

الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية الجزائرية
بين الاستمرارية، الاستقلالية و النمو

Organizational characteristics of Algerian small and medium-family enterprises Between continuity, independence and growth

د. كربوش محمد الباحثة تليسة أمينة د. بلميمون عبد النور

جامعة معسكر الجزائر

**Dr karbouche Mohamed tliisa amina Dr Belmimoune abedelnour
Mascara University Algeria**

ملخص

من خلال بحثنا هذا حاولنا تسليط الضوء على الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و بالأخص المالك المسير . في الجانب التطبيقي للدراسة و الذي شمل 41 مؤسسة صغيرة و متوسطة عائلية جزائرية، خلصنا الى مجموعة من العوامل و الخصائص التي تميز هذه المؤسسات . بعد تحديد مختلف الخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية محل الدراسة حاولنا دراسة العلاقة بينها و بين الفعالية التنظيمية و أظهرت النتائج الى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية مع العديد من المتغيرات المكونة للخصائص التنظيمية لهذه المؤسسات

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية، الخصائص التنظيمية، الفعالية التنظيمية

Abstract

Through our research, we tried to study the organizational characteristics of the family small and medium. In the empirical study, which included 41 small & medium family enterprises on the northwest of Algeria. We concluded a variety of factors and characteristics that distinguish these organizations. After selecting the various organizational characteristics of family SME under the study we tried to study the relationship between these characteristics' and the organizational effectiveness, the results showed a significant correlation with many variables, consisting organizational characteristics with organizations effectiveness.

Keywords: Family SMEs, Organizational Characteristics, Organizational Effectiveness.

1. مقدمة

انشاء المؤسسات و تطويرها و المحافظة على استمراريته يشكل قضية وطنية و عالمية كبرى، سواء كانت المؤسسة كبيرة او متوسطة او صغيرة، حيث تعد هذه الاخيرة (م ص و م) جزء فقط من المجال العام للمقاولاتية (Torres 2007)، كما و اثبتت عديد الدراسات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انها و في مجملها مؤسسات مملوكة و مسيرة من طرف كبار العائلات (Scott 1986) مما يجعل عددها في تزايد مستمر و يعطيها دورا هاما في اقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، و بالرغم من

أقدمية المؤسسات العائلية إلا أن هناك قلة في الدراسات و الأبحاث التي تناولت الموضوع و التي ظهرت في الثمانينات و كانت من أصول إنجليزية، إذ يرى الباحثون أن هذا النوع من المؤسسات يتكون من تفاعل نظامين فرعيين هما المؤسسة و العائلة لكل منهما قواعده، أهدافه و مصالحه الخاصة يربط بينهما شخص وحيد يلعب دوراً رئيسياً في كل نظام فهو رب العائلة و الأب الروحي لجميع أفرادها يسعى لتحقيق الثروة مما يسمح له بتوفير الأمان المالي له و لأسرته (Morris et al 2006)، كما و يهدف لتحقيق نمو مستمر قائم على امتلاك مؤسسة مهيكل بشكل جيد و أكثر تطوراً قدرة على التكيف مع المحيط الخارجي (Gundry et Welsch 2001) .

2. الإشكالية

الجزائر و غيرها من الدول تحاول أن تعتمد على استراتيجية واضحة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يتبين هذا من خلال مختلف السياسات و الإجراءات التشجيعية التي تنتهجها الدولة إلا أنها غير كافية، حيث أن هناك متغيرات أخرى يمكن أن تدخل في إنشاء و نمو هذه المؤسسات، المتمثلة في المحيط الخارجي و المحيط الداخلي (الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، أسلوب القيادة.....) و لدراسة هذه المتغيرات سنقوم بتسليط الضوء على مختلف الأعمال المنجزة و التي اهتمت بدراسة خصائص المالك المسير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة معتمدين على المقاربات المأخوذة من مجال علم النفس و التي كانت تحت اسم " مقاربة السمات " (approche des traits) و التي اهتمت و ركزت على شخصية المقاتل، بالإضافة إلى المقاربات المأخوذة من مجال التسيير و التي كانت تحت اسم " المقاربة السلوكية " (approche des behavioristes) . و من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما علاقة خصائص المالك _ المسير بفعالية المؤسسة ؟

3. فرضيات الدراسة

من أجل تحليل الإشكالية أكثر فإن هذا البحث ينطلق من فرضيتين، تعتمد على دراسة الخصائص الفردية و الإدارية للمالك المسير و التي سنحاول إسقاطها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية الجزائرية حيث كانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الفردية للمالك المسير و الفعالية التنظيمية
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الإدارية للمالك المسير و الفعالية التنظيمية.

4. اهداف و أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في تسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية في الجزائر وذلك من خلال التعرف على ما يمكن للمالك - المسير ان يقدمه لمؤسسته مما يساهم في نجاحها واستمرارها و كذلك ايجاد العلاقة بين كل من الخصائص الفردية و الإدارية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

5. الاطار النظري للدراسة

تعددت التيارات الفكرية التي اهتمت باعطاء مفهوم لمصطلح المؤسسة العائلية فذهب العديد من الباحثين (Perrows . s 1988 _ Rogoliky et Lansberg . i _ Banes . r et Hersho s.a 1976) الى اعتبار المؤسسة العائلية هي التي تسيطر او ملكيتها في يد العائلة او احد افرادها، و اعتبروا ان العائلة العنصر الاساسي في تكوينها . و على هذا الاساس فانهم يرون انه من غير الممكن ان يتم اشراك شخص اخر من غير العائلة داخل المؤسسة كلما كانت العائلة قادرة على تمويلها. و عملية التسيير داخل هذا النوع من المؤسسات تكون كما تسيطر العائلة مما ينجر عن ذلك ما يسمى بالسلطة الابوية، اما عملية الرقابة فتكون حكرًا على العائلة . و هذا التعريف اعتمد على ما سمي بمعيار الملكية، اما من جهة اخرى و بالاعتماد على معيار ادارة العائلة للمؤسسة فالمؤسسة عائلية عندما تكون تحت سلطة و ادارة العائلة (Barry . b 1975 _ Johnson 1985) . و من خلال ما سبق يتضح لنا ان هناك اتفاق بين الباحثين على ان المؤسسة العائلية : هي التي يمتلك معظم اسهمها اعضاء العائلة الواحدة و التي تسيطر على مجلس ادارتها، و من هنا فقد راي الباحثون انه من الضروري وضع ثلاثة مداخل لتعريف المؤسسة العائلية :

