

الهيكل التنظيمي و فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية - دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و مثيلاتها الجزائرية

كرووش محمد

Kerbouche81@gmail.com

بلميمون عبد النور

Aymendoc13@gmail.com

الملخص : إن التأثير الكبير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إقتصاديات الدول من حيث خلق القيمة المضافة ، و المساهمة في الناتج الإجمالي و كذا خلق مناصب شغل ، دفع بالمديد من الباحثين لدراسة تجارب و استراتيجيات الدول في تطوير و دعم هذه المؤسسات الا ان هنا لم يكن كافيًا و كان لزاما عليهم البحث أكثر في المحيط الداخلي لهذه المؤسسات لفهم أنماط التسيير فيها.

تمد الصين في الوقت الراهن ظاهرة و أحد أبرز النماذج نجاحا على المستوى العالمي و هذا ما يتجلى من خلال معدلات النمو التي عرفتها في السنوات العشرة الأخيرة حيث سجلت سنة 2011 معدل نمو فاق 9% و يرجع هذا أساسا الى اللور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسات من خلال تصدير السلع الى بقية دول العالم و هذا ما ساهم بدوره في النمو السريع الذي عرفته المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية .

إن الهدف الأساسي من خلال هذه الورقة البحثية هو تبيان اشكالية تأثير الهيكل التنظيمي على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و دراسة مقارنة بين البعد الهيكلي المتجه في المؤسسات الصينية و الجزائرية، و توصلنا الى أن البعد المركزي هو البعد السائد في أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و هنا ينطبق مع أغلب الدراسات السابقة و كلنا مع النموذج الصيني ، أما فيما يخص العلاقة بين الأبعاد الرسمية و المركزية فلم نجد هناك تأثير واضح لمدين البعدين على فعالية المؤسسات الجزائرية ، في المقابل لاحظنا وجود علاقة ارتباط و تأثير للبعد (التعمد) على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية .

الكلمات المفتاحية : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الفعالية ، النمو، الصين ، الجزائر

مقدمة

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في التنمية الإقتصادية و أصبحت تمثل الركيزة الأساسية لإقتصاديات الدول و ذلك من خلال ما تقدمه من مساهمات في دفع النمو و زيادة الناتج المحلي مثلا و كذا قدرتها على الابتكار و خلق مناصب الشغل . و لهذه الأسباب أصبح أمرا مسلما به دوليا على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعد واحدة من أهم و أقوى أدوات عناصر التنمية الإقتصادية.

إن تعدد التجارب الدولية في تنمية مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة ، كالصين مثلا و منذ انتهاجها سياسة الإنفتاح سنة 1978 و تحول إقتصادها من إقتصاد مركزي إلى إقتصاد سوق على الطريقة الصينية، عرفت تزاها كبيرا لهذه المؤسسات و في الغالب هي مؤسسات عائلية، كما أن المنتجات الصينية أصبحت رائجة في جميع الأسواق الدولية. هذا النمو الكبير جعل الباحثين يهتمون بالأسباب و العوامل التي ساهمت في تطوير الإقتصاد الصيني بصفة عامة و المؤسسات الصغيرة بصفة خاصة ، حيث تشكل هذه الأخيرة ما نسبته 68% من إجمالي الصادرات الصينية و تساهم ب 40% في الناتج الوطني الإجمالي .

الجزائر و كغيرها 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 و المتمثلة في المحيط الخارجي و المحيط الداخلي (الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، أسلوب القيادة.....) التي تلعب دورا كبيرا في تطوير و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إن الهدف من خلال هذه الورقة البحثية هو تبيان مدى تأثير الأبعاد الهيكلية على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اي هذه الأبعاد تنتهجها المؤسسات الجزائرية و من ثم القيام بدراسة مقارنة مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و الجزائرية .

و بما لما سبق تبلور اشكالية بحثنا هنا في إيجاد العلاقة بين الهيكل التنظيمي المتمثل في أبعاده الثلاثة (الرسمية، المركزية و التمديد) و نمو المؤسسات و ذلك يجمع مختلف العوامل المكونة للهيكل التنظيمي و دراسة ما هو الدور الذي تلعبه في التأثير على نمو و فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و من هنا يمكن أن نطرح الإشكالية التالية :

هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية؟

و من خلال هذه الإشكالية فإنه يمكن وضع الفرضيات التالية :

- لا يوجد اختلاف بين الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصينية و الجزائرية.
- توجد علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي و الفعالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.
- يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على الفعالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

في هذا الصدد ارتأينا تقسيم الورقة البحثية الى ثلاث عناصر أساسية : أولا الإطار التعريفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الهيكل التنظيمي و ثانيا دراسة نظرية للمقاربات الخاصة بنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و ثالثا الجانب التطبيقي الخاص بمدى تأثير الهيكل التنظيمي على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية .

1- الإطار التعريفي

1-1 مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1-1-1 تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

حسب القانون رقم 01-18 للمؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نجد أن هناك تقارب كبير في المعايير الخاصة بالإتحاد الأوروبي في تحديد تعريف هذه المؤسسات حيث و في المادة الرابعة من نفس القانون تعرف المؤسسات الصغيرة و للمتوسطة على أنها مؤسسة إنتاج السلع و الخدمات، تشغل من واحد الى 250 عامل، و لا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دج أو لا يتعدى اجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، و هي تستوفي معايير الإستقلالية . و الجدول التالي يوضح معايير تحديد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر⁶⁴.

