

تأثير الثقافة التنظيمية على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية

إشارة إلى شركة الخدمات العامة و التجارة "آل دوداح" بومرداس

The impact of organizational culture on the growth of small and medium family enterprises

A reference to " the company of public services and trade
"Al Dodah" Bomerdes.

أ. دحمانى زهيرة*

أستاذة مساعدة " أ "

جامعة امحمد بوقرة بومرداس الجزائر

ملخص

تسعى هذه الورقة إلى تحديد مدى تأثير ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية على نمو هذه المؤسسات، وفي هذا الإطار قمنا باستعراض مفهوم ثقافة المؤسسة وأهميتها، ومفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، والمؤسسات العائلية منها على وجه الخصوص، مع تحديد خصائص هذا النوع من المؤسسات.

من جهة أخرى ركزت الدراسة على توضيح طبيعة الثقافة التنظيمية التي تسود في المؤسسات العائلية، وكيفية جعلها محددًا لنمو هذا النوع من المؤسسات، وقد اعتمدنا في هذا الصدد على دراسة حالة مؤسسة عائلية جزائرية وهي شركة الخدمات العامة والتجارة " آل دوداح" بومرداس، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة العائلية، نمو المؤسسة.

Abstract:

This paper aims to determine the extent of the impact of small and medium-sized family enterprises culture on their growth. We have reviewed the concept and importance of organizational culture, the concept of small and medium-sized enterprises in general, in particular family enterprises, and we identified the characteristics of this type of enterprises.

The study seeks to clarify the nature of organizational culture prevailing in family enterprises, and how it can stimulate the growth of

* za.dahmani@gmail.com

these enterprises. Thus, we have studied the case of an Algerian Family enterprise; General Services & Trade Company "Al Dodah" Boumerdes. The study concluded a number of results and we make recommendations.

key words: Organizational Culture, Small and Medium-sized Enterprises, Family Enterprise, Enterprise Growth.

أولاً: إشكالية الدراسة

لقد مسّت التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسات هيكل هذه الأخيرة، حيث ظهر توجه نحو إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد أن كان الاهتمام منصبا على تشييد المؤسسات الكبيرة الحجم فقط، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك التنظيمات التي تعود ملكيتها وإدارتها في الغالب إلى مالك واحد أو عائلة واحدة، كما تتميز، مقارنة بنظيراتها الكبيرة الحجم، بمجموعة من الخصائص كقلة عدد العاملين فيها ومحدودية قدراتها...، لكن ما يجمع بين جميع المؤسسات، بغض النظر عن حجمها وملكيتها، هو أنه لا توجد مؤسسة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، تكون لها خصوصيتها المتطابقة مع خصوصية كل نوع من المؤسسات، كما أن لكل مؤسسة هدفا أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها، كالنمو والتوسع في دخول أسواق جديدة، والتنوع في المنتجات، والبقاء والاستمرارية، فبعض المؤسسات قد تنجح في تحقيق ذلك، في حين قد تتعثر أخرى، وقد يكون من النوعين الأول والثاني وجود مؤسستين تنشطان في نفس المجال وتعرضان لنفس قيود البيئة، وتتاح لهما نفس الفرص، ولكن تنجح إحدهما بينما تفشل الأخرى.

وفي هذا الاتجاه نحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ثقافة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العائلية على نموها؟

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات؟
- ما هي طبيعة الثقافة السائدة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية منها وغير العائلية؟
- هل لثقافة شركة الخدمات العامة والتجارة "آل دوداح" كنموذج عن المؤسسة العائلية الجزائرية- تأثير على نموها؟

ثانيا-فرضيات الدراسة: سيتم بناء هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

- تتأثر قوة الثقافة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية بمدى تضامن واجتماع أفراد العائلة مع باقي العاملين حول نفس القيم والمعتقدات، والتي تنبع من قيم واتجاهات رب العائلة بالدرجة الأولى، ثم من ثقافة العائلة المالكة للمؤسسة بشكل عام.
- هناك تأثير كبير لقوة الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية على نمو هذه المؤسسات.

ثالثا: أهمية الدراسة

يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة الاهتمام العلمي بثقافة المؤسسة باعتبارها محركا أساسيا لنجاح ونمو المؤسسة، فالثقافة تؤدي دورا في غاية الأهمية في تماسك أعضاء المؤسسة، كما تستخدم كأداة إدارية لتحسين مخرجاتها.

أضف إلى ذلك الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة بالنظر إلى الوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بما فيها المؤسسات العائلية، هذا الوضع الذي يستدعي رد الاعتبار للمورد البشري، وكذا العمل على صياغة أهداف واستراتيجيات هذه المؤسسات، وبناء هياكلها بما يتلاءم مع مميزاتها الثقافية.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نوردتها على النحو الآتي:
- الأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع، ولاسيما لدى المؤسسة العائلية؛
 - لفت انتباه مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أهمية ثقافة المؤسسة كعامل لتحقيق النمو والاستمرارية؛
 - تحسيس المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والصغيرة والمتوسطة الحجم منها بصفة خاصة بأهمية الموارد غير الملموسة فيها.

خامسا: أهداف الدراسة

- نهدف من خلال هذه الدراسة إضافة إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة إلى ما يأتي:
- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ومحاولة الوقوف عند حالة من المؤسسات العائلية الجزائرية؛
 - تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على تحديد ثقافة تدعم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سادسا: منهج الدراسة

من أجل دراسة موضوع البحث ومعالجته من مختلف أبعاده وتوضيح الهدف منه، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا على مختلف المصادر المكتبية والإلكترونية، وكذا على المقابلات الشخصية، والاستبانة في جمع البيانات الخاصة بالموضوع، بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه.

سابعا: تقسيمات الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية.

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية كعامل محدد لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية "إشارة إلى شركة آل دوداح".

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

تتسم المؤسسات، شأنها في ذلك شأن الأفراد، بأن لها شخصيات معينة، وهو ما يسمى في الأدب الإداري بالثقافة التنظيمية، هذا المصطلح الذي برز بوضوح في سنوات الثمانينات- القرن العشرين- وهو يتمحور حول منظومة المعاني، القيم، المعتقدات، الأعراف، والرموز والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن لتصبح سمة خاصة بالمؤسسة، بحيث تخلق فهما ومعنى مشتركا بين أعضائها، كما أن لمؤسسي المؤسسة الأوائل دورا مهما في تشكيل هذه الثقافة بأقوالهم وممارساتهم.

