

مقاربة تحليلية لعلاقة المالك-المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. كعواش جمال الدين

أستاذ محاضر - جامعة جيجل -

djamel.ed1985@gmail.com

ملخص:

شكل موضوع المالك-المسير محور العديد من الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسبب خصوصية وطبيعة هذا النوع من المؤسسات، والتي تتميز برقابة كبيرة من طرف هذا الأخير، وبشخصنة الإدارة بشكل عام.

تهدف هذه الدراسة إلى إزالة الغموض حول المالك-المسير، من خلال دراسة وتحليل مختلف المفردات التي تستعمل في علوم الإدارة للدلالة عليه، وإجراء مقارنة بينها، وهو ما يمكن من فهم توجهات واستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على اعتبار أن هذا النوع من المؤسسات هي امتداد لأهداف ورؤية المالك-المسير، كما يعتبر هذا الأخير محور ارتكازها.

الكلمات المفتاحية: المالك-المسير، الريادي، المدير، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأهداف، الرؤية الإستراتيجية.

Abstract:

The subject of the owner-manager form the focus of several studies relating to SMEs, because of privacy and the nature of this type of enterprises, which is characterized by a large party under the supervision of the latter, and personalization of dministration in general.

This study aims to remove ambiguity about the owner-manager, through the study and analysis of the different vocabulary used in the management of science to denote it, and make a comparison between them, and it is possible to understand

trends and strategies of small and medium enterprises, on the grounds that this type of enterprises is an extension of the goals and vision of the owner-manager, as this is considered Aloake axis leans.

Keywords: owner-manager, entrepreneur, manager, Small and medium-sized enterprises, goals, strategic vision.

مقدمة:

بالرغم من التنوع الذي يتميز به عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تشترك في سمة أساسية، وهي وجود شخصية مفتاحية ترتكز عليها المؤسسة، هذا الشخص هو المالك-المسير الذي يلعب دور رئيسي في إدارة مؤسسته الخاصة، وقيادتها نحو النجاح.

هناك الكثير من الجدل الذي دار وما زال يدور في الأدبيات والبحوث المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول دور المالك-المسير باعتباره العنصر الأكثر أهمية في هذه المؤسسة، فالكثير من الدراسات المتخصصة في هذا الموضوع رأته من أجل فهم هذا الشخص، فلا يجب التسليم بوجود نموذج مثالي له يمكن إسقاطه على جميع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالعديد من الباحثين في هذا المجال يرون أن التمايز الذي تتمتع به هذه المؤسسات يعود بالأساس إلى التنوع الذي يميز مالكي-مسيرها، حيث يمكن أن نجد في هذا الشأن العديد من التصنيفات التي تم اقتراحها من قبل الباحثين، وهذا التنوع يمكن إرجاعه بالأساس إلى اختلاف الخصائص التي تميز هؤلاء الأشخاص ومجموعة من العوامل التي تجعل من الحديث عن نموذج مثالي للمالك-المسير أمر في غاية الصعوبة

حسب المفوضية الفرنسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه من أجل إجراء دراسة لوصف وفهم مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فلا بد من فهم الجوانب المختلفة للمهنة التي يمارسها،

وكذلك طريقة تنظيمه لوقته⁽¹⁾، كما يتطلب ذلك فهم أهدافه ودرجة حساسيته للبيئة من أجل تحديد الفرص المتاحة أمامه، وكذلك من خلال سلوكياته الإدارية ورؤيته لمستقل مؤسسته، فالمالك-المسير يؤدي العديد من الأدوار التي تجمع بين الملكية والإدارة، كما أنه يؤدي أدوار ريادية تعتمد على الإبداع والإبتكار واقتناص الفرص، فهو شخص متعدد الوظائف، الأدوار، والمهارات.

استنادا لما سبق، تبرز معالم المشكلة التي نعمل على معالجتها في إطار هذا الموضوع كما يلي:

ما هي حقيقة وطبيعة مالك-مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

تسعى هذه الورقة البحثية لفهم وإزالة الغموض عن الشخص الموجود على رأس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المالك-المسير)، وذلك من خلال تبيان الفروق الموجودة بين هذا الأخير وبين مختلف المصطلحات التي يستعملها الباحثون في علوم الإدارة للإشارة للشخص الموجود على رأس هذا النوع من المؤسسات، هذه المصطلحات كثيرا ما تستعمل كل منها للدلالة على بعضها رغم الاختلافات الموجودة بينها، إلا أن خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعل من الفصل بينها شيء فيه الكثير من الصعوبة، كما تسعى هذه الورقة البحثية للتعرف على مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دوافعهم وأهدافهم التي تحركهم، وكذلك رؤيتهم الإستراتيجية للصورة المستقبلية التي يريدونها لمؤسستهم، حيث أن أهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية تلتقي مع أهداف واستراتيجية المؤسسة التي يملكونها.

لمعالجة هذه الإشكالية قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية:

¹Observatoire des PME, **Dirigeant de PME: Un Métier? Éléments de Réponse**, Regards sur les PME N° 8, GIE OSEO services, 2005, p 15.

أولاً: أوجه الاختلاف والتشابه بين الريادي؛ المدير؛ والمالك-المسير.

ثانياً: الدوافع والأهداف الأساسية للمالك-المسير.

ثالثاً: رؤية المالك-المسير.

أولاً- أوجه الاختلاف والتشابه بين الريادي؛ المدير؛ والمالك-المسير:

لا يمكن الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الحديث عن المالك-المسير، ولا يمكن الحديث عن المالك-المسير دون الحديث عن الريادي، فهذه المؤسسات تتميز بأن غالبيتها تدار من قبل مالكيها، أين يلعب المالك الدور الرئيسي في إدارة وتوجيه هذا النوع من المؤسسات⁽¹⁾.

لكن هل جميع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم ريادةيين ويمتلكون السلوك الريادي؟، أو هل جميع الرياديين هم مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويديرونها بأنفسهم؟ أو بمعنى آخر، ألا توجد الريادة خارج عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وهل أن كل مالك مؤسسة صغيرة أو متوسطة هو من الرياديين؟.

إن الإجابة على هذه الأسئلة تتطلب معرفة الفوارق الموجودة بين كل من الرياديين، المديرين، ومالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- أوجه التشابه و الاختلاف بين الريادي و المدير:

تعتبر كل من الريادة وإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمليات فكرية تحليلية، تركيبية أو غيرها، تمارس لغرض تحقيق نتائج وإنجاز أنشطة². من الصعب الإعتماد على تعريف واحد للريادي، وذلك نظراً لغياب وحدة نظرية يمكن الإرتكاز عليها، إذ يشهد هذا المجال العديد من التوسع

¹ Louis jacques Filion, *Entrepreneurs et Propriétaires-Dirigeants de PME*, Cahier de Recherche, N°2001-03, Montréal, 2001.

² طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص46.

والتطور، فالإطلاع على الرصيد النظري والتجربي المتعلق بموضوع الريادة يظهر مدى التنوع والإختلاف الموجود في تعريف الريادي من قبل مختلف الباحثين، وهذا راجع إلى الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا الشخص.

بالرجوع إلى الخلفية التاريخية لهذا المصطلح نجد أن مصطلح "Entrepreneur" أصله فرنسي، حيث ظهر لأول مرة سنة 1437 في قاموس "la langue française"، تضمن هذا القاموس ثلاث تعاريف لهذا المصطلح، والتعريف الأكثر شيوعا هو "celui qui entreprend quelque chose"، مشيرا إلى أنه الشخص النشط الذي ينجز شيء ما.

مع بداية القرن السابع عشر أصبح عنصر المخاطرة أكثر حضورا، وأصبح "Entrepreneur" ينظر إليه على أنه الشخص الذي يتحمل المخاطرة¹، حيث يعتبر Richard Cantillon الإيرلندي الذي كان يعيش في فرنسا أول من استخدم مصطلح الريادي للإشارة إلى الأدوار الإقتصادية لهذا الشخص، فعرف الريادي بأنه: "الشخص الذي يقوم بشراء عوامل الخدمات بأسعار معينة، من أجل بيع المنتجات الناتجة عنها بأسعار غير مؤكدة"².

يرى J.Shumpter أن الريادي هو عصب ومحرك التطور الإقتصادي، وأن الوظيفة الأساسية لهذا الشخص تتمثل في الابتكار: "دور الريادي يتمثل في إعادة تشكيل أو إحداث ثورة في طرق الإنتاج، واستغلال الاختراعات أو التقنيات الحديثة"³.

¹Hans Landström, **Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research**, springer, New York, 2005, p08.

²VeerabhadrapaHavinal, **Management and Entrepreneurship**, New Age International Ltd Publishers, New Delhi, 2009, p95.

³Robert Wtterwulge, **La PME: Une Entreprise Humaine**, édition De Boeck, Bruxelles, 1998, p41.

أما Beaver فيعرف الريادي بأنه: "الشخص الذي يقوم بإنشاء وإدارة الأعمال بغرض تطوير المؤسسة، كما أنه يمتلك القدرات القيادية والإدارية اللازمة التي تمكنه من تحقيق أهداف هذه الأخيرة، ومواجهة المنافسة القوية من المؤسسات المنافسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة"¹.

إن الرياديين يتمتعون بالروح الريادية التي تجعلهم أكثر قدرة على رؤية الفرص ضمن ما يراه الآخرون إشكالات ومحددات كثيرة وكبيرة، لديهم القدرة على المجازفة وتحمل المخاطرة، والتخطيط العلمي السليم، والإدارة الإبداعية لأعمالهم الخاصة².

يوجد لدى الرياديين نفس المهارات الإدارية التي يمتلكها المديرون (التوجيه-التنظيم-الرقابة)، وفي نفس الوقت توجد عندهم معارف وقدرات إضافية متمثلة أساساً في الحدس، البديهة، الرؤية... الخ. فالمزاوجة بين كفاءة الإدارة والريادة أمر ممكن، وعندها يصبح الريادي عبارة عن "مدير خارق"³.

في سياق معاكس، يمكن النظر إلى اهتمامات وقدرات كل من الريادي والمدير على أنها غير متوافقة، فالريادي يكون اهتمامه متوجهاً نحو النمو والإبتكار، في حين يعتبر مدير ساء للموارد التي تحوزها المؤسسة، فقناع المدير لا يمكن أن يركب على الريادي لكون هذين الشخصين لا يمكن لهما أن يتجليا في نفس القطعة⁴.

إن المدير هو الشخص الذي ينظم، ينسق، يقود، يعطي الأوامر،

¹ Graham Beaver, **Small Firms: Owners and Entrepreneurs**, Strategic Change, John Wiley & Sons Ltd, Vol 12, 2003, p179.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص42.

³ Cécile Fournouge, **Entrepreneur/manager: deux Acteurs d'une même Pièce**, XI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 5-7 Juin 2002.

⁴ Ibid.

فحسب P.Drucker وظيفة المدير أو المسير تقوم على مهمة الأداء بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، تكون هذه المهمة مهمة فعلية دائماً، أي تمثل إسهاماً واضحاً ويمكن قياسه لتحقيق نجاح المؤسسة وينبغي أن يكون لهذه المهمة أوسع ما يمكن من المدى والسلطة، بحيث يعتبر كل ما لم يتم استثنائه بصورة مباشرة تحت سلطة المدير¹.

يرى P.Drucker أن المدير يقوم بعدة مهام ووظائف تؤدي إلى التوفيق بين الموارد الموجودة لدى المؤسسة والوصول إلى الأهداف المرجوة عن طريق:²

- تحديد الأهداف والمجالات التي تشملها هذه الأهداف.
 - القيام بالتنظيم، تحليل الأنشطة، وتقسيم العمل إلى مجموعة من الأنشطة... الخ.
 - يقوم المدير كذلك بالتحفيز والإتصال مع المرؤوسين.
 - يقوم كذلك بتقييم الأداء، التحليل، التقييم، وقياس الأداء.
- هناك تداخل بين أدوار ومهام كل من الريادي والمدير، ومن أجل ذلك ترى Fonrouge أن هناك بعض المعايير من أجل التفريق بين الإثنين، اعتماداً على نوع الأهداف المفضلة من قبل كل شخص (التوجه نحو خلق القيمة/التوجه نحو الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة)، وكذلك اعتماداً على الحالة الخاصة بكل شخص (البعض يكون أكثر ريادية من الآخر)³.

¹ بيتر اف دراكر، ممارسة الإدارة، ط1، مكتبة جرير، الرياض، 2013، ص165.

² Peter F. Drucker, **Management: Tasks; Responsibilities; Practices**, Truman Talley Books, New York, 1986, p 275.