1-1-2 تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصين

في الصين فيتم تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا لقانون ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مجموعة من المعايير و الذي صدر في عام 2003 و قد حل هذا القانون محل المبادئ التوجيهية القديمة التي دخلت حيز التنفيذ في عام 1988 و المعايير التكميلية لعام 1992 و تمثل هذه المعايير في الإيرادات السنوية ، مجموع الأصول و كذا عدد العمال، ففي المؤسسات الصغيرة الحد الأدنى لعدد العمال يساوي 100 عامل و الحد الأقصى يقدر ب 500 و يتغير هذا العدد على حسب نوع القطاعات أما في المؤسسات للمتوسطة فالحد الأدنى لعدد العمال يساوي 300 عامل و الحد الأقصى يقدر ب 3000 عامل⁶⁵.

2-1 الخصائص العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الكبيرة مما يجعلها أن تلعب دورا مهما في التنمية المحلية و يمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية⁶⁶:

- 1- مرونة التنظيم : تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمرونة أكبر مقارنة مع المؤسسات الكبيرة و ذلك لتكيفها مع محيطها بشكل أسرع كما أنها تقوم على أساس الإنتاج بلغمات صغيرة بناء على الطلب. و بالتالي فهي تكتمل لأنشطة المؤسسات الكبيرة .
- 2- انخفاض مستويات معامل رأس المال : عموما تستخدم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكنولوجيا بسيطة و أقل كثافة لرأس المال و ذلك بسبب تخصصها في عمليات إنتاج محدودة مما يساهم في امتصاص الفائض في العمالة و توظيفها.
- 3- سهولة الإنشاء و التنفيذ: بسبب السهولة في عملية انشاء هذه المؤسسات جعلها تفرض نفسها عديدا في أنحاء متعددة من العالم .

⁶⁴الجريدة الرسمية قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العدد 77 ص 6-7.

⁶⁵ Law of The Republic of China on Promotion of SME (Order of The President No. 69), China, June 29, 2002

⁶⁶كلين صالح التجار، عبد الستار محمد الطي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2006 ص 67

- 4- **قلة التدرج الوظيفي** : نظرا لقلّة العاملين بهذه المؤسسات فهذا يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة و سهولة كما يساعد على استقرار اليد العاملة و ذلك بسبب تمركز القرار في يد صاحب المؤسسة كما نجد أيضا قلة التخصص في العمل لدرجة أن يقوم العامل بمجموعة من الوظائف و هذا ما يوفر الجوهر للكثير من المبادرات .
- 5- **التدقيق في الإبلاغ و الإبتكار**: تعتمد المؤسسات و الصغيرة كثيرا على الإبلاغ و الإبتكار و هذا راجع الى الإنتاج بكفاءات قليلة مما يستوجب عليها ادخال تعديلات على المنتجات بادخال بعض الإبتكارات و الإبتكارات من أجل إعطائها شكل جديد يمكن أن ينافس منتجات المؤسسات الكبيرة .
- 6- **اختلاف أنماط الملكية**: إن اختلاف في حجم رأس مال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدى الى الاختلاف في أنماط الملكية و لذلك نجد الملكية الفردية ، العائلية أو لمجموعة من الأشخاص .
- 7- **وسيلة دعم للمؤسسات الكبيرة**: من خلال عمليات المقابلة من الباطن .

1-3-3-1 الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية أحد أهم ركائز نظريات للمنظمة و هناك العديد من البحوث التي حاولت اعطاء و تحديد مفهوم لها مما شكل جدلا كبيرا بين الكتاب و الباحثين و في الوقت نفسه استخلصوا انه من الصعب قبول أي نظرية في مجال المنظمات لا تحتوي على مفهوم الفعالية التنظيمية و الذي يمثل ميدانها للمفهوم الأوسع لأداء المنظمات و الذي يحتوي على الأداء المالي و العملياني.

1-3-1 مفهوم الفعالية التنظيمية

كما ذكرنا سابقا فقد اختلف الباحثون في وضع و تحديد مفهوم دقيق للفاعلية التنظيمية و سنحاول عرض مجموعة من التعاريف التي نتفق أنها مناسبة لتغطية هذا المفهوم.

- يعرفها Costa أنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها⁶⁷ .
- يعرفها Freeman & Hannan على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المحصلة⁶⁸.
- وهناك من يعرفها على أنها تلك العملية التي تركز على تعظيم ربحية المنظمة و هو المفهوم الذي يهتم بجانب الأداء المالي و يستعمل لقياس مؤشرات مالية كالعائد على الإستثمار ، و العائد على حق الملكية⁶⁹ .
- نرى من خلال هذه التعاريف أنها تركز على الأهداف كمقياس للفاعلية التنظيمية بناءا على البيئة الخارجية و الموارد المتاحة داخل المنظمة لكن من خلال القراءة لهذه التعاريف نجد عدم تحديد طبيعة هذه الأهداف رسمية أو غير رسمية أو عدم تحديد المدى الزمني لهذه الأهداف قصيرة ، متوسطة أو طويلة.
- وهناك تعاريف أخرى ما تسمى بالتعاريف النظامية التي حاولت إعطاء مفاهيم أكثر شمولية للفاعلية التنظيمية بحيث⁷⁰ :
- يعرفها Katz & Kahn على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستعداد الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم.
- يعرفها كل من Rosenzweig و Kast : على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصص السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو.
- يعرفها Mahoney و Steers : على أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبلاغ.
- يعرفها Seachore & Yuthman : على أسس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.