فالمدخل الاول يقوم على ملكية المؤسسة بحيث يعتبر ان المؤسسة التي تمتلك فيها العائلة الواحدة غالبية الاسهم هي مؤسسة عائلية (Donckels et Frohlich 1991) ، اما المدخل الثاني فهو المتعلق بالادراك العاطفي أي ان اعضاء العائلة مقتنعين بان هذه المؤسسة هي ملك يجب المحافظة عليه (Gasson et al

1994.Carsrud 1994).Binder (Ram and Holliday 1988)، اما المدخل الاخير فيركز على عملية التسيير بحيث يرى انها عائلية اذا كانت عملية التسيير من طرف اعضاء العائلة (Daily et Dollinger 1992) . كمت أن الادييات النظرية التي تحدثت عن المؤسسة العائلية قد اعتمدت على معيار التفاعل بين العائلة والمؤسسة باعتبار ان هذين الاخيرين نظامين لكل منهما قواعده الخاصة، استراتيجياته و طريقته في التسيير (Hurgon 1991)، هذه الوضعية الخاصة تخلق نوعا من الصراع ما يكون مصدرا للتوتر و القلق الذي تخلقه العائلة للمؤسسة . ما من شأنه ان يؤثر على استمراريتها و هذا الاخير يعتبر كههدف رئيسي للمالك - المسير، لذا فمشاركة افراد العائلة في اعمال المؤسسة يجب ان يتم وفقا لسلوك معين يتوافق والسياق العائلي او سياق المؤسسة . و بالرجوع الى المؤسسة العائلية باعتبارها نظامين (مؤسسة - عائلة) نجد ان هناك المقاربة العقلانية التي تؤكد صحة ذلك بحيث ان المنطق العقلاني الذي يقوم على اساس عناصر المدرسة الكلاسيكية للادارة و مدعم من طرف اقتصاديي المدرسة الكلاسيكية الحديثة، ان تدخل الالعقلانية قد يضر المؤسسة خاصة من جانب الربحية و على ذلك يتوجب اتباع مبادئ عقلانية ثابتة (Lapierre1994 _ Chan Song Hong 1994).

في حين يرى البعض انه يتوجب انتقال المؤسسة الى جيل اخر، حيث يتم نقل التسيير و الادارة الى جيل جديد يسعى الى الاحتفاظ بالمؤسسة (Ward j، k، n et Hatten،Cherchill _ 1987،j 1987) غير ان الدراسات المنشورة اظهرت ان تغيير المسير من شأنه التأثير بشكل كبير على المؤسسة بحيث ان عملية انتقال الملكية و الادارة تتم بطريقة خاصة و محددة اين تكون عملية الانتقال ناتجة عن اسباب مختلفة التي يمكن ان تؤدي الى تاثيرات معقدة هذه الاسباب تعتمد على نوع التغيير و يمكن حصر هذا التغيير في :

التغييرات الادارية، التغيير اللارادي وكذا التغيير الارادي .

كما يرى التيار العقلاني ان اختيار مالك - مسير جديد يجب ان يتم وفقا لقواعد واضحة و معينة نظرا لانه و حسبهم تتميز المؤسسات العائلية بادارة غير صحية و قيادة غير فعالة نتيجة المحسوبة و العاطفة الا انه و من زاوية اخرى فان العقلانيين يرون ان هذا المسير الجديد يجب ان يتمتع بالمهارات و الكفاءات المطلوبة لشغل منصب الادارة غير انه في حال عدم وجوده ضمن نطاق العائلي فانهم يقترحون انتقال عملية التسيير الى شخص اجنبي . و من هذا المنظور يسعى رب العائلة جاهدا لتفادي هذا الاشكال لانه يعتبر المؤسسة التزام دائم هدفه ان تبقى المؤسسة ملكية خاصة لاصحاب العائلة، و عليه فان هذا الانتقال السلطوي من جيل الى جيل بين افراد العائلة يخلق ما تم تسميته بالنظام المتكامل الذي يجمع بين

نظامين فرعيين (مؤسسة - عائلة)، بحيث تؤثر العائلة على سياسة المؤسسة و ثقافتها في حين تؤثر المؤسسة على مصالح و اهداف العائلة (Donnelly 1964) .

ان الترابط القائم بين المؤسسة و العائلة يكون في غالب الاحيان محوره رب العائلة او الشخص القائم عليها و الذي يراه الاقتصاديون : " ذلك الشخص المبتكر (innovator) "، اما بالنسبة للمختصين في السلوك هو " ذلك الشخص المبدع (creatif)، اما بالنسبة لمهندسي الدولة فيعتبرونه " منسق الموارد (coordinator) "، اما الماليين فيعتبرونه " الشخص القادر على السيطرة على الخطر " (Filion 2001) .