المطلب الأول: معنى ثقافة المنظمة

الثقافة التنظيمية بمفهومها العام هي كل ما صنعتته يد الإنسان وعقله، أي أن الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية ولا يغرس من خارجها، ويمكن رصد التطور الدلالي للمفهوم من أصوله اللغوية، حيث تعود جذور كلمة الثقافة إلى الأصل اللاتيني coler، والتي تعني حرث الأرض، واستمر هذا المفهوم مقترنا بهذا المعنى طوال العصورين اليوناني والروماني إلى أن ألف إدوارد تايلور كتابه الثقافة البدائية، الذي تضمنت أول فقرة منه تعريفا للثقافة يعد حتى اليوم من أوفى التعاريف وأشملها، إذ يعتبر الثقافة بأنها¹ « ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في مجتمع البحث ». وفي اللغة العربية فإن مفهوم الثقافة يعني البحث والتنقيب والظفر بكل القيم التي تصلح للوجود الإنساني².

وحيث أن الثقافة ظاهرة أنثروبولوجية اجتماعية معقدة ومتعددة الأبعاد، فإن ما يشتق منها من ثقافات فرعية، ومنها ثقافة المنظمة، تحمل التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها، وفيما يأتي بعض التعاريف عن معنى ثقافة المنظمة³.

- فبالنسبة لـ "pettigrew,1979" نظر إلى الثقافة " كنظام عام وجمعي يقبل معاني أنشطة ومهام الجماعة التي تنجز في توقيت محدد، يضم النظام مصطلحات وعبارات وصيغ و تبويبات وتصورات يستعين بها أعضاء المجموعة لتفسير تصرفات في مختلف المواقف التي يتعاملون معها قبولاً وتجنباً".

- و اعتبر "peter et waterman, 1982" الثقافة "كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز".

و من بين التعاريف المعبرة بوضوح وشمولية عن مفهوم ثقافة المنظمة هو التعريف الذي قدمه "edgar schein, 1986" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" حيث يقول إنها⁴ "نمط من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور، من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، تستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل".

من خلال التعريف الأخير ينظر "schein" إلى الجوانب الآتية في ثقافة المنظمة:

- الثقافة كأعراف، وقيم، ونماذج سلوك، وطقوس وشعائر، وتقاليد؛
- احتواء الثقافة على تركيبة مستقرة نموذجية ومتكاملة؛
- الثقافة هي حالة تراكمية للتعلم من التاريخ المشترك.

أما "johnson etal, 2006" فعرف ثقافة المنظمة بأنها⁵ "افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وعمليات اللاوعي، وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها، فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة".

المطلب الثاني: أهمية ثقافة المنظمة

يرى بعض الباحثين أنّ الثقافة التنظيمية تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها، فالثقافة توجد شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الولاء بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه.

- كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية حسب "القيروتي" في الأوجه الآتية⁶:
- تعتبر دليلا للإدارة والعاملين، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها؛
 - تعتبر إطارا فكريا يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
 - تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المحددة لهوية المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مركز فخر واعتزاز للعاملين بها، ولاسيما إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل: الابتكار، التميز، الريادة...
 - الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يقبلون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم؛
 - الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجؤون دائما إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
 - تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل والإبداع، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والولاء الحرفي للرسميات؛
 - تعتبر عنصرا جذريا تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

المبحث الثاني: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

انتشر مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انتشارا واسعا في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات، هذا النوع الذي يتسم بالتعقيد وعدم الاتساق في تحديد مفهوم واضح ومتفق عليه عالميا، وذلك لاختلاف ظروف كل دولة وكذا مستوى تقدمها أو تخلفها، الأمر الذي دفع بالمختصين في هذا المجال إلى الاعتماد فقط على مجموعة من المعايير تتنوع بين اتجاهين أحدهما كمي والآخر نوعي، لكن على الرغم من الاختلاف في التعريف إلا أنّ هذه المؤسسات تتمتع بمجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة الحجم، لاسيما من ناحية سيادة الطابع الفردي أو العائلي في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تقوم في الغالب على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، وهو ما يجعل من الثقافة التنظيمية على مستواها تنفرد ببعض الخصوصية سواء أكانت المؤسسة عائلية أم غير عائلية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل التطرق إلى التعاريف التي طرحت في هذا المجال، ارتأينا في البداية الوقوف عند أهم الأسباب التي حالت دون وضع تعريف محدد ومتفق عليه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما سنشير إلى أهم المعايير المعتمدة من الباحثين في التعريف بهذا النوع من المؤسسات.

أسباب صعوبة تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك عدة أسباب وقبود تحول دون وضع تعريف شامل وموحد نذكر منها:

1. اختلاف مستويات النمو: وذلك باختلاف البلدان، فالمؤسسة الصغيرة في بلد ما قد تكون كبيرة في بلد آخر.
2. تنوع الأنشطة الاقتصادية: فاختلاف القطاعات الاقتصادية يغير من أحجام المؤسسات.
3. اختلاف فروع النشاط الاقتصادي: حيث تختلف كثافة اليد العاملة ورأس المال المستثمر باختلاف الفرع الاقتصادي.

4. تعدد معايير تعريف هذه المؤسسات: حيث يمكن التفريق بين:

- المعايير الكمية: وتشتمل على مجموعتين⁷:

المجموعة الأولى: تضم المؤشرات التقنية والاقتصادية (عدد العمال، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، حجم الطاقة المستعملة...).

المجموعة الثانية: تشمل المؤشرات النقدية (رقم الأعمال ورأس المال المستثمر)

- المعايير النوعية: حيث اتفق معظم الباحثين على أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد أن تستوفي الشروط النوعية الآتية:⁸ استقلالية المؤسسة، فردية وشمولية الإدارة، الملكية ومحدودية الحصة السوقية.

تأسيساً على ما سبق فقد اتجهت بعض الهيئات إلى وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، ولكل دولة أو لكل إقليم على حدة كما يأتي:

في الولايات المتحدة الأمريكية: تقسم هذه المؤسسات حسب عدد العمال إلى:

- مؤسسة مجهرية من 1 إلى 9 عمال؛
- مؤسسة صغيرة من 10 إلى 199 عامل؛
- مؤسسة متوسطة من 200 إلى 499 عامل؛
- مؤسسة كبيرة 500 عامل فأكثر.

تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي⁹ "تلك المؤسسات التي تشغل أقل من 250 عاملا، أو تلك التي رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو والتي تراعي مبدأ الاستقلالية، كما رأى الأوروبيون إلزامية تحديد المؤسسات الصغيرة من المتوسطة، فالمؤسسات الصغيرة هي التي تشغل أقل من 50 عاملا مع بقاء معيار الاستقلالية قائما، لكن رقم الأعمال لا يتجاوز بها 7 مليون أورو، أما المؤسسات الصغيرة جدا فهي التي لا يتجاوز عدد عمالها 10 عمال".

التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استنادا إلى تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عرّف القانون الجزائري هذه المؤسسات في المادة الرابعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في 2001/12/12 كما يلي: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات و:

- تشغل من 1 إلى 250 شخص؛
 - لا يتعدى رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار جزائري أو لا يتعدى مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج؛
 - تستوفي معايير الاستقلالية.
- ميّز المشرع الجزائري أيضا بين المؤسسة المتوسطة والصغيرة والمصغرة، وذلك كما يبينه الجدول رقم (1) الموضوع لاحقا¹⁰.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية

رغم تزايد وتنوع الاهتمام بشؤون المؤسسات العائلية إلا أنه لوحظ وجود قدر كبير من التباين في تعريف هذه المؤسسات، والتي تعتبر أحد الأشكال المميزة للمؤسسات التي غالبا ما تكون صغيرة أو متوسطة الحجم، فبعض الباحثين فضلوا الاعتماد على معيار واحد في التعريف وآخرون اعتمدوا على عدة معايير، و فيما يأتي بعض التعاريف:¹¹

- بالنسبة لـ "chammon, 1971" اعتبر أنه " تكون المؤسسة عائلية إذا كان فرد من أفراد العائلة يتراأس مجلس الإدارة، ويكون لها جيلان على الأقل، كما تحوز العائلة على نسبة 5 % على الأقل من حقوق التصويت".
- وحسب "perreault, 1993" " تعتبر المؤسسة عائلية عندما يكون للعائلة تأثير سائد على تسيير المؤسسة في الحاضر والمستقبل، فهي التي تتخذ القرارات الإستراتيجية، كما أن

التسيير لا يعني فقط التخطيط والتنظيم والقيادة، ولكن يعني أيضا استخدام قوى عائلية محترفة في المؤسسة، كما أنه يعود بأثر رجعي إلى ثقافة وقيم ومعتقدات المؤسس المتناقلة من جيل إلى آخر".

- أما بالنسبة لـ "begin et cammarata, 2006" فاستعملا عدة معايير في تعريف المؤسسة العائلية " فهي المؤسسة التي تكون على الأقل في جيلها الثاني، تمارس إدارتها فعليا من قبل المالك- المسير- وتكون لهذا الأخير نية تحويل المؤسسة إلى الجيل الموالي".

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات البيئة

- في إطار علاقتها ببيئتها، تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يأتي:
- بساطة الهيكل التنظيمي، ومن ثم محدودية نطاق الإشراف؛
 - تقوم على أطر تنظيمية وأهداف محددة ذات طبيعة ربحية بالدرجة الأساس، وتسعى إلى تحقيق النمو والبقاء و الاستقرار¹²؛
 - محدودية الانتشار الجغرافي؛
 - ضآلة حجم رأس المال، ومن ثم ضآلة حجم التمويل المطلوب؛
 - مستوى متواضع من التقنية والكفاءات البشرية المطلوبة؛
 - الاعتماد على الخبرة والتقدير، والاقتصار على استراتيجية رد الفعل؛
 - نظام معلومات بسيط وشكلي.

أما داخليا فهي تتصف بما يلي:

- التركيز على شخصية المسير؛
 - استراتيجيات حدسية وأقل رسمية؛
 - نظام معلومات داخلي بسيط قوامه الاتصالات المباشرة.
- أما بالنسبة للمؤسسات العائلية فتتفرد هي الأخرى بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يأتي:
- تنبؤ طبيعة المؤسسات العائلية بوجود مناخ عائلي دائم ومسيطر، وسيادة روح الجماعة والتضامن داخل المؤسسة، الأمر الذي يشجع على وجود الترابط بين العاملين، وبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء والموردين ومختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة؛
 - من الممكن أن يتمتع العاملون في المؤسسات العائلية " بروح الانتساب للعائلة" وبالالتزام القوي بأهداف المؤسسة في آن واحد، فعندما تكون العائلة المالكة فخورة بمؤسستها، فإن حماسها والتزامها يمكن أن ينتقل إلى العاملين من غير أعضاء العائلة، وهذه الروح الجماعية

تعتبر من بين الأصول الفعالة للمؤسسة، حيث تؤدي إلى تركيز طاقات الجميع من أجل خدمة العملاء؛

- تؤدي مركزية اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية إلى سرعة اتخاذها، ومن الممكن أن تصبح هذه الخاصية ميزة جيدة، لاسيما عندما يتعلق الأمر باستثمار الفرص التسويقية في ظل بيئة أعمال متغيرة ومضطربة.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية كعامل محدد لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية "إشارة إلى شركة آل دوداح"

سنسلط الضوء من خلال هذا المبحث على تحديد ملامح الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، سواء تمثلت في المؤسسات العائلية منها أو غير العائلية، كما سنحاول توضيح العلاقة بين الثقافة السائدة على مستوى مثل هذا النوع من المؤسسات وبين توجه هذه الأخيرة نحو النمو، ونختم المبحث بعرض أهم نتائج الدراسة الميدانية على مستوى شركة الخدمات العامة والتجارة "آل دوداح" موضوع الدراسة.

المطلب الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تكتسب الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض الخصوصية، تستمد من خصوصية هذه المؤسسات في حد ذاتها، وذلك سواء أكانت هذه الأخيرة هي مؤسسات عائلية أم غير عائلية.

1- ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير العائلية¹⁴

تعتبر مركزية السلطة والإشراف المباشر الممارس من قبل المالك - المسير - في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثوابت رئيسة في تنظيم هذه المؤسسات، لكن هذه الخصائص تبقى محدودة في تسهيلها لعملية التنسيق، وفي تحقيقها للتكيف السريع للمؤسسة مع محيطها، ذلك لأنه في هذا النوع من المؤسسات لا بد من الأخذ بعين الاعتبار طبع وخصاية مالك - مسير - المؤسسة بالشكل الذي يقود في النهاية إلى أنّ النسق التنظيمي يتمحور حول مفهوم الثقافة.

تعرف ثقافة المؤسسة هنا كنظام للقيم والمعايير المكوّنة والمرسّخة في المؤسسة، والتي تظهر في شكل تكرارات وعادات يتم نقلها إلى الأعضاء الجدد للمؤسسة، لكن الثقافة التنظيمية في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك الصورة المنعكسة للمالك - المسير - باعتبار أنّ خصائص وقيم هذا الأخير تشكّل مصدرا رئيسا في نشأة الثقافة ودعمها، وذلك بطريقة تجعل أنّ

الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ذلك التكافؤ والتساوي مع التوجهات الثقافية للمالكها - مسيرها.

إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولاسيما الصغيرة منها، تتميز بشخصانية تسييرها " **la personnalisation de Gestion**" وبقلة التباين في وظائفها، فإن ذلك يجعل من قيم المالك -المسير - فيها تظهر من خلال مختلف مراحل القرارات الاستراتيجية كما يلي¹⁵:

أ- تظهر في نمط التسيير والقيادة كما ثبت ذلك بوفرة في أدبيات الإدارة، على سبيل المثال: نمط **Blak et Mouton**، والذي يتوافق مع أنّ اتخاذ القرارات في المؤسسة الصغيرة يكون أقل لامركزية.

ب- تظهر قيم المسير أيضا من خلال اختيار الوظائف المهمة والضرورية على مستوى التنظيم، إذ يختلف ذلك مثلا عند نوعين من المقاولين أو المسيرين، حيث إنّ المسير من نوع **PIC*** سيكون من دون شك أكثر انشغالا بالوظائف الرأسمالية **Capitalistiques** مثل: الإنتاج، النقل، التخزين... بمعنى الاهتمام بالوظائف الأكثر ملموسية، وفي المقابل وجد أنّ المسير من نوع **CAP**** يكون أكثر تركيزا على الوظائف غير الملموسة مثل: التجارة، الترويج، الإبداع، التكوين...

أضف إلى ذلك أنّ مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو أيضا يتأثر بالقيم السائدة في التنظيم، حيث يمكن أن يتأثر بما حوله في حالة ما إذا كان محاطا بمساعدين متنوعي التخصصات حيث يكون هو بحد ذاته غير خبير فيها، فهذا يمكن أن يشكل تأثيرا كبيرا على قراراته و فرض قيمه الخاصة¹⁶.

2- ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية

تمثل ثقافة المؤسسة العائلية في مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكّل منهج تفكير وإدراكات أفراد العائلة وكذا العاملين في المؤسسة العائلية، ومن ثمّ تؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل العائلة أو المؤسسة العائلية وخارجها، مما ينعكس على سلوك أفراد العائلة، وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها¹⁷.

كما تنبع ثقافة وقيم العمل في المؤسسة العائلية مما يأتي¹⁸:

- تنبع من القيم المشتركة لدى أفراد العائلة، والتي تحكم سلوكياتهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض وكذا مع غيرهم من الأطراف داخل المؤسسة وخارجها؛
- من مجموعة المعتقدات، والمفاهيم، والاتجاهات، والإدراكات المشتركة بين أفراد العائلة؛

- من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين الجدد؛

كما يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة العائلية نتاج تفاعل بين قيم المنفعة لدى أفراد العائلة (أهداف وغايات) مثل: تحقيق الأرباح، توسيع الحصة السوقية، التميز في الأسواق، وبين قيم أخرى مساعدة متمثلة في سلوكيات مرغوبة لدى أفراد العائلة مثل: مهارات الإبداع، الاستعداد للمخاطرة، العمل الجاد، احترام الآخرين...

المطلب الثاني: تأثير التوجهات الثقافية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نموها
انطلاقاً من مبدأ تكافؤ ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التوجهات الثقافية لمسيريها، يمكن تحديد اختلاف هذه التوجهات عند نوعين رئيسيين من الميسرين وهما: الميسر من نوع PIC، وآخر من نوع CAP، ومنه التعرف على تأثير كل توجه على نمو المؤسسة، وهذا ما سنحاول إيضاحه من خلال هذا المطلب.

1- توجهات الميسر من نوع PIC ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سنشير أولاً قبل تحديد توجهات هذا النوع من الميسرين إلى الأهداف الأساسية المفضلة لدى الميسرين، وذلك كما حددها "Julien et Marchesnay, 1988" بناءً على معلومة شخصية أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى مسيرتها وتمثل هذه الأهداف في¹⁹:

- البقاء والدوام "La pérennité et survivance": فالمؤسسة تنشأ وتتطور تحت نوع معين، وتحاول أن تدوم وتستمر بفضل مؤسسها الذي يحولها إلى ورثته؛

- الاستقلالية وذاتية القرارات "L'indépendance et L'autonomie des Décisions": فهنا تكون رغبة مالك المؤسسة في عدم الظهور في الوسط المالي (التعامل مع البنوك...)، ويترجم هذا عموماً بصد النمو؛

- النمو "La croissance": المقصود هنا هو الرغبة في النجاح والقدرة على تعظيم رقم أعمال المؤسسة؛

تبعاً للأولوية التي يمنحها الميسر لهذه الأهداف ميسر "Julien et Marchesnay" بين نوعين أساسيين من الميسرين: من نوع PIC، ومن نوع CAP.

فبالنسبة للميسر PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) هو ذلك الميسر الذي يستعمل رؤوس الأموال ذات الأصل العائلي - أموال خاصة - ويرفض الديون الخارجية، وهذا الميسر يكون عموماً على دراية بطبيعة الأعمال التي يمارسها، كما أنه يتكيف مع الاضطرابات

التكنولوجية والتجارية، وتطوير ونمو الأعمال بالنسبة له يخضع إلى شرطي الاستمرارية والاستقلالية، إذ بعبارة أخرى يمكن القول إنّ هذا المسير له إمكانية إعادة الاستثمار المنتظم للمداخل العائلية في أعماله، والمؤسسات التي تدار بواسطة هذا النوع من المسيرين هي في الغالب مؤسسات حرفية تمتاز بهيكلتها البسيطة وقيادتها المركزية، أما المشكل المشترك في أغلبية هذه المؤسسات فيكمن في صعوبة نقل المهارات إلى الورثة²⁰.

إذن، فالتحدي الأول للمسير PIC هو ضمان استمرارية مشروعه وإرادته في الاستقلالية، أما النمو حسب هذا المسير فهو نتيجة وليس غاية في حد ذاته، وانطلاقاً مما سبق يمكن التسليم بأنّ توجه المسير من نوع PIC يتناسب مع الشكل رقم (01) الموضح لاحقاً²¹.