³ Cécile Fonrouge, **op.cit.**

من بين الفوارق الرئيسية كذلك بين الريادي والمدير، أن هذا الأخير عادة ما يكون شخص تكنوقراطي، عبارة عن موظف في مؤسسة، يقدم خبرته بدون أن يكون مشاركا فيها، على العكس من ذلك يكون الريادي عادة هو المالك الوحيد، وهو الوحيد الذي يتحمل المخاطر، له دور أكبر يلعبه في المؤسسة¹، وعليه فالريادي لديه كفاءات خلق الموارد والقيمة، والبحث المستمر عن الفرص الجديدة، بوضع وتنفيذ تدابير جديدة، كما أنه شخص مبدع له القدرة على تقديم الجديد (منتجات جديدة، هياكل جديدة، عمليات جديدة)². فالريادي بطل الفعالية³، أما سلوك المدير يكون في غالب الأحيان هو التوجه نحو الرقابة والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مع إدارة ما يتم تفويضه عليه، فهو ينشط ضمن نموذج عقلاني، يقوم بتطبيق القوانين متقيدا بمعايير الإدارة⁴، فالمدير هو بطل الكفاءة⁵.

يرى Basso أن أهم الفوارق بين الريادي والمدير تكمن في النقاط التالية:

¹Paul Niyungeko, **Profil Personnel ;Pratique de Gestion des Propriétaires-Dirigeants et Performance des PME :le Cas de Burundi**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maîtrise en Gestion des PMO, Université du Québec, 1993, p14.

²Cécile Fonrouge, **op.cit**.

³Observatoire des PME, **op.cit**, p95.

⁴Cécile Fonrouge, **op.cit**.

⁵ Observatoire des PME, **op.cit**, p95.

جدول رقم(01): أوجه الاختلاف بين الريادي والمدير

الريادي	المدير
مبدع، يملك خيال، لديه القدرة على جد مهيكّل، موجه بالمهمة، لديه أهداف رؤية أسواق جديدة.	ثابتة، لا يقوم بالتغيير.
يحب تحمل المخاطر (لديه القدرة على رؤية الفرص الموجودة في السوق).	يعرف كيف يراقب ويقيس.
لديه رؤية.	يعرف كيف يقود ويحفز الفريق، وكيف يوجه العمل الجماعي.
جد متفاعل، نشيط جدا، قيادي، غير مرتب.	يعمل في ظل الإطار العام للإستراتيجية.
يملك إرادة قوية (شخص عنيد).	شخص ضعيف، لا يمكنه تغيير رأيه في صباح اليوم التالي.
يعمل باستعمال الحدس والذوق.	يعمل باستخدام المنهجية والتحليل.
يتحدث مع الآخرين للمتابعة.	يحب الرجوع إلى رئيس آخر.

Source: Olivier Basso, **Le Manager Entrepreneur: Entre Discours et Réalité**; Diriger en Entrepreneur, Pearson Education, Paris, 2006, p48.

يظهر التحليل النظري للفرق بين الريادي والمدير أن هناك العديد من الاختلافات بين هذين الشخصين، كما أن هناك العديد من أوجه التشابه، فالريادي مبدع، مبتكر، مخاطر، لكنه أيضا يدير، يوجه، ينظم. في حين أن المدير يكون خاضع أكثر للهيكلية والمستوى الإداري الموجود فيه، كما أنه يمارس مهامه وسلطاته انطلاقا من المركز الموجود فيه، لأنه يمارس مهام روتينية أكثر منها إبداعية، بحكم العمل لفترة طويلة في مركزه الإداري، كما أنه موجه أكثر بالعمليات الإدارية يتحرك في إطار السياسة العامة للمؤسسة، قد يمارس الريادي مهام المدير وبالتالي يطلق عليه اسم الريادي-المدير، لكنه في غالب الأحيان يقوم بأدوار ريادية ولا يملك الوقت الكافي من أجل إدارة المؤسسة وشؤون

الأفراد، فعندما يقوم الريادي بأدوار ومهام إدارية أكثر من الأدوار الإبداعية يتحول من ريادي إلى مدير يمارس مهام روتينية لا تعتمد بدرجة أولى على الإبداع والابتكار، وإنما تعتمد على التحليل المنهجي للمعطيات التي تحوزها المؤسسة.

2- أوجه التشابه و الاختلاف بين الريادي و المالك-المسير :

هناك علاقة وطيدة بين الملكية والإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا راجع بشكل أساسي إلى الخصائص التي تتمتع بها هذه المؤسسات، فهي تدار وتسير بطريقة تختلف عن طريقة إدارة المؤسسات الكبيرة، فمسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم أشخاص يملكون في معظم الأحيان ويديرون مؤسسة مستقلة، ويسمون أيضا المالكين الميسرين¹، فالمالك-المسير هو الشخص الموجود على رأس المؤسسة، المسؤول عن اتخاذ القرارات، والمالك في نفس الوقت².

حسب P.A Julien المالك-المسير يجمع رؤوس الأموال، ينسق استعمال مختلف الموارد التي تحوزها المؤسسة، كما أن بإمكانه جلب عناصر جديدة تزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة³، فالمالك-المسير يمثل روح وتوجهات المؤسسة التي يملكها، كما أنه يتميز بكونه يمارس في نفس الوقت مهام المدير، الموجّه، المنقذ، خاصة في مرحلة الإنطلاق وإنشاء المؤسسة، ما جعل العديد من الباحثين يطلقون عليه اسم "L'homme à tout Faire"، فهو يشارك بشكل مباشر في العمليات، الإدارة، وكل الأنشطة ذات الطبيعة الإدارية⁴.

¹ Sounia Caron, **Les Compétences du Dirigeant et la Performance de PME Manufacturières**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maîtrise en Administration des Affaires, Université du Québec à Trois-Rivières, 2006, p07.

² Annabelle Jaouen, **Typologie de Dirigeant de Très Petit Entreprises**, Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol 23, N°01, 2010, p134.

³ Ibid.

⁴ Lorrain Jean et al, **Relation Entre le Profil de Comportement des Propriétaires-Dirigeants et le Stade D'évolution de Leur Entreprise**,

على مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التعامل مع جميع التحديات والقيود التي تحد قدرة هذه المؤسسات على التطور والتقدم إلى الأمام، مستخدما، مكافئا، محتفظا بأفضلالعاملين ومتجاوبا مع تغيرات الإستهلاك والزبائن، محققا مبيعات، ومحتفظا بسيولة نقدية مناسبة، وغير ذلك من أنشطة مهمة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها¹، فعلى عكس مديري المؤسسات الكبيرة، فإن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المالك-المسير) يكونون في تفاعل دائم مع الأحداث اليومية للمؤسسة، ولديهم معرفة معمقة بكل المهام والأنشطة، حيث يكونون في الغالب مندمجين بشكل كبير في العملية الإنتاجية وبكل ما يتعلق بالمؤسسة من الداخل أو من الخارج.