بمعنى اخر فالمقاول يحمل جملة من الصفات الشخصية و الدوافع التي تصنع شخصيته حيث تؤثر هذه الاخيرة على سير مؤسسته نتيجة تدخل الجانب غير رسمي و النفسي، و هو ما وضحه باحثون في مجال المقالة و الذين ولوا اهتمامهم للمسير _ المالك، فحسب انصار المقاربة المبنية على المؤسس (Hollander 1988 et Elman 1999، Jolicoeur 1999، Beckhard et deyer 1983) تصبح المؤسسة العائلية مرآة لاحتياجات المؤسس (المالك) فيصنع ثقافتها، حيث تحتل هذه الاخيرة مكانة هامة في كل نظام فرعي (المؤسسة _ العائلة) و التي تتشكل من قيمه الخاصة (Hollander Elman 1988). مما يجعله يندمج مع مؤسسته ويعيش مع سيرها (Kets et Vried 1977) . و هذا ما يجعل المؤسسة العائلية حسب انصار هذا التيار تبدو و كأنها انعكاس لشخص واحد و الذي يعتبره افراد العائلة بمثابة الاب الروحي الذي يجب اطاعته في كل الظروف فهو المرجع الذي يرضي حاجاتهم التي يطمحون لتحقيقها . و لكن لا تتوافق احتياجات و اهداف المؤسس دائما مع المؤسسة خاصة في جيلها الاول، حيث قدم Danco 1975 العلاقة بين المؤسسة و الفرد من خلال تقديم مقاربة (المقاربة النظامية) تركز على التفاعل بين احتياجات المؤسس و تطور المؤسسة من خلال اربعة مراحل : مرحلة العجب (stage Wonder) المقاول يواجه المجهول و المؤسسة تمر بمرحلة صعبة، مرحلة الخطا (Blunder stage) تسمح للمؤسسة بمعرفة نمو غير متوقع مما يجعل المقاول واثق من نفسه قادر على تحقيق النجاح في المرحلة الموالية، مرحلة الصدى (Thunder stage) يحقق المقاول احتياجاته الخاصة، مرحلة الانهيار (Sunder or Plunder stage) تمثل مصادرة الشركة، و تختلف اهداف المالك _ المسير بين الاهداف الشخصية : رغبته في ان يكون سيد نفسه، قدرته على اعالة عائلته، الحصول على المعيشة الكريمة و المحافظة على الارث العائلي، اكتساب مكانة اجتماعية هامة، اما الاهداف الاقتصادية : تحقيق الارباح، نمو المؤسسة، المردودية _ ارضاء الزبائن، المساهمة في الاقتصاد المحلي و الوطني...، في حين الاهداف الاجتماعية و البيئية : توفير مناصب شغل،

حماية البيئة، التكيف مع سلوك اخلاقي ... ان هذا التنوع في الاهداف يخلق و يجعل ظاهرة الصراعات اكثر ظهورا في المؤسسة العائلية (Beckhard et Dyer 1983)، وهذا ما جعل نظرية المراتب العليا (The Upper Echelons Theory) لكل من (Hambrick et Mason 1984) تقرر و تؤكد وجود تأثير كبير للمسير على نتائج المؤسسة حيث سمحت بادخال التأثير الشخصي للمسير في محاولة لتفسير التنوع في اوضاع اداء المؤسسة.

فحسب هذه النظرية فان كل من الخبرة، القيم، المبادئ و شخصية المسير تؤثر الى حد كبير في تفسيراتهم لحالات النمو المرتفع و تؤثر على خياراتهم. فدراسة ل (Mc Mahon 2001) في مؤسسات صغيرة ومتوسطة استرالية وجد ان 70% منها كانت تحت ادارة مالك - مسير و الذي لا يهدف بالضرورة الى نمو المؤسسة و انما ضمان دخل و عمل على المدى البعيد و هذا ما يجعلها توظف اقل من 20 عامل، في حين 25% مسيرة من طرف قائد يملك فكرة متواضعة حول النمو، و حسب الباحث هذا النمو الموجه قائم على نشاط او قطاع المؤسسة او على المحيط الذي تشتغل فيه و بعد 15 سنة تصل هذه المؤسسات الى توظيف ما يقارب 100 عامل، اما 5% المتبقية من المؤسسات هي مؤسسات مسيرة من طرف قائد له طموح كبير تجاه النمو، هذا النوع من المؤسسات تكون في الغالب مؤسسات مبتكرة، تخترق اسواق عالمية و تعطي مؤشرات كبيرة لان تصبح كبيرة و هذا النوع الاخير من المؤسسات ذات النمو الكبير و دائما حسب تقديرات (Mc Mahon 2001) قد يصل بعد 15 سنة الى توظيف اكثر من 100 عامل. و بالتالي ما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة ان النمو ليس الهدف الرئيسي بالنسبة للمالك - المسير و انما توجهه و رغبته في البقاء و الاستمرار.

و هذا ما اكده (Greenbank 2001) في دراسة اجراها على 55 مالك مؤسسة في مجال المحاسبة، الطباعة و البناء وجد 85% منهم يهدف الى تحقيق دخل مرضي يلبي الاحتياجات العائلية، 21% منهم يهدف الى تحقيق نمو المؤسسة و 2% منهم يهدف الى تحقيق الارباح .

و كمحاولة لتطوير نظرية المراتب العليا، اهتم الباحثان بعلاقة المسير بالخيارات الاستراتيجية أي بوجود تأثير للمسير على اختيار الاستراتيجية الامثل للمؤسسة (Child 1972 Andrews 1971) و كذا على المحيط (Hannan et Freeman 1977)، فقد قام Hambrick بادخال مصطلح السلوك الاداري (managerial latitude) والذي عرفه على اساس الموقف تجاه العمل (latitude d'action) فحسب هؤلاء الباحثين، الموقف تجاه العمل يعتمد على درجة التنوع و التغيير المسموح به في المحيط و كذا السياق التنظيمي و لتحديد السلوك الاداري اعتمد على ثلاث محددات اساسية تتمثل في : **محددات تربط**

بظروف بيئية او بالمحيط، محددات ذات طبيعة تنظيمية، محددات لها علاقة بالمسير نفسه هذه الأخيرة تتعلق بصفاته و خصائصه الشخصية و التي يمكن حصرها في المتغيرات التالية :

— متغيرات شخصية الجنس، العمر، النوع، الثقافة، الديانة، العرق، البيئة الاجتماعية، بحيث خلصت دراسة قام بها (Peter et al 1999) الى اثبات انه كلما تقدم المالك المسير في العمر استطاع توفير موارد مالية للمؤسسة.

— متغيرات المسار المهني : الخبرات — التكوين...، اقرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين الخبرة التي اكتسبها صاحب المؤسسة في قطاع المؤسسة و ادائها. كما و يساعد التكوين المتخصص او المستوى الدراسي للمسير على الحصول على المعارف، زيادة الكفاءات، القدرة على حل المشاكل وتبني الاستراتيجيات المناسبة (Woywood et Lessat 2001، Julien 2000).

