

أثر التسيير العائلي على تطور نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مرزوقي مرزوقي

جامعة الوادي

Merzougui.univ@gmail.com

The impact of family management on the development of the activity of small and medium enterprises in Algeria

ملخص: اشار موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, الى ضرورة الفصل بين المؤسسه و العائلة, او التخفيف من حده التدخل, حيث اثبتت مجموعه من الدراسات في هذا المجال الاثر السلبي للتدخل العائلي في التسيير.

تهدف هذه الدراسة الى توضيح اثر تدخل العائله في التسيير على تطور نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر, من خلال توضيح بعض المؤشرات ذات الدلاله

Abstract: Signal the subject of small and medium enterprises governance, the need for separation between the institution and the family, or mitigate interference, where a series of studies has shown the negative impact of family intervention in governance

This study aims to clarify the impact of Family on the development of small and medium enterprises active in Algeria, by clarifying some of significant indicators

تمهيد:

مع بروز الدور الفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واسع في مختلف دول العالم ودخولها في السياسات الاقتصادية للدول لما لها من تأثير على الاقتصاد، ولأن المؤسسات تتأثر كثيرا بأسلوب إدارتها في تحديد سلوكياتها وأهدافها، حيث أن الإدارة الرشيدة تلعب دورا بارزا في إكساب المؤسسة صورة جيدة في السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز ورسم الإستراتيجيات الفعالة لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة خاصة في ظل العولمة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

لقد تعددت المصطلحات، حيث نجد من يطلق عليها اسم الإدارة الرشيدة، أو الحكم الرشيد، أو الحاكمية المؤسسية، أو حوكمة الشركات، أو حوكمة المؤسسات وغيرها من المصطلحات.

1- تعريف حوكمة المؤسسات العائلية:

هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية².

2 أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات:

يمكن أن تبرز أهمية حوكمة المؤسسات في النقاط التالية³:

- ✓ تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركة وعملياتها، وإجراءات المحاسبة التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- ✓ تحسين إدارة المؤسسة وتطويرها وتحسين الأداء المالي لها وتقليص فرص وقوعها في العسر المالي والإفلاس أو استيلاء الشركات الأخرى عليها.
- ✓ ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين أو الأطراف الأخرى ذوى المصالح، وبخاصة في حالة تعرض الشركة للإفلاس.
- ✓ تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بواسطة تطوير سياسات وإجراءات مناسبة لنشاطاتها، حيث تعمل من خلال ذلك على خدمة البيئة المحيطة والمجتمع، ويكون ذلك بوضع معايير تتسم بالأمانة والجودة للتعامل مع العملاء بعدالة وبالمحافظة على البيئة المحيطة من التلوث والمحافظة على الثروات القومية.
- ✓ خفض كلفة رأس المال للمؤسسات وضمان إستمراريتها على أداء أعمالها، حيث تساعد الحوكمة على الحد من هروب رأس المال ومكافحة الفساد المالي والإداري اللذين يقفان عثرة في طريق التنمية الاقتصادية.

3- حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

توسع تطبيق الحوكمة في الميدان الاقتصادي وبروز سماتها في كل قطاع، خاصة وأن دورها أظهر أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية، ذهب بذلك إلى توسعها وتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا للدور الاقتصادي المهم والكبير الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما اجبر المختصين بمحاولة إسقاط مفاهيم الحوكمة على هذا النوع من المؤسسات الذي يعرف قطاعه منافسة كبيرة، ويمكن إيجاد الترابط بين آليات الحوكمة مع الخصوصيات الأساسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة نجد من خلال العناصر التالية⁴:

1-3 المحركات الوظيفية :

يخضع التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ميكانيزمات وظيفية داخلية وخارجية أي أن هناك ما هو نابع من الداخل، وما هو مفروض من الخارج، إن الميكانيزمات الخارجية التي يجب على المسير تطبيقها، تعمل على تأمين حقوق المساهمين وكذا كل التحويلات التي قد تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينها وبين مختلف أصحاب المصالح، هذه الميكانيزمات الخارجية مدعومة بميكانيزمات داخلية بارزة كمجلس الإدارة الذي يعمل على محاولة المحافظة على التسيير الجيد وعلى تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة

3-2 علاقة مالك/ مسير :

أثارت عذة العلاقة الكثير من الجدل، فهناك من يعتبر المصطلحين أهما يؤديان نفس المفهوم خاصة في المؤسسات التي تخضع للسلطة الكلية للعائلة، في حين ان هناك من ينادي بضرورة الفصل بينهما مع الفصل بين العائلة والمسير الذي يعتبر امر غاية في الصعوبة، وبالتالي فعلمية اسقاط الحوكمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أي يراعي هذه الجزئية المهمة والحساسة⁵.