⁶⁷ Costa Eleni, S., " The colleges of human resource management to wards organizational Effectivenss Acomparative Study in Southern Eu" , **Journal of European industrial Training** , Vol.29, no.2 Emerald Group publishing Limited. (2005) p.113

⁶⁸ صلاح الدين عون الله مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54 جويلية 1987، ص 9

⁶⁹ Venkatraman , N., & Ramanujam, v., "measurement of business performance in strategy research a comparison of approaches . **Academy of management Review**, 11 (4), (1986)p.80 .

⁷⁰ عبد السلام أبو كحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 92،93.

- يعرفها Miles⁷¹ على أنها القدرة على تحقيق أدنى إشباع لرغبات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة إستراتيجية بالمنظمة ، هذه الأطراف تضم كل من جماعات المصالح، الملاك، الأفراد ، مناسيون ، زبائن، موردين ... الخ.
و من خلال هذه التعاريف يمكن ان نضع تعريف من وجهة النظر الشخصية وفق الزاوية التي ينظر من خلالها حيث نقول ان: الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، و خلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية و الخارجية و ذلك عن طريق التكيف معها بغية تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات و تطلعات الأفراد التي تربطها علاقة إستراتيجية بالمنظمة و هذا كله بما يضمن تحقيق أهدافها .

1-4 مفهوم الهيكل التنظيمي

هناك مجموعة من التعاريف التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي عن طريق مجموعة من علماء التنظيم الأوائل و المعاصرين، و عموماً ما يمكن الإجماع عليه هو أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لاتخاذ القرارات على مستوى الإدارات بشكل يوجه سلوك الأفراد و الجماعات فيما يخص درجة تمركز السلطة، درجة الرسمية و كذا درجة تعقيد التنظيم لتحقيق أهداف المنظمة و بالتالي يحدد و بشكل كلي التركيب الداخلي للمنظمة كما يمثل الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة و من ثم اتخاذ القرارات⁽⁷²⁾.

في بداية الستينات، و حسب النظرية الموقفية، حاول الباحثون إيجاد طرق يمكن من خلالها التوصل الى مستويات عالية من الفعالية التنظيمية، واعتقدوا أنه بفحص العلاقات الإحصائية بين أبعاد الهيكل و الفعالية يمكن الوصول إلى نتائج جيدة في هذا المجال، ثم اتضح أنه ما يحدث في منظمة قد لا يحدث في منظمة أخرى. ووفقاً لهذا المفهوم فقد قيست أبعاد الهيكل باستخدام أنواع متعددة من المتغيرات، إلا أنه هناك ثلاثة أبعاد يمكن الاعتماد عليها و قد اعتمدت عليها النظرية الموقفية، هذه الأبعاد هي⁷³: الرسمية، المركزية، التعقيد.

1-4-1 الرسمية

إن الرسمية تتضمن تحديد القواعد، والتعليمات، والسياسات، والإجراءات التي تحكم فاعلية المنظمة، ويرى كذلك إن الرسمية تميل إلى تعقيد حرية تصرف العاملين أثناء تأدية فعايتهم، بينما يزيد إحساس الإدارة بالسيطرة على العاملين، وإن هذه الظروف تقود إلى الشعور بفقدان الشخصية التي ترافق مع رسمية المنظمات⁷⁴.

أما (Daft)، فيعرف الرسمية على أنها كمية الوثائق المكتوبة في المنظمة، ويتضمن التوثيق: الإجراءات، وصف العمل، وموجز التعليمات، والسياسات. وتقل الرسمية ببساطة بعدد صفحات الوثائق في المنظمة حيث تميل الجماعات الحكومية الكبيرة مثلاً أن تكون ذات رسمية عالية بما تمتلكه من قواعد مكتوبة كالتسجيل والمالية وغيرها، وعلى العكس من ذلك فإن منظمات الأعمال العائلية الصغيرة ليس لها قواعد مكتوبة ويمكن اعتبارها غير رسمية⁷⁵.

1-4-2 المركزية

يتفق العديد من الباحثين أن درجة المركزية تصف علاقات السلطة داخل المنظمة⁷⁶ ، حيث إن الحكم على درجة المركزية أو اللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات، وإن المركزية تعني درجة تركيز اتخاذ القرار في نقطة واحدة في المنظمة. وكان (Daft) قد حدد العوامل التي تؤثر في الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية بما يأتي⁷⁷:

أ- اتساع الضيف وعدم التأكد البيئي عادة يرتبط باللامركزية حيث إن معظم القرارات يجب أن تتخذ بسرعة ومن ثم لا بد من لامركزية للمستويات الدنيا.

ب- استراتيجية المنظمة الجديدة تزيد الحاجة للقرارات التي تتخذ أما في المستويات التنظيمية العليا، أو في المستويات الدنيا.

ت- التأريخ والثقافة الاجتماعية للمدراء، فالتجارب بين المركزية واللامركزية غالباً يعكس نمط اتخاذ القرار في الماضي.

ث- زيادة حجم المنظمة يتطلب زيادة في اللامركزية، وتوسيع في مراكز اتخاذ القرار لتجنب البطء في اتخاذ القرارات أو زيادة العبء على المدراء في الإدارة العليا.