حسب Gasse الريادي هو الشخص الذي يدير مؤسسته الخاصة التي قام بإنشائها، في حين يرى أن المالك-المسير يمكنه أن يدير مؤسسة حتى لو لم يكن هو الذي أنشأها²، أما Wtterwulghe فيرى أن الريادي هو الشخص الذي يقوم في الغالب بإنشاء مؤسسته الخاصة، لكن ليس بالضرورة كل الرياديين هم من أنشأوا مؤسساتهم الخاصة، حيث يمكن إيجاد ريادي قامبشراء أو ورث مؤسسة قام بإنشائها شخص آخر³. يبدو من خلال ما سبق أن هناك تداخل بين المفهومين، وهذا راجع إلى صعوبة تحديد الفوارق بينهما، نتيجة لتداخل الأدوار التي يؤديها كل من المالك-المسير والريادي، فالأول قد يؤدي أدوار ريادية وبالتالي يصبح المالك-المسير شخص ريادي، كما أن الثاني الذي يعتبر هو المالك قد يؤدي أدوارا إدارية، وبالتالي يصير ريادي-مسير، فهناك تداخل بين عمليات الريادة وعمليات إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Revue Internationale PME, Vol 7, N° 1, 1994, p12.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص46.

² Paul Niyungeko, *op.cit*, p14.

³ Rebert Wtterwulghe, *op.cit*, p33.

والملكية.

في نفس السياق يعرف Carlan et al المالك بأنه: "الشخص الذي ينشئ ويدير مؤسسة يكون الهدف الرئيسي منها هو تحقيق غاياته الشخصية، فالمؤسسة هي مصدر دخله الرئيسي، فهي تعتبر امتداد لشخصيته، وبالتالي تكون مرتبطة بالرغبات الشخصية والعائلية¹.

كما يعرفون الريادي بأنه: "الشخص الذي ينشئ ويدير مؤسسة التي يكون الهدف منها هو تحقيق الربح والنمو، فالريادي يتميز بميوله نحو الابتكار، واستعمال الإدارة الإستراتيجية في تحديد أهدافه"².

يكمن الفرق بين المالك-المسير والريادي حسب Carlan et al في الأهداف الشخصية، ففي الوقت الذي يكون فيه هدف المالك-المسير هو تحقيق أهداف شخصية ضمن محيط العائلة، فإن الريادي يبحث على تحقيق النمو والأرباح باستعمال الإدارة الإستراتيجية، فالمالك-المسير من واجبه إدارة نظام يجمع بين العائلة والمؤسسة، فهو مسؤول عن الإستثمارات العائلية، في حين أن الريادي يكون أكثر استقلالية من الإلتزامات العائلية.

إلا أن Chell et al يرون أن التعريف السابق يتضمن العديد من النقائص:³

- اعتبار كل من المالك-المسير والريادي هما اللذان قاما بإنشاء المؤسسة أمر فيه اختلاف، فالريادي يمكن أن يدير مؤسسة قام بشرائها أو ورثها دون أن يكون هو الذي أنشأها.

- اعتبار أن الرياديين لا يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية على غرار المالكين-المسيرين أمر فيه الكثير المغالطة ويسأل عنه أصحاب هذا التعريف.

¹RebertWtterwoulghe, op.cit, p37.

²Ibid.

³ Ibid.

مقاربة تحليلية لعلاقة المالك - المسير في المؤسسات ... د. كعواش جمال الدين

- من خلال التعريف السابق لم يتضح رأي Carland et al من موقف المالك-المسير اتجاه الربح والنمو.

وبالتالي فالتعريف السابق حسب Chell et al لا يمكن من معرفة الفروق الجوهرية بين المالك-المسير والريادي.

عرض Holt جدول يبين فيه أهم الفوارق بين الريادة والمالك-المسير، بالإعتماد على مجموعة من العناصر كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(02): الفرق بين الريادة والمالك-المسير

الريادة	المالك-المسير
مجال التعريف	عملية حيث يكتشف الفرد، يقيم، ويستغل الفرص بشكل مستقل
حجم المؤسسة	كبيرة، متوسطة، أو صغيرة
درجة المخاطرة	متغيرة
عدد الأفراد المشاركين في المؤسسة	من قليل إلى كثير
القطاع الاقتصادي	الخاص، الحكومي، القطاع غير الربحي
تركيز النمو	مرتفع
السمات الأساسية للفرد	الحاجة العالية إلى: الإنجاز، الإبداع والإبتكار، النمو، الحفاظ على الرقابة الداخلية
	الحاجة المتوسطة للإنجاز، مهارات تنظيمية جيدة لإدارة كفاء، نمو معتدل، ابتكار قليل

Source: Darren Lee-Ross; Conrad Lashley, *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, Elsevier Ltd, Oxford, 2009, p12.

يظهر التحليل النظري لأهم الفروق بين المالك-المسير والريادي مدى صعوبة تحديد الفوارق الموجودة بين هذين الشخصين، فالمالك-المسير يؤدي أدوارا ريادية وبالتالي يعتبر ريادي ومالك-مسير في نفس الوقت، كما قد يكتفي بعد إنشائه للمؤسسة بممارسة أدوارا روتينية تتصف بالإستمرارية والرتابة والتكرار، فهناك من يمتلك مؤسسة صغيرة أو متوسطة لا يحمل معطيات الريادة الشخصية أو السلوكية، أو أن البعض منهم كان رياديا عند بدء العمل لكنه أصبح مسيرا عاديا بحكم الممارسة الإدارية الطويلة¹، كما أن الرياديين الحقيقيين لا يبقون دائما إلى مرحلة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل يذهبون للبحث عن فرص وتحديات جديدة، بالإضافة إلى ذلك فليس جميع الرياديين هم مالكي مؤسسات صغيرة أو متوسطة، فهناك عدد كبير منهم يعملون في مؤسسات كبيرة ضمن أطر أكثر إبداعية تتاح لهم في هذه المؤسسات².