— متغيرات تحفيزية : الحاجة الى الاستقلالية، النجاح، الامان...، فحسب دراسة ل (Wang 1990) فان المقاول الصيني يبحث عن الابتعاد عن الاستدانة من البنوك او الاسواق المالية فهو يبحث عن الاستقلال.

كما اضافت المقاربة السلوكية (the behavioral approach) متغير الكفاءة، حيث قام (Mintzberg 1974) بدراسة كفاءة المسير من خلال دراسة الارتباط و العلاقة بين كفاءة المسير و الاداء، غير ان الاهتمام بموضوع الكفاءة كان انطلاقا من التسعينات حيث تم تعريفها بشكل مفصل على انها: " مجموع المهارات و القدرات و المعارف ". (Petterson et Jacob 1992)، او تلك الخصائص السلوكية التي يملكها بعض الناس و التي تجعلها فعالة ". (Petterson et Jacob 2009).

6. الدراسة التطبيقية

— عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف القطاعات التي تمارس فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة نشاطها و ذلك على مستوى الجهة الشمالية الغربية للجزائر، التي تضم الولايات التالية:

(تلمسان، وهران، معسكر، غليزان، عين تموشنت، مستغانم و سيدي بلعباس).

يتجزأ المجتمع الكلي الى 7 عينات على حساب عدد الولايات التي تم ذكرها سابقا، و قد تم توزيع 80 استبانة على اساس نسبة عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكل ولاية، على مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للمنطقة محل الدراسة.

من خلال الاستبانات الموزعة و المسترجعة، يتبين لنا ان اجمالي الاستبانات التي تم استرجعها يقدر ب 41 و كانت نسبة المستجيبين في كل الولايات تفوق او تساوي 50 ما عدا ولاية غليزان التي سجلنا نسبة استجابة تساوي 44، وقد تم توزيع الاستبيان على مستوى الادارة العليا و التي شملت مالك المؤسسة او المسير لها .

❖ متغيرات الدراسة و التعريف بالعينة

- متغيرات الدراسة لتحديد اهم الخصائص التنظيمية للمالك _ المسير للعينة المدروسة تم الاعتماد على مجموعة من المتغيرات و التي يمكن ابرازها في الجدول التالي :

جدول رقم 03 المتغيرات الرئيسية و الفرعية

متغير فرعي	متغير رئيسي
حجم المؤسسة، عمر المؤسسة، الشكل القانوني للمؤسسة، نوع النشاط	المؤسسة
السن، الجنس، المستوى الدراسي	صاحب المؤسسة
الاستمرار، الاستقلال، النمو	نوع المقاول
النمو، الاستقلال، الاستمرار	نوع المقاول
ادارة الصراع، شخصية المدير، الحصول على المعلومة	اسلوب القيادة
اسلوب التكيف، اسلوب المقاولاتية، اسلوب التخطيط	اسلوب اتخاذ القرار
من الاعلى الى الاسفل، من الاسفل الى الاعلى، افقي، رسمي	الاتصالات

المصدر: من اعداد الباحثين

• التعريف بالعينة

1 _ نوع النشاط : فيما يخص نوع النشاط قد تعمدنا سحب عينة عمدية ذات نشاطات متنوعة، بحيث نجد ان هناك 1،34 % من المؤسسات محل الدراسة هي ذات طابع تجاري، في حين نجد هناك 3،7 % من العينة هي مؤسسات ذات طابع خدماتي و النسبة الاكبر كانت خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الطابع الصناعي و التي تمثل 5،58 % .

2 _ رقم الاعمال : من حيث الحجم تم الاعتماد على معيار رقم الاعمال في تصنيفها و يتضح لنا ما نسبته 6،36 % من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات مصغرة لا يتجاوز رقم اعمالها 20 مليون دج في حين 5،58 % هي مؤسسات صغيرة يتراوح بين 20 _ 200 مليون دج، و في الاخير نجد ما نسبته 9،4 % من العينة هي مؤسسات متوسطة و يتراوح رقم اعمالها بين 200 مليون و 2 مليار دج .

3 _ السن : من خلال الإستبيان الذي تم توزيعه فان المالكين او المسيرين الذين تم استجوابهم تتراوح اعمارهم بين 21 _ 60 سنة و كانت العينة التي تتراوح اعمارهم بين 31 _ 50 سنة هي النسبة الاكبر و التي بلغت 1،78 في حين مثلت العينة التي تتراوح اعمارهم بين 21 _ 30 سنة 8،9، اما العينة التي تتراوح اعمارها بين 51 _ 60 سنة فيمثلون 2،12 من العينة الاجمالية محل الدراسة .

4 _ الجنس : بالنسبة الذكور فهي التي تأخذ الحلقة الاكبر في تسيير او امتلاك المؤسسات بحيث نجد ما قيمته 6،75 % من العينة محل الدراسة هي ذكور، اما نسبة الاناث تمثل 4،24 % من العينة . هذا ما يوضح دائما التوجه المقاولاتي للذكور مقارنة بالنساء .

5 _ المستوى الدراسي : يتضح من خلال الإستبيان الذي تم توزيعه ان هناك اختلاف في المستوى الدراسي بين المسيرين و ملاك المؤسسات محل الدراسة، الا اننا نجد ما نسبته 39 بالمئة من العينة هي ذات مستوى جامعي (ليسانس) و هذا ما اعطى الاستبيان اكبر مصداقية، و ذلك حسب معيار الفاكرونباخ، في حين تراوحت النسب الاخرى بين 7،31 % للمستوى الثانوي، 6،14 % بالنسبة للتكوين المهني، 9،4 % بالنسبة للمتوسط و في الاخير نجد ما قيمته 7،9 % بالنسبة للماستر والدكتوراه .

6 _ الشكل القانوني : من حيث الشكل القانوني للمؤسسات محل الدراسة نجد ان شركات تضامن قد بلغ 22% اما الشركات ذات المسؤولية المحدودة للشخص الوحيد فقد بلغت نسبتها 56% و هذا ما يجعلها في اطار المؤسسات العائلية .