⁷¹ Desreumaux, A, introduction à la gestion des entreprises, éd, Armand colin, paris, 1992, p133.

⁽⁷²⁾ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الطبعة الأولى، 2006، الأردن، ص 146

⁷³ Hach, M., "Organization Theory-Modern Symbolic and Post-modern Perspectives", Great Britain, 1997 P.168.

⁷⁴ Ibid, P.165.

⁷⁵ [Daft, R., "Organizational Theory and Design", 7th ed., USA, DPS Associates, Inc., 2001.P.17-18.

⁷⁶ Robbins, S., "Organization Theory: structure, Designs & Applications", 3th ed., New Jersey, Prentice-Hall International, 1990 P.104.

⁷⁷ Daft, R., Op.cit.P.237.

2-1-3 المقاربة المبنية على الموارد

كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكّن المؤسسة من ضمان النجاح والفعالية في أداؤها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة.⁸³

إلا أنه أول من استعمل مصطلح الموارد هو Wernerfelt في مقال بعنوان المعالجة لبينة على الموارد سنة 1984 حيث تقوم هذه النظرية بالتركيز على خصوصيات وميزات المؤسسة من الناحية أكثر من التركيز على خصوصيات محيطها الخارجي فالنظرية تعتبر أن المؤسسة هي المستوى الذي يجب البحث فيه وليس المحيط.⁸⁴

وهناك أعمال أخرى إهتمت بالمقاربة المبنية على الموارد وركزت بالأساس على الاختلاف الموجود بين المؤسسات فكل من Wernerfelt (1991), Grant (1990), Hamel & Prahalad (1984), Barney (1991) قاموا بإبراز العديد من للفاهيم الأساسية الخاصة بالموارد ، فبدأوا اعتبروا أن المورد تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة و هذه الموارد تتكون أساسا من الأصول الجاهزة ،الموارد المالية و البشرية كما يمكن أن تكون أيضا عبارة عن شبكة من العلاقات ، المعرفة و كذلك صورة العلامة التجارية .

ثم بعد ذلك لاحظوا انه و من أجل أن تتمتع المؤسسة بالميزة التنافسية يجب أن تتميز هذه الموارد بمجموعة من الخصائص كالندرة ، صعوبة تقليدها و كذا تحويلها .

و في الأخير استخلصوا أن تجميع هذه الموارد يسمح بتطوير القدرات المسماة بالقدرات الديناميكية و القدرات التنظيمية التي تساعد على نمو و تطوير المؤسسة و كذا تكييفها مع المحيط .

كما يمكن القول أن المقاربة المبنية على الموارد و القدرات الديناميكية تعتبر جد مهمة في مجال المقابلة و أيضا جزء مهم في تحليل نمو مشاريع المقابلة⁸⁵ . (Mishina., Pollock. & Porac (2004). قاموا بدراسة العلاقة بين الموارد المالية و البشرية و النمو و النتائج بينت أن الموارد الموزعة بطريقة حرة هي التي تفسر النمو و تدعو بالأخذ بعين الاعتبار الميزة الخاصة بالموارد و عليه فكلما كانت الموارد تتميز بخصوصيات معينة كلما إنخفضت درجة حرية التسير.⁸⁶

2-1-4 نظرية التنبؤ البيئي

ان نظرية التنبؤ البيئي تستنبط أسسها من النظرة الداروينية للتطور⁸⁷. فقد طُورت نظرية التنبؤ البيئي من قبل الأمرهكان (Michael 1977) Hannan; John Freeman & Howard Aldrich) وتفترض هذه النظرية إن المنظمات تعتمد على محيطها في الحصول على الموارد التي تحتاجها في عملياتها، كما ترى أن المحيط يحدد الأشكال التنظيمية الأكثر تكيفا. و يعتمد منحها على المنحنى الجيوي البيولوجي المتمثل في خلق، حياة و زوال المؤسسة و فهم الظروف و العوامل المحيطة بلورة حياتها⁸⁸ و ذلك بانتهاج الطرق الإحصائية و الاقتصادية و المتغيرات الإحصائية ، نظرية التنبؤ البيئي تدخل الفرد و الأشخاص و كذا المجتمع كوحدة تحليلية في تأسيس ، نمو ، تغير موت للمؤسسات أو بعبارة أخرى فالمحيط هو الذي يحدد نجاح و فشل الهيكل التنظيمي و بالتالي على نمو المؤسسة .

ان المبادئ الأساسية لنظرية التنبؤ البيئي وفقا ل Hannan & Freeman تعتمد على الضغوط الخارجية و الضغوط الداخلية في المنظمة و التي بدورها تحدد بقاء أو زوال المؤسسة .

فالضغوط الخارجية و التي تؤثر على المنظمة هي القوانين و التشريعات ، طرق الدخول و التفاعل في الأسواق و كذا محدودية فرص الحصول على المعلومات الخارجية . أما الضغوط الداخلية فهي الموارد المحدودة المستمرة ، محدودية المعلومات الواردة من طرف المسيرين أو أصحاب المؤسسة ، التبدل الناتجة عن عمر المنظمة .

⁸³ رحيل أسيا ماجستير دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمة المدنية

⁸⁴ Wernerfelt B. (1984). The resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

⁸⁵ Eisenhardt K. M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550.