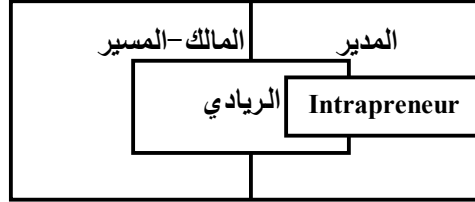
3- حقيقة المالك-المسير:

من أجل توضيح الفوارق بين كل من المديرين، المالكين-المسيرين، والرياديين، قدم Burns ملخصا في شكل مخطط، أشار فيه إلى أن المديرين أو المالكين-المسيرين يمكن لهم أن يحملوا لقب الريادي، كما أضاف هذا الباحث مصطلح "Intrapreneur"، وهو الشخص الذي يميل إلى الإبداع والابتكار مثل الريادي، لكنه يعمل ضمن مؤسسة كبيرة وبايعاز من صاحب العمل، فهذا المفهوم لا ينطبق بالضرورة على المدير.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص52.

² المرجع نفسه، ص51.

شكل رقم (01): المالكين-المديرين، الرياديين



Source: Darren Lee-Ross; Conrad Lashley, op.cit, p13.

في الدراسة الراهنة المتمحورة حول دور المالك-المدير في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سينصب التركيز على مالكي-مسيريهذه المؤسسات سواء كانوا رياديين أو لا، هذا لا يعني إنكار أهمية الريادة، فبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الريادة مهمة لنجاحها، وبالتالي التركيز يتم لجعل مالكي-مسيريهي يحملون ويمارسون السلوك الريادي، فقد أثبتت العديد من الدراسات (L.J Filion، Carland et al، Smith، Sodler، Beaver) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدار من قبل مالك-مدير يحمل صفات ويمارس أدوارا ريادية تكون أكثر أداء من مؤسسات أخرى تدار من قبل مالك-مدير عادي¹.

رغم كل التشابهات والاختلافات بين الريادي والمالك-المدير، فهذا الأخير يبقى عنصر مهم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يمثل في النهاية روح المؤسسة، كما أنه يتحمل العديد من المسؤوليات المهمة، فهو يمارس الأدوار القانونية، الإجتماعية، المالية، والإقتصادية داخل المؤسسة، كما أنه يتحمل المسؤولية المباشرة للأفراد الذين يشغلهم، بالإضافة إلى ذلك فهو يمثل المؤسسة مع محيطها الخارجي ومع

¹ Maria Elisa Brandão Bernardes, **La Construction Sociale de la Stratégie en Contexte de PME: Une Analyse en Profondeur de Quatre Cas de Diversification**, Thèse Présentée à la Faculté des Etudes Supérieures en Vue de L'obtention du Grade de Philosophie Doctor en Administration, Université de HEC, Montréal, 2008, p16.

مختلف أصحاب المصالح الخارجيين، فهو كما سماه Bauer شخص بثلاث رؤوس، فهو حلقة الربط بين كل من المؤسسة، العائلة، والمحيط. في هذه الدراسة، ومع الأخذ بعين الاعتبار لخصوصيات هذا الموضوع، سوف نتبنى الفكرة القائلة بأن شخص واحد في هذا النوع من المؤسسات يمكن له أن يرتدي عدة أقنعة، حيث يمكن أن يكون ريادي يسعى إلى الابتكار، الإبداع، وانتهاز الفرص من جهة، كما يمارس دور المسير (المدير) بحيث يسعى إلى الإستغلال الأمثل للموارد التي يحوزها، بالإضافة إلى ممارسته دور المالك-المسير بحيث يجمع بين الملكية لرأس المال وعوامل الإنتاج في المؤسسة، وبين الأدوار الإدارية، وعليه سوف نستخدم مفردات: الريادي، المسير، المدير، المالك-المسير، رئيس المؤسسة، من أجل الإشارة إلى جميع الأفراد الموجودين على رأس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا-أهداف ودوافع المالك-المسير: تعتبر الدوافع والأهداف عناصر مهمة من أجل فهم اختيارات المالك-المسير¹، فهم سلوكاته وتوجهاته، وفهمه هو نفسه، ما يساعد في فهم المؤسسة، ومعرفة توجهاتها وأهدافها، حسب Filion: "في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المالك-المسير هو الذي "يتصور، يطور، ويحقق رؤيته"²، فالعديد من الدراسات التي أجريت حول مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توصلت إلى أن الأهداف تختلف من مسير إلى آخر.

تتعدد أهداف أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لتعدد رغباتهم، ما ينتج عنه بعض السلوكات التي تؤدي إلى تحقيق بعض

¹Bellenca Sabrina;Colot Olivier, **Les Entrepreneurs Belges:Une Typologie Basée Sur les Motivations**, Documents D'économie et de Gestion, Université de Mons-Hainaut, Mons, 2010.

²Zouhour Ben Hamadi, **Complexification des Systèmes Budgétaires et Profils des Dirigeant:Le Cas des PME Tunisiennes**, Thèse Présenter Pour Obtenir le Grade de Docteur, Ecole Doctorale: EDEG-Economie et Gestion, Université de Montpellier II, Montpellier, 2013, p145.

المؤسسات أداء أفضل من غيرها، تستند هذه الحقيقة إلى العلاقة، رغبة-سلوك-أداء، وإلى نتائج دراسات باحثين أمثال Cragg et King، Bose et al، Cassud et al، والتي أولت اهتماما خاصا من أجل تحديد رغبات الرياديين التي تقودهم للنجاح، والتي تتمثل بشكل أساسي في: الرغبة في الإستقلالية، الرغبة في التأثير، الرغبة في تحقيق الذات¹.

المقاربات التي تم تطويرها في الولايات المتحدة الأمريكية سنوات الخمسينات على يد علماء الاجتماع، وعلماء النفس بشكل خاص، افترضت أن الصفات الشخصية للرياديين تدفعهم إلى التصرف بطريقة معينة، حيث تحدد هذه الصفات الشخصية مدى نجاح واستمرارية المؤسسة²، فالدافعية تشكل عنصر ربط بين الصفات الشخصية للمالك-المسير ومختلف الأنشطة التي يمارسها داخل المؤسسة، فهو يكون مدفوعا في المقام الأول بتحقيق أهدافه الشخصية وتحقيق النجاح للمؤسسة، مما يشكل عامل مهم من أجل شعوره بالرضا.

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتداخل الجوانب الإنسانية للمالك-المسير مع أنشطة المؤسسة، فتصبح أهداف المالك-المسير في الغالب متداخلة مع أهداف المؤسسة، يرى Mc Clelland أن الدوافع الفردية تشمل ثلاث جوانب رئيسية هي: تحقيق الذات (ما يريد أن يكون)، الإنتماء (الإعتراف من الزملاء)، والسلطة، في حين يقسم Maslow هذه الدوافع إلى: الرغبة في تحقيق البقاء، الأمان، الإنتماء من جهة، والرغبة في تحقيق الذات والإنجاز من جهة أخرى.