من خلال الشكل رقم (01) يفترض من الناحية المنطقية أن يكون هناك تلاؤم جيّد بين كل من الإستراتيجية والهيكل والثقافة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجعة، والتي تحقق النمو، كما أنّ العنصر الأكثر أهمية هنا يتمثل في الثقافة التنظيمية المفروضة من قبل مالك أو مسير المؤسسة، ذلك لأن الثقافة بإمكانها تسهيل تحقيق الإستراتيجيات من جهة، كما بإمكانها توجيه المؤسسة إلى حالة "Prison Psychique" من جهة أخرى، وذلك بطريقة تحول دون علم المؤسسة بتغيرات المحيط، ففي هذه الحالة الأخيرة يمكن أن تنقاد الإستراتيجية والهيكل نحو توقيف تطور المؤسسة أو بالأحرى اختفائها، وهي الوضعية الممثلة بالشكل السابق، حيث إنّ توجه المسير PIC نحو الاستمرارية والاستقلالية كأهداف أساسية بالنسبة له يمكن أن يقود مؤسسته إلى هذه الحالة.

2- توجّهات المسير من نوع CAP ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة²²

المسير CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) هو ذلك النوع الانتهازي الذي يهتم باستغلال كل الفرص المتاحة و يميل إلى تحمّل المخاطر، كما أنه يكون متيقظاً بصفة مستمرة للمحيط، وذلك للبحث عن الفرص قبل كل شيء، ومن ثمّ ضمان النجاح، فهذا المسير يهتم أولاً بالأنشطة التي تحقق النمو للمؤسسة وتوفر له الأرباح المرتفعة، وهو أيضاً محفّز للبحث عن الذاتية، وعموماً نجد أنّ المسير CAP يمتلك مهارات تجارية وتقنية مضاعفة كما يظهر تقديرياً في توجيه نفقاته.

انطلاقاً من معرفة توجّهات المسير CAP نجد أنّها تتلاءم مع حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات السياسة العامة الممثلة بالشكل رقم (02)، الذي سنوضحه لاحقاً²³.

حسب الشكل رقم (02)، فإنّ الإستراتيجية الجيدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الإستراتيجية التي تعتمد على ثقافة تنظيمية ملائمة، إضافة إلى هيكل تكون مرسومة لتمديد أجل

هذه الإستراتيجية، وبالتأكيد فإنّ التسيير الناجح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينتج عن التلاؤم الجيّد بين هذه العناصر الثلاثة كما يأتي:

- وجود هيكلية مبسطة إلى أدنى حد، وبطريقة تجعل الرقابة في المؤسسة تركز على الإشراف المباشر وعلى ثقافة تنظيمية مؤثرة؛
- وجود إستراتيجية تبرز من خلال نظرة مالك أو مسيرّ المؤسسة، والذي يشترط سيرورة تمهين مستمرة في إعادة تعديلها نحو الأحسن؛
- وجود ثقافة تنظيمية تتأثر بقوة بتوجّهات مسيرّ المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة.

نستخلص مما سبق أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحقق النمو هي المؤسسات التي تتم بضمان التلاؤم والتناسق الجيّد بين هيكلتها واستراتيجيتها الأساسية وثقافتها المتكافئة مع نظرة وتوجه المالك - المسيرّ - للمؤسسة، كما نصل إلى أنّ النوعين المذكورين للمسيرّين سواء من نوع PIC أو CAP كل منهما يتعايش في المؤسسة حسب قدرته المكتسبة، لكن المسيرّ CAP هو أكثر توجّها لتحقيق النمو لمؤسسته.

3- الثقافة التنظيمية الداعمة لنمو المؤسسة العائلية

لقي موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا على اعتبارها من المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسات العائلية، ذلك على افتراض أنّها تتضمن وبصفة خاصة القيم والمفاهيم التي تدفع المؤسسة العائلية إلى الالتزام، والعمل الجاد للمحافظة على الجودة، وتحقيق مزايا تنافسية، والاستجابة السريعة والملائمة لمتطلبات استقرار ونمو المؤسسات العائلية، لذلك يتوجب على هذه المؤسسات التعرف على ثقافتها التنظيمية من حيث الماهية، ومصادر التكوين، وكيفية التشكل والنقل والتعليم، إضافة إلى دراسة وتحليل أسباب تغييرها بصورة تجعل من الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمؤسسة في مرحلة معينة، تكون غير ملائمة لنفس المؤسسة في مرحلة أخرى²⁴.

كما تجدر الإشارة هنا بوضوح إلى أنّ الثقافة التنظيمية للمؤسسة العائلية دائما تكون إمّا معضدة لمنهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة العائلية، وإمّا أن تشكل قيودا على المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها، ومصدرا لتهديدها في البقاء والاستقرار والنمو.

كما يمكن لثقافة المؤسسة العائلية أن تكون قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، ففي حالة كون مكونات هذه الثقافة ملائمة فإن المؤسسة العائلية تتمتع هنا بثقافة تُعتنق وتُقبل من جميع

أو غالبية أعضاء المؤسسة فضلا عن أفراد العائلة، تعمل على توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق خطط المؤسسة وأهداف العائلة، أما في الحالة العكسية فتتمتع المؤسسة بثقافة ضعيفة.

مما سبق يتضح أنّ الثقافة التنظيمية القوية تمثل رابطة متينة بين عناصر ومكونات وأطراف المؤسسة العائلية، كما تساعد أفراد العائلة والعاملين بالمؤسسة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة في التعامل مع البيئة المحيطة بها، وفي إدارة مواقف وحالات عدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

المطلب الثالث: تأثير ثقافة شركة الخدمات العامة والتجارة "آل دوداح" على نموها

من خلال هذا المطلب سنأخذ شركة "آل دوداح" كنموذج عن المؤسسة العائلية الجزائرية ونحاول أن نسقط عليها الجانب النظري لهذه الدراسة، حيث سنعطي لمحة تاريخية تعريفية مختصرة بهذه الشركة وأهم توسعاتها في النشاط، ونختتم هذا المطلب بسرد أهم نتائج المقابلات الشخصية والاستبيان الذي قامت به الباحثة في هذه المؤسسة.

لمحة تاريخية عن شركة "آل دوداح" وأهم توسعاتها في النشاط وإمكاناتها²⁵

أسست هذه الشركة سنة 1989 لغرض تطوير أعمال التجارة والخدمات برأس مال قدره 12.100.000.00 دج، وحجم أعمال سنوي يتراوح بين مليار ومليار ونصف دج، وكانت عبارة عن شركة تضامن بشريكين هما: السيد محمد دوداح- المدير العام للشركة- وزوجته تحت اسم "شركة آل دوداح مؤسسة الوقاية والنظافة مكتب الخدمات الإعلامية في مجال الحاسوب والإدارة"، مقرها الاجتماعي ببومرداس حي 392 مسكن عمارة 19 مدرج (ح) رقم (2).