⁸⁶ Mishina Y., Pollock T.G. & Porac J.F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion, *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°12, pp. 1179-1198.

⁸⁷ Hach, M., "Organization Theory-Modern Symbolic and Post-modern Perspectives", Great Britain, 1997 P 81-82.

⁸⁸ Hannan, M.; Freeman, J, "Structural Inertia and organizational change", *American Sociological Review*, Vol. 49, 1984 P 929

2-1-5 نظرية دورة حياة المؤسسة

إن مفهوم مراحل التطور والنمو هو عبارة عن نشاط إقتصادي وفكرة قديمة تعود الى غو الكائنات الحية ، فمع بداية الستينات وضع Rostow أو فسر تطور اقتصاديات الأمم ب خمس مراحل متتالية ، و بعد ذلك فان هذا النموذج تم تشخيصه على المؤسسة من طرف أعمال ، (1976) Bazire ، (1977) Greiner ، (1983) Churchill ، (1991) Adizes و قد بدأ جليا أن هذه النماذج جد مهمة خاصة خلال سنوات الثمانينات من أجل وضع صورة لتطور المؤسسة الصغيرة . إن مفهوم دورة حياة المنظمة ترتكز على أساس أن المنظمات تختار طرقا مختلفة لجلب الموارد وتحويلها ، وتختار هياكل تنظيمية وإستراتيجيات وتفاعلات مختلفة لتوجيه نشاطات خلق القيمة، هذه الاختلافات تؤدي إلى تنوع المخرجات، و هنا يطرح السؤال، لماذا تبقى بعض المنظمات وتتطور؟ بينما تفشل الأخرى وتموت ؟ لماذا تمتلك بعض المؤسسات القدرة على وضع هيكل وإستراتيجيات لزيادة النمو بينما تفشل المؤسسات الأخرى في هذه المهمة⁸⁹ .

تمددت آراء الباحثين في عدد مراحل دورة حياة المنظمة رغم اتفاقهم على الخصائص المشتركة التي تتميز بها هذه المراحل حيث حدد(1977) Greiner خمسة مراحل لدورة حياة المنظمة هي⁹⁰: الريادية، التجميعية، التفويض، الرسمية والتماوية وتقابل كل مرحلة أزمة معينة ، وإستعرض Adizes (1991) عشر مراحل لدورة حياة المنظمة هي: التودد، الطفولة، الاستمرار، المراجعة، الشباب، النضج، الأستقرارية، البيروقراطية المبكرة، البيروقراطية، والمرت⁹¹. كما قدم (Smith et al) ثلاث مراحل لدورة حياة المنظمة هي: التقدم، النمو العالمي ومرحلة النضج.

2-2 العوامل المؤثرة في نمو المؤسسة⁹²

إن البحوث التي أجريت بغرض دراسة عوامل النمو المرتبطة بالمؤسسة تسلط الضوء على العلاقة بين مختلف خصائص المؤسسة ومعدل نموها وكانت لهذه الأخيرة نتائج لوجود العديد من المتغيرات، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- 1-حجم المؤسسة
- 2-عمر المؤسسة
- 3-تركيبية رأس المال
- 4-الشكل القانوني
- 5-الاستثمار
- 6-التصدير
- 7-تمركز المؤسسة
- 8-درجة الاختلاف عن المؤسسات الأخرى .

حجم المؤسسة: إن الأعمال التي قام بها Gibrat في سنة 1931 توضح ان الفرضية قائمة عن وجود علاقة مستقلة بين حجم المؤسسة ومعدل نموها ، بحيث إن هذه الأخيرة يعاد اختبارها في العديد من الدراسات . يوضح Gibrat ان معدل نمو المؤسسة مستقل عن حجم المؤسسة أي انما تخضع الى قانون الأثر النسبي والتي تجمع ان أي متغير له قيمة في مجال التغير وفي كل مرحلة اجرائية تحت تأثير عوامل التغير ، و قيمة التغير لها علاقة خطية مع القيمة الابتدائية للتغير، و اذا اسقطنا هذه القاعدة على حجم المؤسسة فان توزيع معدلات النمو لا يتغير حسب القيمة الابتدائية ل حجم المؤسسة ، من جانب آخر ملاحظ هذا التوزيع من متوسط وانحراف المعياري لا يمكن ان يتغيرا ومنه فان معدل نمو المؤسسة موزع خطيا و لا يتأثر بحجم المؤسسة . لكن فكرة او نظرية Gibrat والتي تم اختبارها في العديد من البحوث والدراسات ادت الى نتائج متناقضة لكن Audritsch 2002 اثبت صحة قانون الأثر النسبي لمتعة من المؤسسات الصغيرة في قطاع الخدمات في هولندا . كما ان الباحث Piergiiovanni في دراسة قام بها في ايطاليا اثبتت ان هناك علاقة عكسية بين حجم المؤسسة ومعدل نموها حيث لاحظ ان نموها يتباطىء لمؤسسات العينة المدروسة بزيادة الحجم . اما دراسات Mansfield 1962 بين ان للمؤسسات الصغيرة تنمو بشكل اسرع من حجمها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة و تسجل معدلات نمو قياسية . يوجد العديد من الدراسات والتي اكدت عن وجود علاقة عكسية بين حجم المؤسسة ومعدلات نموها نذكر منها Dunne و Hughes سنة 1944 - Audritsch سنة 1995 - Almus و Piergiiovann سنة 2001 .