¹Isabel Auclair, **Les Actions Stratégiques de la Petite Entreprise Performante: Le Cas Cycles Davinci**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maîtrise en Gestion des Organisation, Université de Chicoutimi, Québec, 2006, p37 38.

²ZouhairLaarraf, **De la Perception de la RSE à la Traduction RH -Cas de Dirigeants de PME en Aquitaine**, Thèse Présentée en Vue de L'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Pôle Universitaire de Sciences de Gestion, Institut de Recherche en Gestion des Organisation, Paris, 2010, p107.

اعتمد Marchesnay في تصنيفه لمالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجموعة من الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، حيث قسم هذه الأهداف إلى: الإستمرارية والبقاء، الإستقلالية والتحرر، بالإضافة إلى النمو والسلطة¹، كما سمحت دراسة Laufer بفهم أفضل للمحددات التي تجلب الرضا للمالك-المسير، حيث حصر هذا الباحث دوافع هذا المالك-المسير في: الرغبة في الإستقلالية، الرغبة في الإنجاز الشخصي، والرغبة في السلطة².

يرى الباحث أن دافعية المالك-المسير وأهدافه تلعب دورا مهما في التأثير على تصرفاته وسلوكاته، وبالتالي أسلوب وطريقة إدارته لمؤسسته، فهدف وأهداف المالك-المسير سواء كان البحث عن الإستمرارية أو النمو أو غير ذلك من الأهداف تعتبر بالغة الأهمية من أجل توجيه العمليات، ومؤثرة على قرارات المالك-المسير المتعلقة بالمؤسسة وعلاقتها مع محيطها الخارجي، وكذلك في تحديد سلوك المالك-المسير اتجاه السياسات المختلفة للمؤسسة.

ثالثا - رؤية المالك-المسير^(*): توجد العديد من الدراسات التي ركزت على البحث في موضوع الرؤية الإستراتيجية للمالك-المسير ودورها في اتخاذ القرارات، فالباحثين في مجال الريادة اتفقوا على أهمية الرؤية عند الرياديين ومسيري المؤسسات³.

¹Michel Marchesnay, **La PME: Une Gestion Spécifique?**, Economie Rurale, N°206, 1991, p14 15.

²Odile Bernard; Muriel Jouleux, **La Réflexion Stratégique du Propriétaire-Dirigeant de Petite Entreprise: Incidence sur le Système de Contrôle de Gestion**, 20^{ème} Conférence de AIMS, IAE Nantes, Nantes, 7-9 Juin 2011.

^(*)يطلق على الرؤية كذلك تسمية: الرؤية الاستراتيجية، رؤية المؤسسة.

³Brahim Allali, **Vision des Dirigeants et Internalisation des PME Marocaines et Canadiennes du Secteur Agro-Alimentaire**, Thèse Présentée à la Faculté D'études Supérieures en vue de L'obtention de Grade de Philosophie Docteur en Administration, Ecole de HEC, Montréal, Mars 2003, p 44.

تري Jaouen أنه يجب تجاوز المحددات الكلاسيكية التي تحدد خصائص المسير، والتي تركز على المقاربة السلوكية و النفسية، حيث حددت هذه الباحثة أربعة محددات يمكن من خلال تصنيف مالكي-مسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الرؤية، الأهداف الشخصية، الأهداف الإستراتيجية، والوعي البيئي⁽¹⁾.

يعرف Filion الرؤية بأنها: "الصورة المتوقعة للمكان الذي يريد المالك-المسير أن يرى منتجات مؤسسته تشغله في السوق، كذلك الصورة المتوقعة لنوع المؤسسة اللازمة من أجل الوصول إلى ذلك"².

كما يعرف Carrière الرؤية بأنها: "ديناميكية البناء الذهني للمستقبل المنشود والممكن للمؤسسة"³، حيث يقسم هذا الباحث مفهوم الرؤية إلى ثلاث مستويات مختلفة: المستوى العام (قيم ومعتقدات متخذ القرار)، المستوى المتوسط (المخططات الذهنية الإستراتيجية)، والمستوى الجزئي (الجوانب البيئية التي تهم متخذ القرار).

فالرؤية الإستراتيجية للمسير تعتبر منتج معرفي يشكل شبكة من المفاهيم الهامة من قبل المسير لمستقبلا للمؤسسة، هذه الفكرة بدأت تتبلور في العديد من الدراسات والمنشورات بداية من سنوات الثمانينات.

¹Grégory Reyes, **Les Pratiques de Gestion du Pharmacien Titulaire Pour Mesurer et Piloter son Officienne**, Revue International PME, Vol 25, N°3-4, 2012, p294.

²Louis JacqueFilion, **les Systèmes Gestionnaires des Propriétaires-Dirigeants de PME:Regardera Partir de la Métaphore Mécanique**, Cahier de Recherche N°1994-10-01, Ecole de HEC, Montréal, Octobre 1994.

³Pierre Cossette, **Méthode Systématique D'aide à la Formulation de la Vision Stratégique: Illustration Auprès D'un Propriétaire-Dirigeant**, Revue de L'entrepreneuriat, De Boeck Supérieur, Vol 2, N°1, 2003, p 4.

يتمثل دور الرؤية الإستراتيجية في ضمان الاتساق بين قرارات المؤسسة والمحتوى المعياري من خلال:¹

1- الوصف العام لأنشطة المؤسسة (ترسيم الحدود والأسواق التي تخدمها المؤسسة، تحديد السلع والخدمات المقدمة).

2- الأهداف والقيم الشاملة (المواقف مع أصحاب المصالح الرئيسيين).
إن الصورة التي يريدها المالك-المسير عن مؤسسته في الحاضر والمستقبل يكون لها تأثير على تصرفات وسلوكيات هذه الأخيرة، فالرؤية الإستراتيجية تمثل للتغيير التنظيمي و/أو البيئي في المستقبل البعيد²، فهذه الرؤية تعتمد على القيم والطموحات الشخصية للمالك-المسير³، حيث تعتبر انعكاس لشخصية هذا الأخير، كفاءاته، مؤهلاته، ظروفه. تمثل الرؤية شيء أساسي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنفي هذا النوع من المؤسسات يكون هناك اندماج بين المؤسسة والمالك، وتكون رؤية هذه المؤسسات مرتبطة بشكل كبير برؤية المالك-المسير، وعليه فإن بصيرة هذا الأخير المبنية بشكل رئيسي على الحدس والخبرة في كثير من الأحيان، سوف تحدد مدى قدرته على تنفيذ رؤية المؤسسة مع الأخذ في الحسبان البيئة في المستقبل⁴.