3-3. علاقة المؤسسة بالأطراف الخارجية :

يتضح لنا أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تهتم بالعوامل الخارجية وتحاول أن تفعلها خاصة وإن كان المالك هو في حد ذاته المسير، فيبقى المشكل الوحيد للمؤسسة، نوع العلاقات التي تجمعها أو تربطها بأصحاب المصالح الخارجيين المتمثلين في الزبائن، الموردون، البنوك، المؤسسات الحكومية...

الفرق بين المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه هناك من ينظر الى العوامل الخارجية أنها اطراف ضغط ، وهناك من يرى أنها عبارة عن مصدر للفرص أو التهديدات ، وهذا الفرق يبين ذهنية المسير الاستراتيجي من المسير التقليدي.

3-4. علاقة المؤسسة بالمستخدمين :

يمثل المورد البشري قاعدة المؤسسة، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظرا للعدد الضئيل للبيد العاملة مقارنة بالمؤسسات الكبرى فاهتمام الحوكمة بهذا العنصر يبقى عاملا جوهريا نظرا لقدرته على إنشاء القيمة واكتسابه لكفاءة وتجربة.

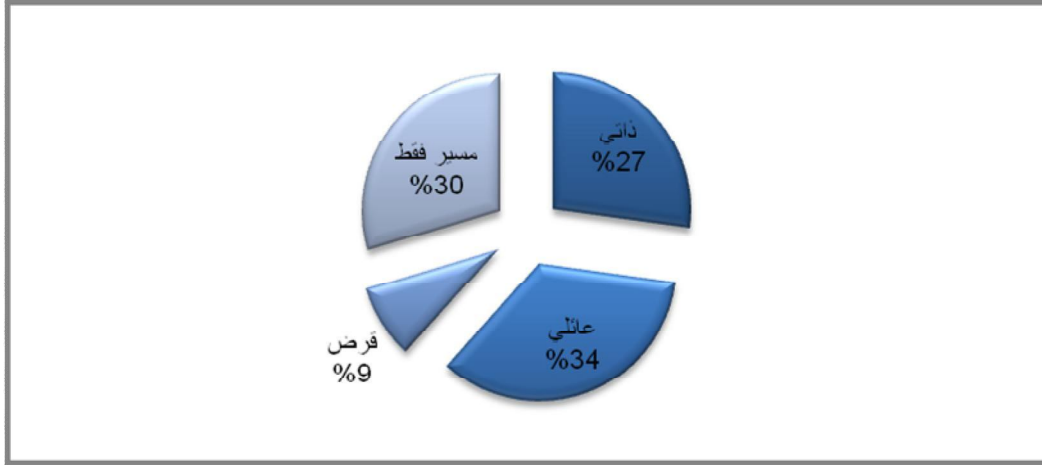
يعتبر العنصر البشري المحرك الفعال والمستقبل الأساسي لآليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذا يجب أن تتم عملية بناء الية الحوكمة على المورد البشري، لأن سبب نجاح ذلك أو فشله مرتبط بهذا العنصر الأكثر حساسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

❖ التسيير العائلي في المؤسسات الصغيره والمتوسطه الجزائرية

1- الدعم العائلي مؤشر العلاقة والمخاطرة :

يعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تلجأ الى الدعم الذاتي والعائلي ولا تلجأ الى الأطراف الأجنبية خوفا من تبعية ونقص حرية التحكم في المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

شكل رقم (01): مستوى الدعم الذاتي والعائلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة



من اعداد الباحث

يتبين من الشكل قوة العلاقة بين المؤسسة والعائلة حيث ان أكبر مصدر للدعم هو العائلة وإذا اعتبرنا ان الدعم الذاتي هو داخل اطار العائلة, فهذا يعني ان ما نسبته 61% من المسيرين لا يريدون المخاطرة, لانهم يعتقدون ان التمويل الخارجي وخاصة عن طريق القروض ينقص من حرية التحكم في المؤسسة في حين أن ما نسبته 9% وهي نسبة تقارب نسبة المسيرين في الجدول السابق ويمكن قياس ذلك عن طريق الارتباط.. حيث تؤثر هذه النسبة على من تحصلوا على قروض وهي نسبة ضعيفة , لكنها تبقى مهمة في ظل الخصوصية والعراقل التي تعانيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية التمويل عن طريق القروض حتى وان توفرت برامج دعم الاستثمار في السنوات الأخيرة.

يرتبط مفهوم الابتكار بالمخاطرة, كما ان نسبة المخاطرة تزيد كلما كانت علاقة وتبعية المؤسسة بالعائلة ضعيفة, أي ان العلاقة بين المخاطرة والتبعية علاقة عكسية .. وهذه النسب يمكن ان تكون مؤشر حقيقي على قدرة المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية واستعدادهم لإتباع سياسة الابتكار من اجل تطوير المؤسسة.

3- الارتباط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعائلة في الجزائر:

سنقوم باستخدام معامل سييرمان للارتباط على اعتبار أن المتغيرات ليست كمية باستخدام العلاقة التالية:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

من خلال استخدام برنامج spss حصلنا على المخرج التالي

جدول رقم (01): معامل سييرمان لقياس الارتباط بين العائلة والمؤسسة

نوع الدعم الذي تحصلت عليه عند التأسيس	تحصلت على هذه المؤسسة عن طريق :

Spearman's rho	تحصلت على هذه المؤسسة عن طريق:	Correlation Coefficient	1.000	.826**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	81	81
	نوع الدعم الذي تحصلت عليه عند التأسيس	Correlation Coefficient	.826**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال النتائج تبين ان هنا ارتباط قوي يقدر ب : $rs = 0.826$ وهو ما يفسر ويؤكد قوة العلاقة وتبعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعائلة في الجزائر, كما ان هذا المؤشر له دلالة عالية كما هو موضح في الجدول السابق .

كما يوضح معدل الارتباط العلاقة بين فئة المسيرين غير التابعين للعائلة ونسبة المخاطرة من خلال اللجوء الى الحصول على القروض, وهو ما يؤكد ان المسير غير المالك او غير التابع للعائلة يشجع أكثر على الابتكار ويمكن توضيح ذلك أكثر في الشكل الموالي

/	/	تغيير النشاط بشكل تام
48.1%	39	توسيع النشاط في نفس المجال
/		اضافة أنشطة أخرى
100%	81	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث

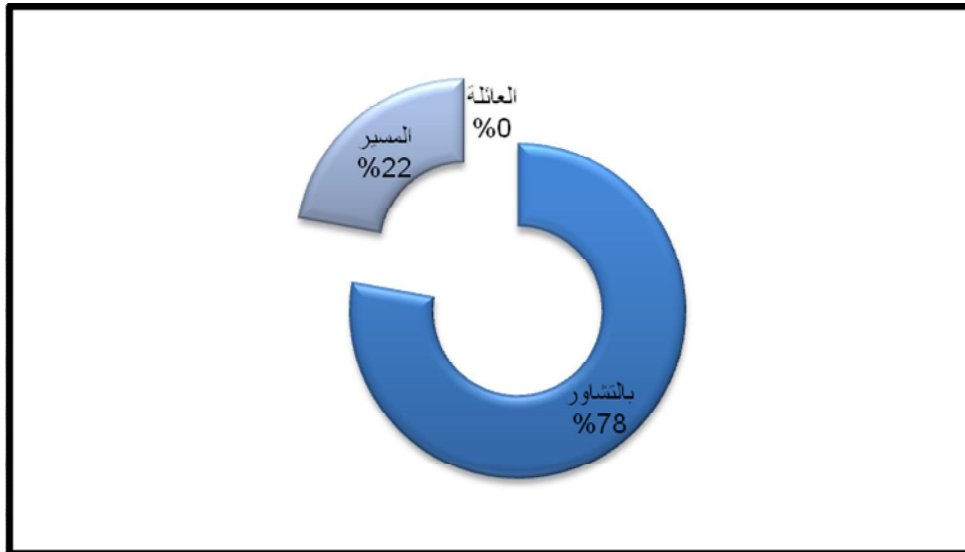
يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان اكثر من نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لم تتطور وبقيت تزاوول نفس النشاط منذ التأسيس, على الرغم من أن 60% من مؤسسات عينة الدراسة عمرها يفوق العشر سنوات وهذا ما يثبت جدلية حضانة المؤسسة في العائلة .. ويمكن القول كذلك ان هناك مؤشر ايجابي نسبي في وجود مانسبته 48% من المؤسسات وسعت النشاط من حيث التسويق أو انتاج المؤسسة.