2-1-1 عمر المؤسسة: في المقاربات الخاصة ب التطور فان تاريخ الخبرة و عدات المؤسسة هي العوامل الفسرة لسلوك المؤسسات Evens في سنة 1987 قام باختبار العلاقة بين معدل النمو وحجم و عمر المؤسسة و اثبت ان للمؤسسات الناشئة و الصغيرة تسجل معدل نمو اكر من التي تسجلها للمؤسسات الكبيرة في العمر و الحجم هذه النتائج تم اثباتها ايضا من طرف Dunne و Hughes , Audritsch , jovanitc 2001.

⁸⁹ Quinn, R.; Cameron, K., "Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of effectiveness", *Management Science*, Vol. 29, No. 1, 1983 PP.33-51

⁹⁰ Greiner L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, July-Augustus 1972.PP.37-46

⁹¹ Adizes, J., "Organizational Passages Diagnosing and Treating life Cycle Problems of Organization", *Organizational Dynamics*, Vol.8, summer, 1979.P.3-25.

⁹² Sabine Patricia , *La Croissance de l'entreprise* thèse de doctorat Université de Nantes, 2005 P.113-126

2-2-2 مكونات راس المال: اشار كل من woywode و lessat في 2001 ان مكونات راس المال الاجتماعي يمكن ان تفسر الاختلاف في معدلات نمو حيث ان المؤسسات غير المستقلة اين تكون غالبية الحصص المالية لرأس المال لمؤسسات اخرى فانما تسجل اكر معدلات النمو مقارنتا مع المؤسسات المستقلة. ان اعمال كل من الباحثين (samulson, roberts,dunne) تأكد ان المؤسسات التي تم خلقها حديثا و ممارسة نشاطات مرتبطة مع الشركة الام لديها معدلات نمو اكر اهمية مقارنتا مع المؤسسات المستقلة الحديثة النشأة و المؤسسات الغير مستقلة و التي ليس لديها ارتباط قوي مع أنشطة المؤسسة الام .

3-2-2 الشكل القانوني : woywode و lessat احتجوا الفرضية القائمة على اساس الشكل و المسؤولية القانونية ل المؤسسة بحيث هذه الاخيرة توجههم الى مشاريع ذات درجات خطر منخفضة و كانت نتائج الدراسة التي اجرت في غرب المانيا ان المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة تسجل معدلات نمو مرتفعة.

4-2-2 الاستثمارات المتراكمة : الاستثمارات المتراكمة من طرف المؤسسة خلال مراحل تطورها تعد مسؤولية عن نمو المؤسسة , بحيث ان الاستثمارات تعد ك احد اهم المتغيرات الاستراتيجية الذي يضمن نمو المؤسسة من خلال الهادة في القدرة الانتاجية الا انه و في المقابل فان تأثير الاستثمارات على معدلات النمو يصعب حسابه الى جانب ان توقيت ان تصبح هذه الاستثمارات متجهة بالنسبة ل المؤسسة .

5-2-2 التصدير: ان الدراسات التي قام بها : woywode و lessat 2001 بالمانيا و calvo و lorenzo ب كندا مقاطعة الكيبك اثبتت ان المؤسسات التي تكون معدلات نموها كبيرة تتميز ب خاصية التصدير الكثيف هذا ما سيقود على المدى الطويل بعدم تمركز المؤسسة في سوق معين مما يتسبب في انخفاض معدل النمو هذه المؤسسات على المستوى الوطني .

6-2-2 تموقع المؤسسة : على حسب woywode و lessat 2001 فان المؤسسات المتواجدة في المدن لديها فرص نمو اكر مقارنتا مع المؤسسات الاخرى المتواجدة في المناطق الغير حضرية بحيث يكون الاستثمار في هذه الاخيرة غير مرغوب فيه نتيجة نقص الميالك القاعدية و يد العاملة المؤهلة الخ....

7-2-2 درجة التنوع: عندما يكون معدل النمو ل احد القطاعات المهم فان افضل استراتيجية ملامتات نمو للمؤسسات هي استراتيجية التخصص و على العكس فانه يتوجب على المؤسسات ان تستعمل استراتيجية التنوع او التكامل العمودي عندما ل اتكون هناك تجاوب من طرف السوق الحالي لأهدافها المسطرة .

ان الاثار الايجابية للاستراتيجية التنوع مرتبطة ب التضاضية المالية , الادارية,وعملية حيث ان هذه الاخيرة تنتج من سياسة الاقتصاد السلمي الخاصة بالانتاج, البحث و التطوير , البيع و التسويق, الشراء و الوجستكية و بالتالي فان تأثير التنوع على نمو المؤسسة يكون على حسب طبيعة هذا التنوع .

8-2-2 العوامل المرتبطة بالمسيرين: العديد من الباحثين اثبتوا مدى تأثير شخصية المسير على نمو المؤسسة ,الدراس السابقة ل woywode و mintsberg و 1980 waters و romanilli اثبتت ان نجاح المؤسسات يعود بالدرجة الاولى الى مؤسسيها. ان شخصية المقاول مركبة من متغيرات عديدة مثل السن , المستوى التعليمي , التكوين,الخبرة المهنية و كذا الهامات المسير,زد الى ذلك خصائص اخرى تساهم في نمو المؤسسة (قبول او رفض النمو) كطموحات المقاول و تركيباته النفسية.