4-2 دراسة الخصائص التنظيمية للمالك _ المسير

❖ **تحديد نوع المقاول الجزائري** يتم تحديد نوع المقاول الجزائري على حسب تصنيف (Jullien et Marchesnay) من خلال جملة من الاسئلة موضحة في الجدول التالي :

❖ **الجدول رقم 05 ترتيب نوع المقاول**

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
03	42،0	51،1	59،3	كسب ربح عالي تحقيق مستوى عالي في نمو المبيعات و المداخيل
02	37،0	42،1	58،3	عدم الرغبة في فتح راس مال المؤسسة
01	26،0	13،1	34،4	الرغبة في الاستمرار في نفس النشاط الصناعي

المصدر: من اعداد الباحثين

من اجل ترتيب الاهمية المكونة لنوع المفاول تم استعمال معامل الاختلاف و هذا بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري. و الجدول رقم (05) يوضح معامل الاختلاف و ترتيب العناصر المكونة لتصنيف المفاول. ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول ان عنصر الاستمرار قد احتل المرتبة الاولى بمعامل اختلاف يساوي (26,0) و هذا يدل على ان العينة المبحوثة تولي اهمية بالغة لهذا العنصر مقابل العناصر الاخرى، و نجد ان عنصر الاستقلالية قد حل في المرتبة الثانية بمعامل اختلاف يساوي (37,0)، اما عنصر النمو فقد جاء في المرتبة الثالثة بمعامل اختلاف يقدر ب (42,0). هذه المؤشرات تقودنا الى تصنيف المفاول الجزائري في خانة المفاول الذي ينتمي للنوع الاول حسب تصنيف (Julien et Marchesnay) أي المفاول من نوع الذي يفضل الاستمرار في اعماله و نشاطاته ومن ثم الاستقلال لياتي في المرتبة الاخيرة النمو.

❖ اسلوب القيادة : من خلال هذا المتغير حاولنا دراسة طرق و انماط القيادة داخل هذه المؤسسات و ذلك بتسليط الضوء على ادارة الصراع، شخصية المدير و الحصول على المعلومة، من خلال نموذج الشبكة الادارية ل (Blake et Mouton) و الذي قاما بتصنيف الانماط القيادية الى خمس انواع وهي النمط القيادي السلطوي، النمط القيادي الانساني، النمط القيادي للفريق، المتساهل و المعتدل.

***ادارة الصراع :**

تم قياس هذا المتغير باستخدام الوسط الحسابي و ذلك باختبار الانماط القيادية الخمسة و هي النمط القيادي للفريق، المعتدل، السلطوي، الانساني و المتساهل .

الجدول رقم 6 المتوسط الحسابي لمتغيرات ادارة الصراع

المتغيرات	المتوسط الحسابي
يتخذ موقفا محايدا و لا يتدخل مطلقا	88,1
يعطي حولا ان يتعايش معها كل طرف من اطراف الصراع	83,1
يبحث عن اسباب الصراع و يعمل على حلها	39,2
يبحث عن المتسبب في الصراع من بين العاملين و يقوم بمعاقبته	20,4
يسترضي الاطراف المتصارعة و يعمل على مصالحتها	34,3

المصدر: من اعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم (07) يتضح ان النمط القيادي السلطوي احتل المرتبة الاولى، بحيث بلغ الوسط الحسابي لهذا السؤال (20,4) و كانت اعلى قيمة مقارنة بباقي الاسئلة و تلاه النمط القيادي الانساني

بمتوسط حسابي (34،3) بعد ذلك نجد الانماط القيادية الثلاثة الاخرى و هي النمط القيادي للفريق، المتساهل و المعتدل باوساط حسابية بلغت (39،2)، (88،1)، (82،1) على التوالي.

شخصية المدير: على غرار ادارة الصراع تم اختبار هذا العنصر عن طريق الانماط القيادية الخمسة و من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان النمط القيادي السلطوي حقق اعلى متوسط حسابي مقارنة مع الانماط الاخرى بحيث بلغ متوسطه (07،4)، و هذا يتناسب و بشكل كبير مع النمط القيادي الخاص بادارة الصراع و تاتي الانماط القيادية الاخرى الفريق، المعتدل، المتساهل و الانساني لتسجل متوسطات حسابية تقدر ب (44،3)، (32،2)، (20،2)، (88،1) على التوالي.

جدول رقم 07 حساب الوسط الحسابي لانماط شخصية المدير

المتغيرات	المتوسط الحسابي
تقوم بالحد الأدنى من العمل بفضل عدم المجازفة و ذلك خوفا من الفشل	20،2
توضح اجراءات العمل بوضوح الا انك تفرض ارائك و ارادتك على العمال	07،4
تقوم بالمهام التي تحظى برضا اغلبية العمال	32،2
تقوم بالاعمال المقبولة لدى مختلف رؤساء الاقسام	88،1
تقوم بتشجيع المهام الجديدة التي ترفع الانتاجية و تحقق الرضى الوظيفي و تشجع الابداع	44،3

المصدر: من اعداد الباحثين

الحصول على المعلومات: من خلال هذا المحور تم التطرق الى طرح مجموعة من الاسئلة الخاصة ايضا بالانماط القيادية و ذلك لمعرفة اسلوب الحصول على المعلومة في العينة محل الدراسة و نلاحظ ذلك من خلال الجدول رقم (08) .

الجدول رقم 08 الوسط الحسابي لمتغيرات الحصول على المعلومة

المتغيرات	الوسط الحسابي
تبحث عن المعلومات الكاملة و تتحقق منها و تستمع للعاملين و تناقشهم فيها	68،3
تسعى للحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الانتاجية و تتأكد من عدم خطأ العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرتك	39،4
يبحث عن المعلومات الايجابية فقط لان المعلومات السلبية تضايق العاملين	07،2
يحصل على المعلومات بطرق غير مباشرة ليتأكد من صحة اعتقاده	15،2
لا يجهد نفسه بالبحث عن المعلومات تكثفي باقل قدر ممكن من المعلومات حتى و لو كانت مكررة	88،1

المصدر: من اعداد الباحثين معتمدا على مخرجات برنامج Spss 20

فمن خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان الوسط الحسابي للسؤال الخاص بالنمط السلطوي قد بلغ (39,4) وهو اعلى متوسط مقارنة مع بقية الاسئلة الاخرى مما يفسر ان النمط القيادي المطبق في هذه المؤسسات هو النمط السلطوي اما النمط الثاني فهو نمط الفريق بمتوسط حسابي يقدر ب (68,3) وبعد ذلك نجد الانماط القيادية الاخرى .