الشيء الطبيعي هو النمو وعندما يكون الأمر خلاف ذلك فهذا يعني ان هناك خلل في الكيان المفروض انه يتطور وينمو, وعلميا أن هذا الكيان يفتقد الى القدرة أو الحافز ويمكن القول ان هذه المؤشرات الملموسة في هذه العينة غير مشجعة على الابتكار .

2-2 مستوى تدخل العائلة في اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية فصل العائلة عن المؤسسة صعبة للغاية حيث ان دراسات ادارة الأعمال اعتبرت العائلة أحد العناصر البيئية المتحكمة وليست المؤثرة فحسب, ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم (03): تدخل العائلة في تحديد القرار المصيرية في المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الشكل ارتباط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالعائلة بنسبة 78% وهي نسبة عالية وتبرهن على ان العائلة هي المحرك الأساسي للمؤسسة وبالتالي فإن ادارة اعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لايمكن ان يفصل عن العائلة ودراسة تطورها يجب ان يتعدى ذلك الى دراسة ثقافة ومستوى العائلة.

سيكون هذا المؤشر ذو دلالة احصائية على كثير من المعدلات في هذه الدراسة سواء دلالة معنوية أو دلالة كمية وسيتضح ذلك في المراحل القادمة.

3- مستوى تدخل العائلة ووضع الأهداف:

لطالما شكلت العائلة عائقا في وجه تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال القرارات التمويلية والتشغيلية، والإنتاجية .. وغيرها من القرارات وهنا يمكن توضيح عملية وضع الأهداف وتدخل العائلة في قرارات المؤسسة.

جدول رقم (03): الارتباط بين من يحدد القرارات ووضع الأهداف

	وضع الأهداف في المؤسسة	من يحدد القرارات المصيرية للمؤسسة
Correlation Coefficient	1.000	.530**
وضع الأهداف في المؤسسة	Sig. (2-tailed)	.000
N	81	81
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000
من يحدد القرارات المصيرية للمؤسسة	Sig. (2-tailed)	.000
N	81	81

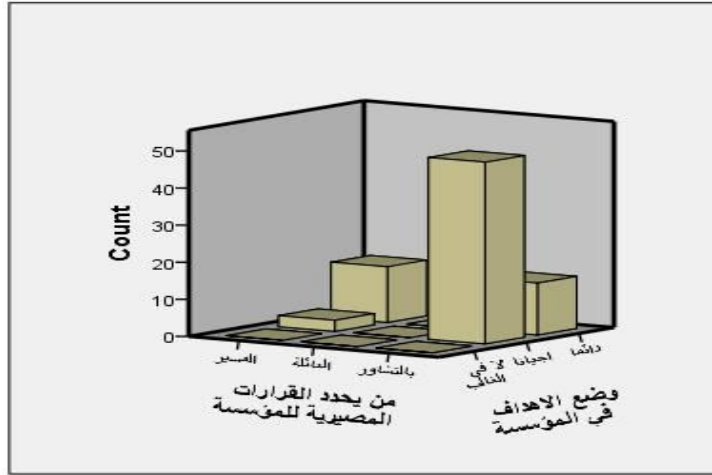
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث

بين مستوى الارتباط ويوضح أن عملية وضع الأهداف لا يكون بمنأى عن العائلة، أي أن العائلة أو بالأحرى المسير المالك لا يتسم بالحدية أكثر من المسير غير المالك.