3-2 خصائص ادارة الأعمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية

إن أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية تصنف بمجموعة من الخصائص لتشابه فيما بينها⁹³ , و هناك العديد من الباحثين الذين قامو بدراسات لنموذج ادارة الأعمال لهذه المؤسسات توصل الى أن نجاح هذه الاخيرة يرجع بالضرورة الى الشبكة العائلية التي تتميز بها هذه المؤسسات و كذا الى الشخصية التي يتميز بها صاحب أو مسير المؤسسة و التي ترجع جذورها الى الثقافة الصينية و التي هي متأثرة و الى حد كبير بالفلسفة

⁹³ Tsang,E,E-k Internationalizing the family firm :A Case study of chinese Family Business,Journal of small Business Managements,2001,39(1)P.33-94.

الكونفوشيوسية⁹⁴ التي ترى أن العائلة هي الركيزة الأساسية في المجتمع وكذا المحيط الاقتصادي و بمهذ الإيديولوجية يمكن القول أن العائلة تعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسات الصينية⁹⁵.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية تتميز كما قلنا أننا مجموعة من أفراد العائلة الذين يكونون لب هذه المؤسسة، كما أنها تتصف أيضا بصغر هيكلها التنظيمي و الهيكله الغير رسمية لتتنقل للمعلومات و ايضا مركزية اتخاذ القرار .

إن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و إذا نظرنا الى أسلوب القيادة فيها فإنها تتميز بالأسلوب السلطوي و تكون عملية القيادة فيها من اختصاص رب العائلة و الذي لديه القدرة و السلطة الكافيتين لتوجيه أعمال المؤسسة كما أن مراقبة الإدارة و اتخاذ القرارات تتميز بالمركزية و هي كذلك من اختصاص رب العائلة أو أحد أفراد العائلة

و بما أن أغلبية المجتمع الصيني لا يتقن في الغراء فإن القيادة بطبيعة الحال تكون من طرف أحد أفراد العائلة. إن المقابل الصيني ينصب كل اهتمامه في الإدارة المالية و يعطي الأولوية الكبيرة لعملية الإنتاج و يعمل باقي الوظائف داخل المؤسسة كالتسويق و إدارة الموارد البشرية و بسبب الحجم الصغير الذي تتميز به غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية فإنها بطبيعة الحال تتركز على إنتاج منتج واحد أو تعمل داخل سوق معين⁹⁶.

من خلال هذه الأفكار سنحاول إعطاء نظرة لكل من الملكية، هيكل المنظمة، أسلوب القيادة، إدارة المنتجات، الإدارة المالية، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الثقافة الصينية و الشبكات الخاصة بالأفراد و مميزات و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية .

2-3-1 الملكية

تعتبر العائلة العنصر الرئيسي في تكوين و تأسيس المؤسسات المؤسسة الصينية، و رب العائلة الذي يعتبر هو المالك الرئيسي للمؤسسة يمثل أو يرى أن هذه المؤسسة تعتبر ملكية خاصة للعائلة و لذلك فإنه من غير الممكن أن يتم اشراك شخص آخر من غير العائلة الى إذا كان الأمر محتم⁹⁷.

كما يرى أيضا أنه كلما كانت المؤسسة أو المشروع قادر على امتداد نفسه بالمال و الموارد فإن صاحب المؤسسة يكون في غنى عن اشراك شخص آخر حتى و ان كان صديقه، و بالتالي فإن الفكرة التي ترى أن تبقى المؤسسة ملكية خاصة لأصحاب العائلة تكون في بعض الأحيان أهم من غو المؤسسة.

2-3-2 الهيكل التنظيمي

عموما فإن خصائص الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية تتميز بالمركزية ، و كما ذكرنا سابقا فإن حل هذه المؤسسات هي ملك خاص بالعائلات و بالتالي حتى و ان تحولت هذه المؤسسات الى مؤسسات كبيرة و تكون متعلدة الجنسيات تبقى السمة الرئيسية لها أي التصديق في مراقبة المؤسسة من طرف أعضاء العائلة⁹⁸. و بسبب التركيز الكبير على الملكية فإنه دائما ما تكون هذه المؤسسات تمتاز بمبكل تنظيمي بسيط و ايضا حجم صغير ، و بالتالي يرى العديد من من الباحثين أنه و بسبب الخصائص الميكالية و كذا اسلوب الإدارة المطبق داخل هذه المؤسسات فإنه من الصعب عليها ان تنمو في الحجم .

كما أنها لا تحتوي على العديد من الأقسام الفرعية كالبحث و التطوير و العلاقات العامة و كذا بحوث التسويق حيث أنها تتركز بشكل كبير على الإنتاج ، المبيعات أو تقديم خدمات إضافة الى ذلك فهي لا تحتوي على التعليمات و القواعد التي تنظم مختلف الوظائف داخلها⁹⁹.

⁹⁴ بعد كونفوشيوس من أشهر حكماء الصين وفلاسفتها . كان مفكرا ومعلما صينيا اذ كت فلسفته وتعاليمه اثرا عميقا في الفكر والحياة الصينية لانه يمتلك طريقة خاصة في المنطق الاجتماعي والسياسي . ويقوم مذهبه على حسن المعاملة وحب النفس والرفقة في الحديث والادب في الخطاب واحترام الاكبر منا والاعلى مقلما وعلى تقديس الاسرة وطاعة الصغير للكبير وطاعة الزوجة لزوجها وان الحاكم يجب ان يمتلك قيم اخلاقية ومثل عليا وان الحكومة انشئت لخدمة الشعب وليس العكس

⁹⁵ Tsui-Auch,L.S.The professionally Managed Family-ruled Enterprise:Ethic Chinese Business in Sigapore,journal of Management study,2004,41(4),693-723.