وفي 1998/05/27 عُدّل القانون الأساسي للشركة بفتح فروع وملحقات تابعة من حيث التنظيم والتسيير الإداري والمالي للشركة الأصلية وهي: (شركة تضامن: فرع بومرداس، فرع بودواو، فرع وهران، فرع قسنطينة، فرع ورقلة).

وفي 2000/05/27 عُدّل أيضا في القانون الأساسي، واشتمل على: تغيير المقر الاجتماعي الرئيسي، وفتح فرعين جديدين، وتوسيع النشاط الاجتماعي للشركة بشتي فروعها.

وفي 2004/01/11 أُنقِ على قبول انضمام شركاء جدد إلى عضوية الشركة مع اكتتابهم في رأسمالها الاجتماعي، ويتعلق الأمر بالشركاء الممثلين في أولاد السيد "دوداح محمد"، كما حُوّلت الشركة إلى شركة ذات مسؤولية محدودة.

إنّ شركة الخدمات العامة والتجارة "آل دوداح" تعتبر مؤسسة عائلية، وذلك لكون إدارتها وملكية ورقابة رؤوس أموالها تعود إلى أفراد عائلة واحدة، ويقدر عدد العاملين بهذه الشركة 250 عاملا دائما، لذلك تُصنّف كمؤسسة متوسطة الحجم.

تعتبر هذه الشركة شركة رائدة في الجزائر في مجال تقديم خدمات الصحة العامة والصحة النباتية، حيث إنّ توجّها الأول كان نحو خدمات الصحة العامة في المجالات الأساسية الآتية: إبادة الحشرات، التطهير ضد الجراثيم، إبادة الجرذان.

فنشاطها كان يتركز في البيع المباشر للوازم الصحة العامة، ثم توسع ليشمل التبادلات التجارية في عدة مجالات منها: منتجات و لوازم الصحة العامة، المبيدات، السلع الزراعية، المواد الغذائية العامة، لوازم الإعلام الآلي والمكتبية، هذا بالإضافة إلى نشاط البناء والأشغال العمومية، كما أنّ تنوع وتفرع نشاطات هذه الشركة جعلها تتعامل مع عدة جهات من الوطن أهمها: تتعامل الشركة مع جل بلديات القطر الجزائري، الدواوين الوطنية للتطهير ONA، مديريات الري، مديريات الصحة والسكان، مديريات الفلاحة، الإقامات الجامعية، المستشفيات والفنادق، الفلاحين، والشركات الخاصة بالنظافة والتطهير.

تتوفر الشركة أيضا على إمكانات بشرية معتبرة منها: أطباء في علم الحشرات، أطباء بيطريون، مهندسون، مهندسون زراعيون، تقنيون سامون، كيميائيون، فنيو مختبرات، بيولوجيون، إضافة إلى عمال مهرة يعملون تحت إدارة ذات كفاءة.

بعض مؤشرات نمو الشركة مع مطلع سنة 2000

أمّا عن دراسة مؤشرات نمو هذه الشركة مع مطلع السنة المذكورة، فتوصلت الباحثة إلى خلاصة مفادها أن شركة "آل دوداح" هي مؤسسة نامية باتم معنى الكلمة مستدلة في ذلك بتوسعاتها الكبيرة سواء من حيث محفظة نشاطاتها، أو من حيث انتشارها الجغرافي الذي مس جل جهات الوطن من الشرق إلى الغرب ومن الشمال إلى الجنوب، إضافة إلى التطور المتزايد في عدد عمالها من 30 عامل سنة 2000 إلى 250 عامل سنة 2009، إضافة إلى تطور وارتفاع رقم أعمالها في أغلب السنوات من سنة 2000 إلى سنة 2015.

أهم نتائج تحليل المقابلات الشخصية والاستبيان

سنعرض فيما يأتي أهم النتائج المستخلصة من تحليل المقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة مع السيد المدير العام لشركة "آل دوداح" و مقابلة مع أحد أبنائه، وكذا نتائج تحليل الاستبيان الموجه إلى 38 عامل كعينة من الأفراد العاملين بها، تمحورت النتائج في محورين رئيسيين هما:

1- طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.

2- توجهات مدير الشركة نحو نموها.

تمثلت أهم النتائج في الآتي:

- أهم عبارة يمكن قولها عن الشركة حسب مديرها هي أنها "شركة تقدم خدمات نبيلة للمجتمع كتنظيف المحيط، وتصفية المياه والحماية من الأمراض المتقلبة عبر الحشرات"؛
- أهم نجاح حققته الشركة في حياتها، ولن ينسى، هو القضاء على مرض الطاعون بوهران في مدة أسبوع سنة 2003؛
- أكد ما نسبته 68.42 % من أفراد العينة بأنهم يشعرون بثقافتها، مما يعني أنها تستحوز على طاقات بشرية متعلمة استطاعت هضم مفهوم "الثقافة التنظيمية"؛
- اعترف ما نسبته 86.84 % من الأفراد المبحوثين بوجود أشياء تجمعهم فيها، كتبادل المناصب في حالات الغياب، علاقة الثقة، التشاور... مما يدل على قوة اتحاد أفراد هذه الشركة؛
- كما أكدت غالبية المبحوثين بأنهم يسعون إلى تأدية الأعمال المؤكدة إليهم بكل إخلاص لتحقيق أهداف شركتهم بالدرجة الأولى، مما يبرز درجة انتمائهم القوي إلى الشركة ورضاهم عن العمل فيها؛
- كما أوضح ما نسبته 73.68 % من أفراد العينة بأنهم يتمتعون بالحرية في إبداء وجهات نظر حول أعمالهم، وما نسبته 68.42 % منهم اعتبروا أن شركتهم تشجع كثيرا على خلق الأفكار الجديدة والتجديد، ولاسيما في طريقة تقديم خدماتها المتميزة؛
- صرح أغلبية المبحوثين بأنهم على علم واضح بأهداف شركتهم وبرسالتها في الوجود، وما النجاحات التي حققتها الشركة في التوسع إلا خير دليل على ذلك، حيث إن العامل الذي توضح له الرؤية يكون دائما محفزا على إعطاء المزيد للشركة؛
- أوضح أغلبية المبحوثين بأنهم يقتدون كثيرا بمدير الشركة، ويعتفون بخصائصه الواضحة في تطور ونمو الشركة، مما يدل على أنّ هذه الشخصية تمثل المنبع الرئيس في خلق الثقافة الخاصة بالشركة؛
- أوضحت النتائج أن أفراد عائلة "دوداح" يمنحون ثقة كبيرة لبقية العاملين معهم، كما أنّ الشركة تعتمد نفس المعايير المطبقة على الجميع، سواء من أفراد العائلة أو غيرهم، وذلك في مجال مكافأة وتحفيز العاملين فيها؛