تكمن أهمية المسير غير المالك أنه يحاول إثبات نفسه وهو النموذج المشجع على الابتكار سواء في تعامله مع الأفراد، أو حتى تعامله مع العائلة في حد ذاتها والتي عادة ما تتسم بالرسمية داخل المؤسسة والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (04): الارتباط بين من يحدد القرارات ووضع



الأهداف

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الشكل، الفئة التي تهتم بوضع الأهداف بشكل دائم ورسمي هي فئة المسير غير المالك الذي يتخذ القرارات دون الرجوع إلى العائلة بشكل نسبي أكبر بكثير من الفئة التي تأخذ قراراتها بالرجوع إلى العائلة، ومن هنا أن جدية المسير تزداد كلما كان بعيد عن العائلة.

1-3 الارتباط بين التسيير العائلي ووضع الأهداف:

تبين من خلال دراسة معامل بيرسون للارتباط أن هناك ارتباط عكسي بين وضع الأهداف وطريقة الحصول على المؤسسة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (04): الارتباط بين التسيير العائلي ووضع الأهداف

نوع الخطة الموضوعة للوصول إلى الأهداف	نوع الخطة الموضوعة للوصول إلى الأهداف	تحصلت على هذه المؤسسة عن طريق:
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000
		-.532**

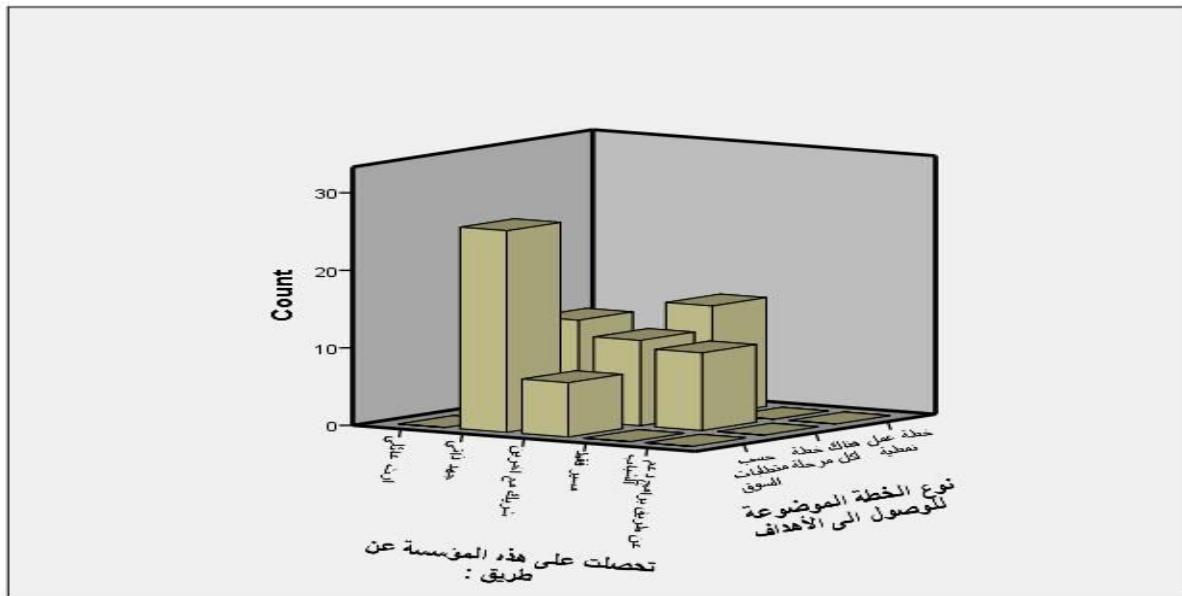
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	81	81
	Correlation Coefficient	-.532**	1.000
تحصلت على هذه المؤسسة عن طريق:	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث

يتجلى الارتباط العكسي في أن المسير المالك لا يهتم بوضع الاهداف بقدر ما يهتم بذلك المسير غير المالك او ويتبن ذلك أكثر في الشكل التالي :

شكل رقم (05):العلاقة بين التسيير العائلي ووضع الأهداف



المصدر: من اعداد الباحث

الملاحظ في الشكل ان فئة المسيرين غير المالكين كانت لهم خطط مختلفة لمواجهة اي مرحلة بنسبة 100 % بينما باقي الانواع فتعددت اجاباتهم واختلفت.

