهم فهم وإدراك أبعاديات التسيير والإدارة والتعلم أيضا، من أجل اكتساب ثقافة تسيير المؤسسة، فالمدير الذي لا يدرك مفهوم الأصول والخصوم أو لا يدرك معاني مكونات جدول النتيجة وهلم جرا من المصطلحات والمفاهيم الأساسية في هذا المجال، كيف له أن يهتم بالأداء أو النمو، بل العديد من المدراء ليست لهم إستراتيجية واضحة، لأنه لا يدرك معناها، فمنهم من يستهدف النمو مثلا لكن مؤسسته لا تحقق ذلك أو تحققه جزئيا ومنهم من لا يستهدف النمو في حين يحقق ذلك كما سبق وأن بيَّنا آنفا.

أدعوا أرباب المؤسسات في الجزائر ومدريها إلى ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي والتواصل مع الجامعة من خلال الأبحاث والدراسات التي يقوم بإعدادها الباحثين، سواء في شكل مذكرات تخرج أو مقالات أو مداخلات

خاتمة

في إطار المؤتمرات والتظاهرات العلمية، كما نوصيهم بوضع الثقة في البحوث العلمية، فأقل فائدة قد يستفيد منها صاحب مؤسسة أو مديرها من بحث علمي قد تمثل في لفت انتباهه أو تحسيسه بمشكل/مشاكل قائمة في مؤسسة أو في قطاع معين لم يكن لينتبه إليه، ولعل ذلك ما جعل من الأمم المتقدمة تتطور وتزدهر في كل الميادين؛ وما دفعنا إلى طرح هذه التوصية، المشاكل والصعوبات التي يواجهها الباحث العلمي في البلاد في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحثه، مما يؤثر سلبا على النتائج التي يتوصل إليها، ومن ثم على مصداقيتها، لهذا نوصي كل صاحب مؤسسة أو مدير أو إطار، بل وحتى عامل بسيط بضرورة التعاون مع الباحث العلمي، لأنه بقدر ما تكون المعلومة متاحة، صادقة وتعكس الواقع بقدر ما تكون درجة الموثوقية كبيرة في النتائج المتوصل إليها، وبقدر ما تكون الحلول المقترحة أكثر نجاعة، والفائدة للجميع.

آفاق الدراسة

انطلاقا من هذا البحث يمكن إجراء دراسات حول: أثر ثقافة المالك-المدير على نمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب المناطق الجغرافية للبلاد: بمعنى أخذ عينات من مؤسسات تنتمي إلى مناطق مختلفة شمالا جنوبا شرقا وغربا، وهذا من أجل تبيان واختبار تأثير المنطقة، الانتماء والعرق على فكر وثقافة المالك-المدير ومن ثم على مؤسسته.

لقد تم التركيز في هذه الدراسة على أثر ثقافة المالك-المدير على الجانب الاقتصادي والمالي، نقترح دراسات أخرى في ذات الموضوع مع التركيز على الجانب التسييري للمؤسسة أي: دراسة أثر ثقافة المالك-المدير على تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ويتعلق الأمر بالأبعاد الثلاثة للأداء: الفعالية، الكفاءة والملائمة. ومن آفاق هذه الدراسة أيضا دراسة أثر ثقافة المالك-المدير على نمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع، بمعنى دراسة كل قطاع على حدا: القطاع الصناعي، الزراعي، الخدمات والتجاري، ومن ثم حسب الحجم، أي اختيار عينات من مؤسسات تنتمي إلى نفس الفئة: مصغرة، صغيرة ومتوسطة.

ومن هذه الآفاق يمكن تصور مواضيع أخرى في هذا الإطار، كإجراء دراسات مقارنة بين أنماط المالك-المدير الجزائري مع أنماط من دول أخرى سواء كانت دول مجاورة أو غير مجاورة، عربية أو غربية.

قائمة المراجع

أ- المراجع باللغة العربية

- 1- الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتورا، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.
- 2- دادن عبد الوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، أطروحة دكتورا، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.
- 3- الداوي الشيخ، ماهية المؤسسة في النظرية الاقتصادية وعلوم التسيير (محاضرات في إطار الوفاء بمقياس اقتصاد المؤسسة)، جامعة الجزائر، 1998.
- 4- 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.