- أكد مدير الشركة على شدة توافقه مع العبارة المطروحة والدالة على التوجه القوي لتحقيق نمو المؤسسة؛
- حسب مدير الشركة هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية السائدة في الشركة وبين استراتيجية نموها، والدليل على ذلك هو انطلاقها بفردين فقط والوصول إلى 250 فرداً، و هي نفس النتيجة التي عرّ عنها أفراد العينة المبحوثة بنسبة 78.95% منهم.
- استنتجنا في الأخير أنّ شركة "آل دوداح" تتمتع بثقافة تنظيمية قوية نوعاً ما، حيث يغلب على بيئتها الداخلية طابع التضامن وروح الفريق العالين، مما يعني بأن غالبية العاملين فيها يشتركون في نفس القيم والمعتقدات ولهم نفس الاتجاهات، هذه المكونات الثقافية التي تنبع خاصة من قيم وتوجهات أفراد العائلة وعلى رأسهم المدير العام للشركة، كما استنتجنا بأنّ هذا الأخير لديه توجه قوي نحو النمو بشركته، والملاحظ هو أنّ هذا التوجه استطاع زرعته في أذهان جميع العاملين معه، الأمر الذي أثرّ بالإيجاب على مسار الشركة نحو التفوق والنمو.

النتائج و اختبار فرضيات الدراسة

في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- رغم التباين بين الباحثين في تعريف المؤسسات العائلية، إلّا أنّها تبقى تلك المؤسسات التي تمارس فيها العائلة دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً، مؤثرة بذلك على العمليات الحالية والمستقبلية للمؤسسة؛
- تعتبر المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة الميدان الأنسب لمديرها العام في عملية التأثير، ووضع البصمات، وفرض الرؤى، وغرس القيم لدى الجماعة، لذلك تتمثل الثقافة التنظيمية على مستوى هذه المؤسسات في ذلك التكافؤ والتساوي مع توجهات المشرفين على إدارتها؛
- إنّ التحدي الأول للمسير من نوع CAP هو التوجه نحو تحقيق النمو للمؤسسة، حيث يهتم بشكل أساسي بالأنشطة ذات الأرباح المرتفعة، وكلما كانت المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة يديرها مثل هذا النوع من المسيرين، وتتميز بوجود ثقافة تنظيمية تتأثر بقوة بتوجهات مسيرها، وبوجود هيكل تنظيمي بسيط يسمح بالإشراف المباشر على جميع العاملين بالمؤسسة، كما يشرف بصفة أساسية على وضع استراتيجياتها، وكان هناك تلاؤم جيد بين هذه العناصر الثلاثة أي: ثقافة قوية للمؤسسة تتكافأ مع توجهات مسيرها، هيكلية تساعد على نشر القيم الجوهرية لمسير المؤسسة، واستراتيجية متناسبة مع هيكلية المؤسسة وثقافتها، كلما استطاعت هذه المؤسسة تحقيق توجهات مسيرها نحو النمو؛

- يتمثل التحدي الأول للمسير من نوع PIC في ضمان استمرارية وديمومة المؤسسة، إضافة إلى إرادته الكبيرة في الاستقلالية، أما النمو حسبه فهو نتيجة وليس غاية يصبو إلى تحقيقها، كما أنّ إرادة هذا المسير في الاستقلالية يمكن أن تجعل ثقافة مؤسسته تبدو على شكل سجن نفسياني "Prison Psylique"، وذلك بطريقة تحول دون علم المؤسسة بما يجري في محيطها، مما يؤثر على استراتيجيتها في النمو والتطور؛

- من خلال دراسة حالة شركة "آل دوداح" تبين بأنها تتمتع بثقافة تنظيمية جيدة، وتتميز بوجود مناخ عائلي تضامني مع سيادة روح الفريق فيها، كما تصدر بصفة أساسية من القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير وإدراكات أفراد العائلة، مما انعكس على سلوكيات بقية الأفراد، ومن ثم تشكيل الثقافة الخاصة بالشركة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة؛

- كما استخلصنا من تحليل وضعية شركة آل دوداح أنها أكثر توجهها نحو المدى الطويل وأكثر إنتاجية، لكونها تعمل بكل قوتها، حيث حققت هذه الشركة وما تزال تحقق النمو والتوسع في مجالات نشاطاتها، التي انتشرت على شكل عدة فروع وعبر مختلف جهات الوطن، كما تبين لنا من خلال تحليل نتائج المقابلة الشخصية مع مديرها العام أنه مسير من نوع CAP، كما تبين لنا أن الشركة تتمتع بثقافة تنظيمية قوية، مما شجع على قوة الترابط بين العاملين فيها، وبناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها ومورديها، وتمتعها بسمعة جيدة في تقديم منتجاتها، فالثقافة القوية لهذه المؤسسة هي الدافع الأساسي في تحقيق الشركة لذلك النمو، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية للدراسة.

مقترحات الدراسة-بناءً على النتائج السابقة يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية كمفهوم أساسي لتحقيق النمو والاستمرارية للمؤسسة؛
- ضرورة التلاؤم الجيد بين كل من الثقافة التنظيمية والاستراتيجية والهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكي تحقق النمو؛
- لا بد للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص من البحث في كيفية التخلص من نقاط الضعف في ثقافتها التنظيمية، وتفعيل نظام اتصالاتها الداخلية، وتشجيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف، وذلك لضمان تحقيق الاندماج الداخلي فيها، والتوجه بقوة نحو النمو والاستمرارية.