بينت الدراسة ان هناك ترابط كبير بين المدة الزمنية للأهداف و وضع الخطط التكتيكية بمعدل $r=0.621$ وهو ارتباط قوي .

4- المؤشرات الابتكارية بين المسر المالك والمسير غير المالك : في هذه الجزئية سوف نوؤكد ما توصلنا ايه سابقا من خلال المؤشرات الابتكارية وذلك عن طريق مايلي :

4-1 المؤشرات الابتكارية لدى المسير المالك : المؤشر الابتكاري الذي قمنا باختباره هو "القيام بعملية التحديد والتغيير الا في حالة قيام المنافس بذلك" عن طريق ربطه بجملة من العوامل الأخرى التي نجدها في المؤسسات العائلية كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (06): الارتباط لتوضيح المؤشرات الابتكارية لدى المسير العائلي

	جاجة المؤسسة لتجديد التكنولوجيا تكون قيام المنافس بذلك	أحصل على اخبار التكنولوجيا عن طريق المنتجات المنافسة	التحفيز المقدم للعمال معنوي	تم عملية التوظيف في المؤسسة على اساس الثقة	تم عملية التوظيف في المؤسسة على اساس الثقة
Correlation Coefficient	.559**	.480**	.598**	.723**	1.000
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
N	81	81	81	81	81
Correlation Coefficient	.796**	.743**	.567**	1.000	.723**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
N	81	81	81	81	81

	Correlation Coefficient	.598**	.567**	1.000	.276*	.585**
التحفيز المقدم للعمال معنوي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.013	.000
	N	81	81	81	81	81
	Correlation Coefficient	.480**	.743**	.276*	1.000	.530**
أحصل على اخبار التكنولوجيا عن طريق المنتجات المنافسة	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.013	.	.000
	N	81	81	81	81	81
	Correlation Coefficient	<u>.559**</u>	<u>.796**</u>	<u>.585**</u>	<u>.530**</u>	<u>1.000</u>
جاحة المؤسسة لتجديد التكنولوجيا تكون قيام المنافس بذلك	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	81	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث

هناك جملة من المؤشرات التي تحصلنا عليها فيما سبق تؤكد أفضلية المسير غير المالك في كثير من الجوانب التنظيمية، كما يمكن تأكيد ذلك من خلال المؤشرات الابتكارية الموضحة في الجدول السابق، حين ربطنا المؤسسة العائلية التي تقوم بالتوظيف على اساس القرابة والثقة التي تكون في صالح القرابة بالاضافة انها تقدم تحفيزات معنوية، وانها تحاول فقط البحث عن معلومات من المنافس فقط. ربطنا كل العوامل السالفة الذكر بعملية التجديد والتغير فتحصلنا على معدلات ارتباط قوية.. مما يؤكد ان المسير المالك لا يملك مؤهلات ابتكارية وأن العائلة دائما تكون ضد مصلحة المؤسسة ونموها وتطورها.

2-4 المؤشرات الابتكارية لدى المسير غير المالك :

يمكن معرفة الفرق بين المسير العائلي وغير العائلي، وذلك من خلال كل العناصر والإثباتات السابقة، وفي هذا العنصر سنؤكد كل النتائج التي سبقت من خلال مايلي :