¹Delphine Gendre-Aegerter, **La Perception du Dirigeant de PME de Sa Responsabilité Sociale: Une Approche par la Cartographie Cognitive**, Thèse Présentée pour L'obtention du Grade de Docteur ès Sciences Economiques et Sociales, Faculté des Sciences Economiques et Sociales , Université de Fribourg (Suisse), 2008, p93.

²Smida Ali; Condor Roland, **Interaction Entre Vision; Intention et Anticipation Chez les Dirigeants de Petit Entreprises**, Gestion, HEC, Montréal, Vol 26, N°4, 2001, p 14

³Grégory Reyes, **Les Pratiques de Gestion du Pharmacien Titulaire Pour Mesurer et Piloter son Officiel**, op.cit, p293.

⁴Grégory Reyes, **Le Rôle des Compétence du Dirigeant Propriétaire de TPE Artisanal sur sa Vision Stratégique: Illustration par une Carte Cognitive**, 12^{me} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, 29-31 Octobre 2014.

في الدراسات التي أجريت حول الرؤية والريادة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يبدو أن هذا المفهوم له أهمية خاصة بالنظر إلى أن الإستراتيجية في هذا النوع من المؤسسات عادة ما تكون غير رسمية، علاوة على ذلك فالقرارات تكون مركزة في يد شخص واحد، لأنها قرارات في الغالب تعتمد على الحدس، التخمين، البديهية، والخبرة، وهو ما يجعل من المرجح أن تكون للرؤية تأثير كبير على الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وأدائها¹.

رغم أهمية الرؤية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه في الواقع العملي عادة ما لا يتوفر للمالك-المسير رؤية واضحة حول المؤسسة ومستقبلها، أو قد تكون لديه رؤية ضعيفة أو قصيرة المدى، لإنشغاله الدائم بالقيام بالأنشطة والمهام التقنية داخل المؤسسة، واندماجه بشكل كبير في العملية الإنتاجية، فعادة ما لا يملك الوقت الكافي ولا حتى النية من أجل وضع وتطوير رؤية مستقبلية واضحة في ظل التحديات البيئية التي تنشط فيها المؤسسة، فنتيجة تركيز السلطة والقرارات في يد المالك-المسير، تسود في معظم الأحيان الرؤية القصيرة المدى في المؤسسة، هذا إن وجدت أصلاً، فالمالك-المسير باهتمامه بالأنشطة والمهام التشغيلية والتقنية فهو يهمل النظرة المستقبلية للمؤسسة، ضف إلى ذلك حالة عدم اليقين التي تلعب دوراً كبيراً في التركيز على الرؤية قصيرة المدى، بالإضافة إلى أن إهمال المالك-المسير لتكلفة الفرصة البديلة يجعله أكثر تركيزاً على التمويل الذاتي².

¹Pierre Cossette, *op.cit*, p 2.

²Bernard M. Jougleux, **La Réflexion Stratégique du Propriétaire-Dirigeant de petite Entreprise: Incidence sur le Système de Contrôle de Gestion**, 20^{ème} Conférence de L'association International de Management Stratégique, IAE Nantes, Nantes, 7-9 Juin 2011.

وعليه يرى الباحث أن رؤية المالك-المسير التي تشترك مع رؤية المؤسسة تسمح بفهم سلوكاته وتصرفاته، كما أنها تعتبر محدد مهم لطبيعة تفكيره وطريقة توجيهه للمؤسسة التي يمتلكها، كما أن فهم رؤية المالك-المسير تسمح بتحديد طبيعة الممارسات الإدارية التي يمكن أن يستعملها هذا الشخص في إدارة مؤسسته، كما أن طبيعة الرؤية التي يمتلكها مالك-مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط بشكل مباشر بالأداء الذي تحققه المؤسسة.

خاتمة

من هم مالكي-مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ هناك العديد من المصطلحات المختلفة التي يتم استعمالها للدلالة على نفس الشخص الموجود على رأس مؤسسة صغيرة أو متوسطة (المالك-المسير، الريادي، رئيس المؤسسة، مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة...الخ)، وهي مصطلحات وإن تعددت فإنها كلها تشير إلى نفس الشخص المسؤول عن إدارة مؤسسة صغيرة أو متوسطة.

مكننا هذه الدراسة من استخلاص النتائج التالية:

- توجد العديد من المسميات التي تطلق على الشخص الموجود على رأس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يسمى المالك-المسير، الريادي، رئيس المؤسسة، مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة...الخ؛
- هناك الكثير من الاختلافات بين المدير والريادي، رغم وجود بعض التشابهات، فمصطلح المدير يطلق عادة على الأشخاص الموجودين في إدارة المؤسسات الكبيرة، في حين أن مصطلح الريادي قد يطلق على من يوجد في إدارة المؤسسات الكبيرة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه فالمدير قد يمارس أدوارا ريادية إذا كان يعتمد على الابتكار

والإبداع و المخاطرة؛

- في معظم الأحيان يمارس المالك-المسير أدوارا ريادية بحكم الموقع الموجود فيه، وسعيه نحو الوصول بمؤسسته للتفوق والنجاح، وبالتالي قد يتحتم عليه تقمص دور الريادي الذي يبحث دائما على المخاطرة واقتناص الفرص.

- تختلف أهداف مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الرغبة في الإستقلالية، الإستمرارية والإستدامة، تحقيق النمو وإثبات الذات)، وعليه فإن طبيعة أهداف المالك-المسير تنعكس بصورة مباشرة على المؤسسة من خلال أسلوب اتخاذ القرارات وطبيعة الممارسات الإدارية التي يستخدمها هذا الأخير؛

- يمثل هدفي الإستقلالية والإستمرارية في الكثير من الأحيان الأولوية بالنسبة لمالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على اعتبار أن هذين الهدفين يضمنان الحفاظ على الإدارة والمؤسسة ككل تحت سلطة هذا الأخير؛

- تعتبر كل من دوافع ورؤية المالك-المسير متغيرات مهمة في تحديد وفهم طبيعة الممارسات الإدارية، وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الحديث عن هذه المؤسسات دون الحديث عن المالك-المسير؛

- يعتبر المالك-المسير المسؤول عن إدارة مؤسسته الخاصة، كما أنه قد يمارس أدوارا ريادية، ويعتبر بذلك رياديا، ولأن هناك ارتباط بين المالك-المسير والمؤسسة، فأهدافه ورؤيته المستقبلية تنعكس بشكل مباشر عليها، وبالتالي ففهم المؤسسة يركز على فهم المالك-المسير.

المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

- 1- بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، ط¹، مكتبة جرير، الرياض، 2013.
- 2- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط¹، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

ثانياً: باللغة الأجنبية

- ¹ - Annabelle Jaouen, **Typologie de Dirigeant de Très Petit Entreprises**, Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol 23, N°01, 2010.
- ² - Bellenca Sabrina ;Colot Olivier, **Les Entrepreneurs Belges :Une Typologie Basée Sue les Motivations**, Documents D'économie et de Gestion, Université de Mons-Hainaut, Mons, 2010.
- ³ - Bernard M. Jogleux, **La Réflexion Stratégique du Propriétaire-Dirigeant de petite Entreprise:Incidence sur le Système de Contrôle de Gestion**, 20^{ème} Conférence de L'association International de Management Stratégique, IAE Nantes, Nantes, 7-9 Juin 2011.
- 4-Brahim Allali, **Owner-Managers Vision and its Role in the Internationalization of SMEs : A Multiple Case Study of Moroccan and Canadian SMEs in the Agro-Food Sector**, Working Paper N° 2006-15, HEC Montréal, 2006.
- ⁵ - Brahim Allali, **Vision des Dirigeants et Internalisation des PME Marocaines et Canadiennes duSecteur Agro-Alimentaire**, Thèse Présentée a la Faculté D'études Supérieurs en vu deL'obtention de Grade de Philosophie Docteur en Administration, Ecole de HEC, Montréal, Mars 2003.
- 6- Cécile Fournouge, **Entrepreneur/manager :deux Acteurs d'une Même Pièce**, XIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 5-7 Juin 2002.
- ⁷ - Graham Beaver, **Small Firms: Owners and Entrepreneurs**, Strategic Change, John Wiley & Sons Ltd, Vol 12, 2003.

- ⁸ - Grégory Reyes, **Les Pratiques de Gestion du Pharmacien Titulaire Pour Mesurer et Piloter son Officienne**, Revue International PME, Vol 25, N°3-4, 2012.
- ⁹ - Grégory Reyes, **Le Rôle des Compétence du Dirigeant Propriétaire de TPE Artisanal sur sa Vision Stratégique: Illustration par une Carte Cognitive**, 12eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, 29-31 Octobre 2014.
- ¹⁰ - Hans Landström, **Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research**, springer, New York, 2005.
- ¹¹ - Isabel Auclair, **Les Actions Stratégiques de la Petite Entreprise Performante: Le Cas CyclesDavinci**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maîtrise en Gestion des Organisation, Université de Chicoutimi, Québec, 2006.
- ¹² - Louis Jacques Filion, **Entrepreneurs et Propriétaires-Dirigeants de PME**, Cahier de Recherche, N° 2001-03, Montréal, 2001.
- ¹³ - Lorrain Jean et al, **Relation Entre le Profile de Comportement des Propriétaires-Dirigeants et le Stade D'évolution de Leur Entreprise**, Revue International PME, Vol 7, N° 1, Québec, 1994.
- ¹⁴ - Lorrain Jean et al, **Relation Entre le Profile de Comportement des Propriétaires-Dirigeants et le Stade D'évolution de Leur Entreprise**, Revue International PME, Vol 7, N° 1, 1994.
- ¹⁵ - Louis Jacques Filion, **les Systèmes Gestionnaires des Propriétaires-Dirigeants de PME : Regardera Partir de la Métaphore Mécanique**, Cahier de Recherche N°1994-10-01, Ecole de HEC, Montréal, Octobre 1994.
- ¹⁶ - Maria Elisa Brandão Bernardes, **La Construction Sociale de la Stratégie en Contexte de PME : Une Analyse en Profondeur de Quatre Cas de Diversification**, Thèse Présenter a la Faculté des Etudes Supérieures en Vue de L'obtention du Grade de Philosophie Doctor en Administration , Université de HEC, Montréal, 2008.
- ¹⁷ - Delphine Gendre-Agerter, **La Perception du Dirigeant de PME de Sa Responsabilité Sociale: Une Approche par la Cartographie Cognitive**, mémoire de doctorat non publié, l'Université de Fribourg (Suisse), 2008.
- ¹⁸ - Michel Marchesnay, **La PME: Une Gestion Spécifique?**, Economie Rurale, N°206, 1991.
- ¹⁹ - Observatoire des PME, **Dirigeant de PME, un métier?**

Éléments de Réponse, Regards sur les PME N° 8, GIE OSEO services, 2005.

²⁰-Odile Bernard; Muriel Jouleux, **La Réflexion Stratégique du Propriétaire-Dirigeant de Petite Entreprise: Incidence sur le Système de Contrôle de Gestion**, 20eme Conférence de AIMS, IAE Nantes, Nantes, 7-9 Juin 2011.

21-Olivier Basso, **Le Manager Entrepreneur :Entre Discours et Réalité ;Diriger en Entrepreneur**, Pearson Education, Paris, 2006.

²²-Paul Niyungeko, **Profil Personnel ;Pratique de Gestion des Propriétaires-Dirigeants et Performance des PME :le Cas de Burundi**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maîtrise en Gestion des PMO, Université du Québec, Juin 1993.

23- Peter F. Drucker, **Management Tasks; Responsibilities; Practices**, Truman Talley Books, New York, 1986.

²⁴- Pierre Cossette, **Méthode Systématique D'aide à la Formulation de la Vision Stratégique: Illustration Auprès D'un Propriétaire-Dirigeant**, Revue de L'entrepreneuriat, De Boeck Supérieur, Vol 2, N°1, 2003.

25-Robert Wtterwulge, **La PME : Une Entreprise Humaine**, Edition De Boeck, Bruxelles, 1998.

26- Smida Ali; Condor Roland, **Interaction Entre Vision; Intention et Anticipation Chez les Dirigeants de Petit Entreprises**, Gestion, HEC, Montréal, Vol 26, N°4, 2001.

²⁷- Sounia Caron, **Les Compétences du Dirigeant et la Performance de PME Manufacturières**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle de la Maîtrise en Administration des Affaires, Université du Québec à Trois-Rivières, 2006.

²⁸-Veerabhadrapa Havinal, **Management and Entrepreneurship**, New Age International Ltd Publishers ,New Delhi, 2009.

²⁹- Zouhour Ben Hamadi, **Complexification des Systèmes Budgétaires et Profils des Dirigeant :Le Cas des PME Tunisiennes**, Thèse Présentée Pour Obtenir le Grade de Docteur, Ecole Doctorale: EDEG-Economie et Gestion, Université de Montpellier II, 2013.