الهوامش و الاحالات:

- ¹ Adler Nancy، " comportement organisationnel une approche multiculturelle ",édition Reynald goulet INC, canada,1994, p :16.
- ² - إسرائ طارق الملاح، شيماء محمد صالح، " دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة" دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 110، مجلد 34، 2012، ص: 183.
- ³ - نعمة عباس الخفاجي، " ثقافة المنظمة"، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 21
- ⁴ Detrie jean pierre «STRATEGOR، politique générale de l'entreprise , stratégie, structure, décision ,identité, 4eme édition, Dunod, paris,2005, p : 676.
- ⁵ - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.
- ⁶ - محمد قاسم القريوتي، " نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص: 228.
- ⁷ - زغيب شهرزاد، عيساوي ليلي، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع و آفاق"، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، 9/8 أفريل 2002، ص: 171.
- ⁸ - نبيل جواد، " إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، 2007، ص: 28.
- ⁹ - إسماعيل شعباني، " ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، مداخلة مقدمة في الدورة الدولية حول " تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، جامعة سطيف، الجزائر، 26/25 ماي 2003، ص: 59.
- ¹⁰ - الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 2001/12/15، القانون رقم 1-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص: 6.
- ¹¹ Colot olivier، " La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises",thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Mons-Hainaut , faculté waroque,2007, pp :30-37.
- ¹² - فلاح حسن الحسيني، " إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز" ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص: 23.
- ¹³ - عمرو علاء الدين زيدان، " مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، القاهرة، 2005، ص: 213-217.
- ¹⁴Tirso Suarez، Silvia Gamboa, Léonor Lopez " **Stratégie, Structure et Culture des PME Mexicaines** ", Document Universidad autonoma de yucatén, Mexique, p:3, Disponible sur: [web.hec.ca/airepme/images/file/1996/C% 20 Suarez.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/file/1996/C%20Suarez.pdf).
- ¹⁵ Groupe de Recherche en économie et gestion des PME،" **les PME Bilan et perspectives**", édition d'organisation, paris, 1994, p: 118.
- ¹⁶PIC: " Pérennité, Indépendance, Croissance " .

**CAP: " Croissance, Autonomie, Pérennisation " .

¹⁶Ibid, p p: 118, 119.

- ¹⁷مصطفى محمود أبو بكر، "تنظيم و إدارة الشركات العائلية: مدخل إستراتيجي سلوكي لتوفير مقومات بناء واستقرار ونمو الشركات العائلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 62.
- ¹⁸ المرجع السابق، ص: 68.
- ¹⁹ Tirso Suarez, Silvia Gamboa, Leonor Lopez, OP-CIT, p: 4.
- ²⁰ Idem.
- ²¹ Ibid, p: 02.
- ²² Ibid, p p: 01- 05.
- ²³ Ibid, p :01
- ²⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 61.
- ²⁵ وثائق من شركة الخدمات العامة والتجارة "آل دوداح".

المراجع باللغة العربية:

1. إسرائ طارق الملاح، شيماء محمد صالح، " دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الراقدين، العدد 110، مجلد 34، 2012.
2. إسماعيل شعباني، " ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، مداخلة مقدمة في الدورة الدولية حول " تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، جامعة سطيف، الجزائر، 26/25 ماي 2003.
3. زغيب شهرزاد، عيساوي ليلي، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق"، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، 9/8 أفريل 2002.
4. عمرو علاء الدين زيدان، " مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.
5. فلاح حسن الحسيني، " إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
6. محمد قاسم القريوتي، " نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
7. مصطفى محمود أبو بكر، " تنظيم وإدارة الشركات العائلية: مدخل إستراتيجي سلوكي لتوفير مقومات بناء واستقرار ونمو الشركات العائلية، الإسكندرية، 2005.
8. نبيل جواد، " إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
9. نعمة عباس الخفاجي، " ثقافة المنظمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، الصادرة بتاريخ 2001/12/15.
11. وثائق من شركة الخدمات العامة والتجارة "آل دوداح".

المراجع باللغة الأجنبية:

12. Adler Nancy, " comportement organisationnel une approche multiculturelle «édition Reynald goulet INC, canada, 1994.
13. Colot olivier, »La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises", thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Mons-Hainaut, faculté waroque, 2007.
14. Detrie jean pierre, «STRATEGOR, politique générale de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité, 4eme édition, Dunod, paris, 2005.
15. Groupe de Recherche en économie et gestion des PME," **les PME Bilan et perspectives**", édition d'organisation, paris, 1994.
16. Tirso Suarez, Silvia Gamboa, Leonor Lopez " **Stratégie, Structure et Culture des PME Mexicaines** ", Document Universidad autonoma de yucatén, Mexique, , Disponible sur: [web.hec.ca/airepme/images/file/1996/C% 20 Suarez.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/file/1996/C%20Suarez.pdf).

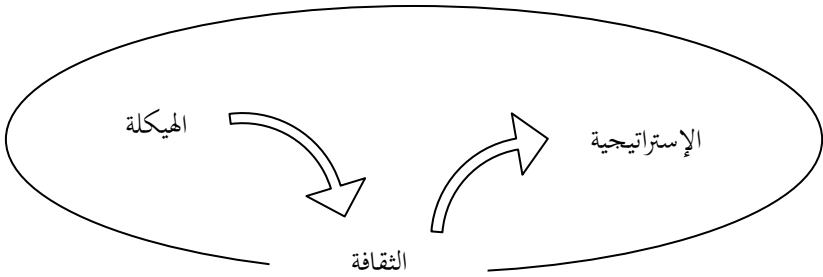
الجداول و الأشكال المعتمدة في البحث:

الجدول رقم 01: تصنيف المؤسسات حسب الحجم في القانون الجزائري

| مصغرة | صغيرة | متوسطة | المواصفات/نوع المؤسسة |
|-------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| 9 -1 | 49 -10 | 250 -50 | عدد العمال |
| لا يتعدى 20 مليون | لا يتعدى 200 مليون | 200 مليون - 2 مليار | رقم الأعمال دج |
| لا تتعدى 10 مليون | لا تتعدى 100 مليون | 100 مليون - 500 مليون | الحصيلة السنوية دج |

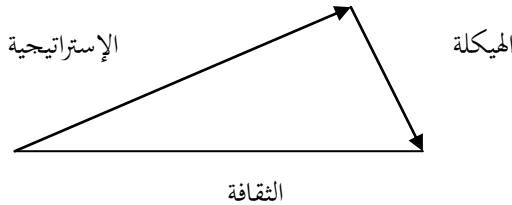
المصدر: الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 2001/12/15، القانون رقم 1-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص: 6.

الشكل رقم (01): ثقافة "Prison Psylique" كسياسة عامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



La source: Tirso Suarez, Silvia Gamboa, Leonor Lopez " Stratégie, Structure et Culture des PME Mexicaines ", Document Universidad autonoma de yucatén, Mexique, p:2, Disponible sur: [web.hec.ca/airepme/images/file/1996/C% 20 Suarez.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/file/1996/C%20Suarez.pdf).

الشكل رقم (02): مثلث التسيير الناجع كسياسة عامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



La source: Tirso Suarez, Silvia Gamboa, Leonor Lopez " Stratégie, Structure et Culture des PME Mexicaines ", Document Universidad autonoma de yucatén, Mexique, p:1, Disponible sur: [web.hec.ca/airepme/images/file/1996/C% 20 Suarez.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/file/1996/C%20Suarez.pdf).