ب- المراجع باللغة الأجنبية

- 5- Alain-Ch. Martinet, Ahmed Silem et Autres, « **Lexique de Gestion** », 5^{ed}, Dalloz, Paris, 2000.
- 6- [Alain Baccini, « Statistique Descriptive Multidimensionnelle \(pour les nuls\) », version de mai 2010, l'Institut de Mathématiques de Toulouse, France, 2010. https://www.math.univ-toulouse.fr/~baccini/zpedago/asdm.pdf_07.06.2016.](https://www.math.univ-toulouse.fr/~baccini/zpedago/asdm.pdf_07.06.2016)
- 7- 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.
- 8- Donia Jlassi et Dominique BESSON, «**La relation entre le profil du dirigeant et l'internationalisation de la PME** », 11^{ième} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, AIREPME, 2012, France.
- 9- Gérard MELYON, « **Gestion financière** », Bréal, Saint-Etienne, 1999.
- 10 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**, 11^{es} journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, du 27 au 29 Mai 2009, trois rivières, Canada.
- 11- [Jacqueline J. Meulman et Willem J. Heiser, « IBM SPSS Catégories 20 », ftp://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/.../20.0/.../IBM_SPSS_Categories.pdf_08.02.2016.](ftp://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/.../20.0/.../IBM_SPSS_Categories.pdf_08.02.2016)
- 12 Jacques Villeneuve, c.a. ANALYSE D'ÉTATS FINANCIERS PAR RATIOS POUR LE P.-D.G. DE PME, la Direction des communications, Québec, 1995.
[https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/.../analyse_ratio_pdg.pdf.25.10.2016.](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/.../analyse_ratio_pdg.pdf.25.10.2016)
- 13 Jaouen, A. , « **Typologie de dirigeants de très petite entreprise** », Journal of Small Business

- and Entrepreneurship, vol. 23, n°1, p. 133-152, 2010.
- 14 [John P. Kotter, James L. Heskett, «CULTURE et PERFORMANCES Le second souffle de l'entreprise», http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/kotter.html 09/04/2008.](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/kotter.html)
- 15 Julien, P.A., « **Vers une typologie multicritère des PME** », Revue Internationale PME, vol. 3, no 3-4 : 411-425, 1990.
- 16 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.
- 17 Leonor LOPEZ, Silvia GAMBOA, Tirso SUAREZ, «**Stratégie, structure et culture des pme mexicaines**», La gestion en développement: problèmes de la gestion et des organisation, CONACYT, Mixique, 1996.
- 18 Lorrain, J., Dussault, L. « **Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion** », Revue internationale PME, vol. 1, no 2, p. 157-176, 1988
- 19 Lorrain, J., Dussault, L., « **Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion** », Revue internationale PME, vol. 1, no 2 : 157-176, 1988.
- 20 Loue C. et Baronet J., « Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une Etude de terrain pour élaborer un référentiel », Entreprendre & Innover, vol. 9-10, n°1-2 (janvier), p.50-58, 2011.
- 21 Louis Jacques FILION, « **Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME** », Revue canadienne des sciences de l'administration/ Canadian Journal of Administrative Sciences, 13(4): 306-320, 1996.
- 22 Louis Jacques FILION, « **Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances** », Revue internationale PME, vol. 10, no. 2, 01-1997, pp. 130-172.
- 23 Louis Jacques FILION, « **Les systèmes gestionnaires des propriétaires-dirigeants de PME regardés à partir de la métaphore mécanique** », Cahier de recherche no 1994-10-01, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, Canada.
- 24 Louis Jacques FILION, « **Six types de propriétaires-dirigeants de PME par Louis Jacques FILION** », la Revue Organisations & Territoires, volume 9, no 1, Québec, Février 2000, p. 5-16.
- 25 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.
- 26 Louis Jacques FILION, Travail autonome: « **des volontaires et des involontaires** », 13e colloque annuel du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat/ 13th Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, CCSBE/CCPME , Montréal, Nov.1996. Publié dans : Filion, Louis Jacques, Lavoie Dina, (Eds) Support Systems for Entrepreneurial Societies, Proceedings, Vol.1: 189-204.
- 27 Marchesnay M., « **Une Approche pragmatique de l'entrepreneur** », Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. 18, n°46, p.95-106, 2012.
- 28 Narjess BOUBAKRI et Autre, «**Les principes de la finance d'entreprise** », Gaëtan Morin, Québec, 2005.
- 29 Nkongolo-Bakenda, J.-M., G. d'Amboise et B. Garnier , « **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, p. 35-61, 1994.
- 30 Pierre RAMAGE, « **Analyse et diagnostique financier** », édition d'organisation, Paris, 2001.
- 31 Pierre VERNIMMENE, «**Finance d'entreprise**», 6Ed. ,Dalloz, Paris, 2005.