❖ اسلوب اتخاذ القرار

من خلال الجدول (09) قمنا بترتيب الاهمية الخاصة باساليب اتخاذ القرار و هذا باستعمال معامل الاختلاف حيث ما يمكن ملاحظته من خلال هذه المعاملات ان اسلوب المقاولاتية قد احتل المرتبة الاولى بمعامل الاختلاف يساوي (21,0) و تلى ذلك اسلوب التخطيط بمعامل اختلاف يساوي 55,0 واحتل اسلوب التكيف المرتبة الاخيرة بقيمة (58,0)، وهذا ما يتناسب ايضا مع هذا النوع من المؤسسات التي تتميز بصغر حجمها و بالتالي فان صانع القرار فيها يتسم بسلطة و تأثير كبير داخل المؤسسة .

جدول رقم 09 ترتيب اسلوب اتخاذ القرار

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	معامل لاختلاف	الترتيب
الطريقة الاولى التكيف	68,2	56,1	58,0	03
الطريقة الثانية اسلوب المقاولاتية	15,4	85,0	21,0	01
الطريقة الثالثة اسلوب التخطيط	49,2	36,1	55,0	02

المصدر: من اعداد الباحثين

❖ الاتصالات تطرقنا الى هذا العنصر و ذلك من اجل تحديد اسلوب و طريقة الاتصال داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية الجزائرية، و جاءت الاسئلة لدراسة اسلوب الاتصالات العمودية (اعلى الى اسفل)، (اسفل الى اعلى) او طريقة الاتصال الافقية او غير الرسمية .

الجدول رقم 10 حساب الوسط الحسابي لاسلوب الاتصال

المتغيرات	الوسط الحسابي
تتم عملية الاتصال في المؤسسة عادة وفقا لهيكل عمودي من اعلى سلطة الى غاية العمال	93,3
يتم عقد اجتماعات ادارية خاصة بالاقسام و بالجهاز التنفيذي و ذلك للسماح للمرؤوسين في تقييم و ايصال النتائج المحققة في المؤسسة	59,2
يتم عقد اجتماعات دورية بين رؤساء الاقسام و ذلك لتبادل وجهات و ايفاد كل قسم بالمعلومات الضرورية	32,2
تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة باستخدام قنوات الاتصال الغير الرسمية	49,3

المصدر: من اعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم (10) نجد ان الوسط الحسابي للسؤال الخاص باسلوب الاتصال العمودي قد بلغ (93,3) و هو اعلى معدل مقارنة مع بقية الاسئلة الاخرى الخاصة بمحور الاتصال و بعد ذلك ترى ان السؤال الخاص بعملية الاتصال الغير الرسمي قد حل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (49,3) و هذين الاسلوبين يتفقان بدرجة كبيرة مع حجم المؤسسات محل الدراسة، و بعد ذلك نجد اسلوب الاتصال من الاسفل الى الاعلى بمتوسط يساوي (59,2)، وفي الاخير اسلوب الاتصالات الافقية بمتوسط حسابي يساوي (32,2)

❖ **الرقابة** :فيما يخص عنصر الرقابة فقد تم استجواب الملاك _ المسيرين من منطلق استعمالهم لمختلف اساليب الرقابة لتقييم مؤسساتهم و من خلال 10 اساليب التي تم طرحها على ملاك _ مسيري هذه المؤسسات، نجد اسلوبين فقط يتم الاعتماد عليهم للرقابة و هما التقييم الرسمي للعمال و التدقيق الداخلي، بحيث متوسطاتهما الحسابية سجلت اعلى قيمة ب (54,3) و (15,4) على التوالي و الجدول التالي يوضح قيم المتوسطات الحسابية لمختلف اساليب الرقابة .

الجدول رقم 11 الوسط الحسابي لبنود الرقابة

الوسط الحسابي	المتغيرات
90.1	الرقابة الادارية الشاملة و نظام المعلومات كل من النظامين يتضمن بيانات حول التكاليف و المنتجات
00.2	استعمال مراكز التسعير أي جمع وحدات السعر الاجمالية من القسم او المصنع وذلك من اجل المراقبة
93.3	استخدام الارباح لمراقبة التكاليف
78.2	مراقبة جودة المنتجات عن طريق اخذ العينات
73.2	مراقبة التكاليف عن طريق وضع تكاليف معيارية و تحليل الفروقات
54.3	تقييم رسمي للعمال
15.4	التدقيق الداخلي
15.2	تحليل نقطة التعادل عند القيام بالاستثمار او وضع قرار التسعير
63.1	حساب القيمة الحالية او المعدلات الداخلية للعوائد و ذلك لتقييم الاستثمارات
20.2	مراقبة الجرد، النقديات، و جدول العمليات بطرق رياضية مثل البرمجة الخطية

المصدر: من اعداد الباحثين معتمدين على مخرجات برنامج Spss 20

قياس علاقة الفعالية التنظيمية بالمتغيرات الداخلية : من أجل دراسة العلاقة بين الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و مختلف المتغيرات الداخلية و الخارجية، تم الإعتماد على معامل الارتباط لسبيرمان و لتحديد هذه العلاقة تم تقسيم المتغيرات إلى مجموعة من محاور. المحور الأول يتمثل في

الخصائص التنظيمية للمؤسسات الجزائرية (أسلوب إتخاذ القرار المقاولاتي، أسلوب القيادة السلطوي، عملية الإتصال وفقا لهيكل عمودي، نوع المفاوض الذي يفضل الإستمرار، الإستقرار ثم النمو، والرقابة) أي تم دراسة العلاقة بين الخصائص التنظيمية التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و الفعالية التنظيمية. أما المحور الثاني سنهتم بالمحددات الخاصة بصاحب المؤسسة أو المسير و التي تتعلق بالسن، المستوى الدراسي، الجنس، المنصب. و متغيرات أخرى لها علاقة بالمؤسسة و هي عمر المؤسسة، حجم المؤسسة، الشكل القانوني و نوع النشاط. و الجدول التالي يوضح علاقة هذه المتغيرات مع الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 14 حساب معامل سبيرمان بين الفعالية التنظيمية والمتغيرات الداخلية .

القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط لسبيرمان	المتغيرات
0.000	805،	أسلوب المقاولاتية
0.000	828،-	يبحث عن التسبب في الصراع من بين العاملين ويقوم بمعاقبته (إدارة الصراع)
0.000	883،-	توضح إجراءات العمل بوضوح إلا أنك تفرض آرائك وإرادتك على العمال (شخصية المدير)
0.000	818،-	تسعى للحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية وتتأكد من عدم خطأ العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرتك. (الحصول على المعلومة)
0.000	924،-	تتم عملية الإتصال في المؤسسة عادة وفقا لهيكل عمودي من أعلى سلطة إلى غاية العمال
0.000	925،	الإستمرار الإستقلال النمو
0.000	760،	المراقبة
0.454	120،-	السن
0.174	216،-	الجنس
0.813	038،-	المستوى الدراسي
0.820	037،-	نوع النشاط
0.183	212،	الشكل القانوني
0.185	211،	عمر المؤسسة
0.211	200،	حجم المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول يمكن إبراز العلاقة بين المتغيرات و الفعالية التنظيمية في المحاور التالية:

❖ **العلاقة بين الخصائص التنظيمية و الفعالية التنظيمية**

من خلال الجدول رقم (14) ظهرت علاقة إرتباط ذو دلالة معنوية بين كل من أسلوب إتخاذ القرار المتمثل في الأسلوب المقاولاتي، أسلوب القيادة (النمط السلطوي) المتمثل في أبعاده (إدارة الصراع،

شخصية المدير، والحصول على المعلومة)، نوع المقاول (الإستمرار الإستقلال، النمو)، الرقابة، و بين
الفعالية التنظيمية حيث كانت القيمة الإحتمالية لهذه المتغيرات أقل من 5%.

وجدنا علاقة إرتباط قوية و موجبة بين أسلوب إتخاذ القرار (الأسلوب المقاولاتي)، نوع المقاول، الرقابة،
وبين الفعالية، حيث كانت قيمة معاملات الإرتباط لسبيرمان (0.760، 0.925، 0.850) على التوالي
هذا من جهة. من جهة أخرى نلاحظ أيضا أن هناك علاقة إرتباط قوية بين أسلوب القيادة (النمط
السلطوي) المتمثل في أبعاده (إدارة الصراع، شخصية المدير، والحصول على المعلومة) و الفعالية التنظيمية
حيث بلغت معاملات الإرتباط (-0.828، -0.883، -0.818) إلا أن هذه العلاقة عكسية أي
أن كل زيادة في النمط السلطوي سيؤدي إلى إنخفاض الفعالية التنظيمية، إن هذا النمط السلطوي المطبق
في المؤسسات محل الدراسة يفرض هيكل تنظيمي مركزي، وهذا ما تأكده أغلب الدراسات .

* المحددات الخاصة بصاحب أو مسير المؤسسة

- السن :الجدول رقم(14) يوضح بأنه لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين سن صاحب
المؤسسة و الفعالية بحيث بلغ معامل الإرتباط قيمة -0.120 و على الرغم من وجود علاقة إرتباط إلا
أنها ضعيفة. و هذا ما توصلت اليه الدراسات السابقة ل Davidsson 1991 و Weinzimmer 1993
والتي تدل على وجود علاقة إما عكسية أو طردية بين السن و النمو و تحقيق الفعالية.

- الجنس : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط تساوي -0.216 و هنا أيضا يمكن
القول أن هناك علاقة إرتباط بين هذا المتغير و الفعالية التنظيمية إلا أنها غير معنوية و هذا ما يتماشى مع
دراسات Delman 1999.

- المستوى الدراسي: نلاحظ بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي و علاقته مع الفعالية التنظيمية تكاد
تكون منعدمة بحيث بلغ معامل الإرتباط بين هذين المتغيرين -0.038 و هذا ما يتعارض مع أبحاث
Woywood & lessat 2001، Taylor 1994، Julien 2000 و التي ترى أن هناك علاقة إرتباط كبيرة بين المستوى
الدراسي و نمو المؤسسات و تحقيق الفعالية. و يمكن إرجاع هذا التعارض إلى كون أن المقاول الجزائري من
النوع الذي يفضل الإستمرار، الإستقلالية ثم النمو.

* المحددات الخاصة بالمؤسسة : فيما يخص المحددات الخاصة بالمؤسسة و المتمثلة في الشكل
القانوني، عمر المؤسسة، حجم المؤسسة، و نوع النشاط، فكلها متغيرات ليس لها دلالة إحصائية مع
الفعالية التنظيمية، هذه النتائج لا تتوافق إلى حد ما مع الدراسات التي قدمت من قبل، فأعمال
Piergiovanni أثبتت على وجود علاقة عكسية بين حجم المؤسسة و معدل نموها و فعاليتها كما نجد
أيضا دراسات أخرى مثل دراسة Blau & Meyer أثبتت وجود علاقة عكسية بين المركزية و حجم

المؤسسة الا أنه و من خلال دراستنا ثبت وجود علاقة طردية بين الفعالية و حجم المؤسسة و كانت قيمة الإرتباط ضعيفة و بلغت 0.185، كما أن أعمال Evens 1987 أثبتت على وجود علاقة كبيرة بين عمر و حجم المؤسسة و نمو المؤسسات و تطورها.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها خاصة الجانب التطبيقي قادتنا الى مجموعة من النتائج و التي تبرز في أن الخصائص التنظيمية المكونة للمالك المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية الجزائرية تتمثل في الأساس من أن المقاول الجزائري من النوع الذي يفضل الإستمرار، الإستقرار ثم النمو، كما أن اسلوب اتخاذ القرار من النوع المقاولاتي، في حين نجد أسلوب القيادة المنتهج هو الأسلوب السلطوي لقيادة المجموعة، كما أن اهتمام المالك المسير يكون بالجانب الخاص بالعمال و التدقيق الداخلي من أجل الرقابة و في الأخير عملية الإتصال تكون بأسلوب عمودي.