جدول رقم(07):الارتباط لتوضيح المؤشرات الابتكارية لدى المسير غير العائلي

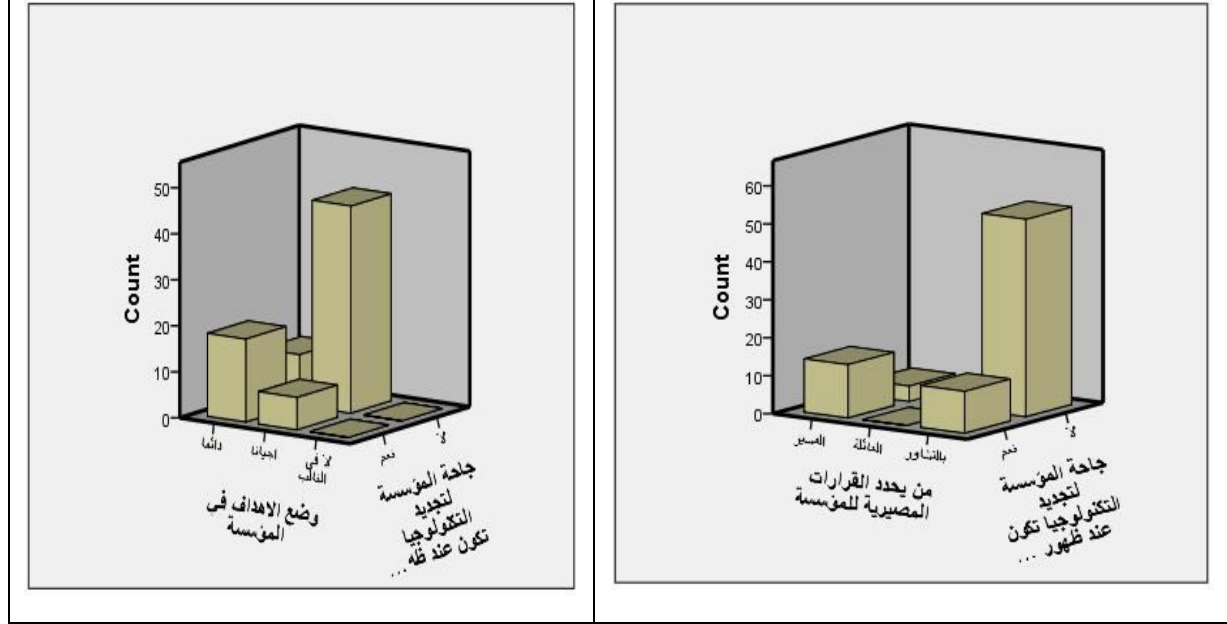
	وضع الاهداف في المؤسسة	من يحدد القرارات المصيرية للمؤسسة	جاجة المؤسسة لتحديد التكنولوجيا تكون عند ظهور تكنولوجيا جديدة
Correlation Coefficient	1.000	.530**	-.504**
Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
N	81	81	81
Correlation Coefficient	.530**	1.000	-.543**
Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
N	81	81	81
Correlation Coefficient	<u>-.504**</u>	<u>-.543**</u>	<u>1.000</u>
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
N	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث

يبين الارتباط المتحصل عليه في الجدول أن هناك علاقة قوية بين فعالية المسير غير المالك وضع الأهداف في المؤسسة بصفة رسمية ومستمرة و ارتباط ذلك بحاجة المؤسسة لتحديد تكنولوجيتها عند ظهور تكنولوجيا جديدة في السوق, ويمكن ان نوضح ذلك أكثر في الأشكال التالية:

شكل رقم (06): المؤشرات الابتكارية لدى المسير غير المالك



المصدر: من اعداد الباحث

تبيّن الأشكال ارتباط رؤية المسير للتغيير بالمسير غير المالك، واستقلالية اتخاذ القرار عن العائلة، كما تبين أن الفئة التي تقوم بوضع أهداف بصفة رسمية ودائمة هي الفئة التي لها رؤية التجديد والتغيير بمجرد ظهور تكنولوجيا مستحدثة، كما ان المتابعة الدورية لما يعرضه السوق تمكن المسير من اتخاذ القرارات السليمة والرزينة فيما يخص تجديد التكنولوجيا. كما أن الجدول السابق بين هناك ارتباط بين المتغيرين التابعين (وضع الأهداف و تحديد القرارات في المؤسسة).

الاحالات والمراجع:

¹ Dou henri, vielle technologique et competitivité : l'intelligence économique au service du développement industrielle, Dunod, paris, 1995,p 21.

² عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة فرحات عباس سطيف، ماي 2003.

³ سناء عبد الكريم، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية التجارية المالية، المؤتمر الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات والفرص و الأفاق، جامعة الزرقاء الخاصة، 2009.

⁴ سناء عبد الكريم، مرجع سابق.

⁵ Jean luc charron, sabrine sépari , organisation et gestion de l'entreprise, edit, dunod, paris, 1998, pp 188-189.