-
- 32 Pierre-Louis Gonzalez, «**Analyse des correspondances multiples**»,
 - maths.cnam.fr/IMG/.../ANALYSE_DES_CORRESPONDANCES_MULTIPLESbis-2.p...
 07.06.2016.
- 33 Rafael Costa Et G. Masuy-Stroobant, «**pratique de l'analyse de données SPSS Appliqué à l'enquête (Identités Et Capital Social en Wallonie)** », Centre De recherche en démographie et sociétés, Louvain la Neuve, 2013.
https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/demo/documents/manuel_GMSRC.pdf.07.02.2016.
- 34 Ruphin NDJAMBOU, «**Profil du dirigeant et performance tangible des pme gabonaises : une relecture en termes de compétences 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.
- 35 Saint-Pierre, J., «**Relation entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes** », revue Internationale PME, volume 16, n°2, 61-82, 2003.
- 36 Sandy Lachapelle, «**La stratégie Illustrée par le discours des propriétaires-dirigeants de petites entreprises** », mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise, HEC Montréal, Canada, 2013.
- 37 Serge EVRAERT, «**Analyse et diagnostique financière** », 2^{ème} Tirage, Eyrolles, Paris, 1991.
-
- 38 Stéphane GRIFFITHS, «**Gestion Financière** », Chihab-Eyrolles, Batna, Algérie, 1996.
-

الملاحق (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة

استبيان

موجه لأصحاب المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة

(Propriétaires-Dirigeants des PME)

يدخل هذا الاستبيان في إطار إعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:

«أثر ثقافة المالك المدير وأهدافه الإستراتيجية على أداء ونمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية»

نشير إلى أن المعلومات التي تدون في هذا الاستبيان تحظى بالسرية التامة وتستعمل لغرض علمي تحليلي فقط.

لذا نرجو من السادة/السيدات المعنيين/المعنيات ملء هذا الاستبيان بعناية تامة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس حقيقة واقع

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

السنة الجامعية 2015-2016

نرجو من السادة/السيدات المعنيين/المعنيات، ملء هذه الاستمارة بجدية وعناية تامة، بملء الفراغات بالمعلومات المناسبة

ووضع العلامة **×** في المكان الموافق. نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا ونتمنى لكم التوفيق والمزيد من الازدهار والنجاح.

البطاقة الفنية للمؤسسة

عدد

المحور الأول: تحديد صنف صاحب المؤسسة: ضع العلامة (**×**) في المكان الموافق

المحور الأول: تحديد صنف صاحب المؤسسة: ضع العلامة (**×**) في المكان الموافق

4. الشهادات المهنية في مجال النشاط:

. نرجو تقديم تعداد العمال لثلاثة (03) سنوات:

السنوات202020
عدد العمال			

المحور الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية لصاحب المؤسسة: ضع العلامة (X) في المكان الموافق

نرجو منكم تزويدنا بالوثائق التالية لـ 03 سنوات: الأصول والخصوم وجدول النتيجة (Actif, Passif et Tableau de résultat)
نشكركم مجددا على تعاونكم معنا ونتمنى لكم التوفيق والمزيد من الازدهار والنجاح.

الملاحق (02)

تنبيه متعلق بعرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط الخامس

Avertissements

La variable V34 possède une variance nulle. Ceci est peut-être dû au traitement passif ou incomplet des données manquantes, à la spécification d'objets supplémentaires ou à la pondération d'objets ayant des pondérations nulles. Seules les tables de statistiques descriptives peuvent être calculées.

L'exécution de cette commande s'arrête.

الملاحق (03)

تنبيه متعلق بعرض وتحليل نتائج العينة حسب النمط السادس

Avertissements

Les variables suivantes possèdent une variance nulle : V50, V51, V58. Ceci est peut-être dû au traitement passif ou incomplet des données manquantes, à la spécification d'objets supplémentaires ou à la pondération d'objets ayant des pondérations nulles. Seules les tables de statistiques descriptives peuvent être calculées.

L'exécution de cette commande s'arrête.