خاتمة

يضحى قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوقت الراهن و في معظم اقتصاديات العالم بمخططات و سياسات اقتصادية و اجتماعية للارتقاء به، و اجمع كل الباحثين في هذا المجال ان التنمية الاقتصادية تتوقف على حيوية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. لكن للارتقاء بهذا القطاع لابد من فهم العنصر الاساسي فيه و هو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الغير عائلية و العائلية هذه الأخيرة التي تعتبر طبيعة جد معقدة تتميز بالشمولية و هذا ما جعل أمر تعريفها جد صعب الأمر الذي حتم على الباحثين وضع مجموعة من المعايير لضبط مفهوم هذه المؤسسات.

فالمؤسسة العائلية بمكوناتها الوظيفية المختلفة هي قلب البيئة الاقتصادية الدينامكية و التي ميزها التطوير والتغير اذ لا يمكن التحدث عن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة العائلية كعنصر فعال إلا اذا حددنا و بدقة درجة فعالية الاسس التي تم بنائها عليها و مدى نجاعة هذه القواعد، من حيث الكفاءة و قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، مع تجنب تهديدات المحيط، اي أن نموها مقرون بامتلاكها للموارد و استخدامها بالفعالية و الكفاءة الضرورية بالاضافة الى ذلك تمسكها بالأخلاقيات المهنية الي تحرص عليها الادارة العليا أو صاحب المشروع.

Bibliographie :

- Allouche . J et Amann . B (2000) : L'entreprise familiale : un état de l'art· la revue finance – contrôle – stratégie· volume 03 n 1· mars 2000· pp 33 – 69·
- Barnes L·J and Hershon S.A (1985) : Transferring power in a family business . Harvard business review· 1985· P 105·
- Beckhard . r et Dyer g· w (1983) : Managing change in the family firm issues and stratégies ; Stoon Management review· 4 (3)· 59 – 65·
- Bernard . Y ; Gadard . L et Zouaoui· M : L'impact des changements de dirigeants sur la performance RSE des entreprises françaises cotées·

- Bertrand M et Schoor A (2003) : Managing with style : The effects of managers on firm policies Quarterly Journal of Economics ; vol 118 n°4 pp 1169 _ 1208.
- Carpenter M.A, Geleikanyez M.A et Sander W. G (2004) : Upper Echelons Research : Antécédents ; Eléments and Consequences of Top management team composition ; Journal of Management ; vol 30 n°6 ; pp 749_ 778.
- Charreaux . G (2008) : A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. FARGO (centre de recherche en finance – architecture et gouvernance des organisations) ; mai 2008 ;
- Chan Song Hong (1994) : Les entreprises chinoises à Madagascar : profil et processus successord. Ecoles des hautes études commerciales ; Université de Montréal ; Montréal ; Quebec
- Churchill N.C et Hatten K.J (1987) : Non – Market Based Transfert of Wealth and power : A Research framework for Family Business American Journal of Small Business, 11(3), 51- 64.
- Daily C.M ; Dollinger ; M.J (1992) : An Empirical Examination of Ownership structure and family and professionally managed firm. family Business Review ; 5 ; 1992.
- Daily C.M ; Dollinger ; M.J (1993) : Alternative méthodologies for identifying family _ vers un non family managed business ; journal of Small Business Management, 1993.
- Filion L.T (1997) : le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, revue internationale PME, 10 (2), 129 – 172.
- Filion L. T (2001) : Entrepreneurs et propriétaires – dirigeants de PME, cahier de recherche n° 3 ; 2001
- Gasson R, Crow G, Errington A, Huston, J, Marsden, T, Winter D.M (1988) : The farm as a family business : a review, journal of Agriculture Economics, 1988.
- Goffee R : Understanding Family Business : issues for further research ; International journal of Entrepreneurial Behaviour and Research ; vol 2 (1) 1996.
- Hambrick D. C et Finkelstein S : Managerial Direction : a bridge between polar views of organizational outcomes, Research in Organizational Behavior, 9, 369 – 406.
- Hambrick D.C ; Finkelstein S et Moony A.C (2005) : Executive Job Demands ; new insights for explaining strategic décisions and leader behaviors ; Academy of Management Review ; vol 30 n° 3 ; pp 472 _ 491
- Hambrick D.C et Mason P.A (1984) : Upper Echelons, The organization as a reflection of its top managers, Academy of Management Review ; vol 9 n 2 ; p 193- 206
- Handler ; W.C (1989) : Methodological issues and considération in studying family business ; Family Business Review, 1989.
- Hollander ; B et Elman N (1988) Family – Owned business : An Emerging field of inquiry family business review, 1(2), 145 – 164.
- Joseph Pierre et Cadiens, L : La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial de propriétaire – dirigeants de PME ? ; Revue de L'entrepreneuriat ; vol 10 ; 2011
- Kets de Vries, M.F (1977) : The Entrepreneurial Personality : A person at the crossroads, Journal of management studies, 14 (1) ; 34 _ 57.
- Lanser I ; Perrow S, et Rogolsky S 1988 : Family Business as an emerging field of inquiry, family business review, 1_8.
- Lee, D – K et Tsang E.W (2001) : The effects of entrepreneurial activities on venture growth, Journal of management studies ; 38 (4), pp 583 – 602.
- Petterson, N et St – pierre, J (2009) : Un instrument multisource pour mesurer les compétences des dirigeants ; journal of Small Business and Entrepreneurship . 22 (04).
- Scott, J (1986) : Capitalist Property and Financial Power ; Hossocks ; Harester ; 1986.
- Sharma ; P (2004) ; An overview of the field of family business studies current status and direction for the future, Family Business Review, 17(1), 1 – 36