⁹⁶ Yeung,H.W-c-C.andSoh,T.M,Corporate Governance and the global Reach of Vhinese Family Firms in Singapore,Seoul Journal of economics,2000,13n(3),301-334

⁹⁷ Hwang,K.K..Modernization of the Chinese Business, international journal of Psychology,1990,25,(3-6),593-618.

⁹⁸ Weidenbaum,M.The Chinese Family Business Entreprise,california Management review,1996 ,38,(4)4141-156

⁹⁹ Chen,M.Asian Management Systems.London:International Thompson.

كما خلص العديد من الباحثين إلى أن مستوى الإختصاص منخفض داخل هذه المؤسسات ووجود عدد قليل من الوظائف التي تختص في مهام معينة و محددة .

و بما أن المسور أو المالك لهذه المؤسسات يندرج من مجتمع متأثر بشكل كبير بالفلسفة الكونفوشيوسية فإن المقاول الصيني يميل إلى حد كبير إلى الخلط ما بين الأمور العائلية وكذا النشاطات و الأعمال التي تقوم بها المؤسسة . و كنتيجة لذلك فإن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات يشبه إلى حد كبير التدرج الهرمي العائلي. أما فيما يخص الرسمية داخل الصينية فإنها لا تعتمد عليها بشكل كبير و لا يوجد مخطط تنظيمي واضح. و في دراسة قام بها Kai Alexander على المؤسسات الخاصة الصينية أثبت أن هناك تأثير إيجابي للهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و احتل الهيكل التنظيمي المرتبة الثانية من مجموع العوامل المؤثرة على الفعالية في هذه المؤسسات كما أكد على أهمية العوامل اللوجستية الداخلية و الخارجية في المحيط فعلى سبيل المثال المؤسسة التي تعمل في محيط يتميز بلا تأكد يجب عليه أن ينتهج هيكل مركزي و غير رسمي و ذلك كي يتأقلم بسرعة مع المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة¹⁰⁰ .

2-3-3 أسلوب القيادة

إن أسلوب القيادة الذي يميز هذه المؤسسات هو أسلوب أوتوقراطي، أبوي و السلطة فيه لها علاقة بالملكية أي بمعنى المالك الذي لديه الأغلبية المطلقة داخل هذه المؤسسة، تكون لديه أيضا السلطة الكاملة في إدارة الأعمال¹⁰¹ و هذا يقود بطبيعة الحال إلى القيادة بأسلوب أوتوقراطي و من أجل أن يبقى هذا الأسلوب متبع داخل المؤسسة فإن المسور أو المالك الصيني يبقى هو المراقب على المعلومات و خاصة المالية منها.

كما يقوم بإعطاء هذه المعلومات إلى باقي الفروع على حسب الثقة التي يوليها أو بمنحها المالك أو المسور لباقي الأشخاص.

إن أسلوب القيادة يتميز بالأسلوب الأبوي حيث أن المالكين الذين يتبعون هذا المنهج أو الأسلوب فإنهم يقومون بتسيير مؤسساتهم على أسس أتم يدبرون عائلاتهم و يحسون بالمسؤولية اتجاه العمال و هذا بالتقابل يجعل العمال أيضا يحسون بالمسؤولية و بوجوب الإخلاص اتجاه المؤسسة. و بالتالي فإن المالك أو المسور يشعر بوجوب تقديم الرفاه الإجتماعي و المعنوي و كذا الإقتصادي و من هنا يمكن القول أن المهابة في توظيف الأقارب خاصية أساسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية .

2-3-4 المراقبة

نتيجة للملكية العائلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية فإن المراقبة تعتبر أحد أهم الركائز الأساسية للتسيير داخلها و تكون بيد أفراد العائلة و استنادا إلى Chen فإن المراقبة ترجع بالأساس لترجمة أهداف المنظمة إلى فعل بحيث يتم التحكم في النتائج عن طريق النشاطات التي تقوم بها و ذلك بواسطة مقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية و بعدها أخذ مجموعة من الإجراءات لتصحيح الإغترافات¹⁰² . إن هذه النتائج و الأهداف لا يمكن وضعها كمتقاس أساسي لتقاس الأداء و إنما درجة الولاء و الوفاء من طرف العمال اتجاه صاحب المؤسسة أو المسور هي التي يمكن اعتبارها كأحد أبرز مقاييس الأداء داخل م ص م الصينية بحيث يقوم المالك بإعطاء تحفيزات و التي تكون في الغالب غير مصرح بها أمام بقية العمال و يقوم بوضع طريقتين للتحقيق أكثر على العمال الذين لم يسبو ولاهم و ذلك عن طريق تخفيض الأجر.

2-3-5 أسلوب اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار غالبا ما تتميز بالمركبة و تكون من طرف المالك و لا مجال لمناقشتها، إن القرارات التي يقوم بها المالك تكون في الغالب شخصية و لا تمد بصلة بأهداف موضوعية¹⁰³. إن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية هي قرارات في الغالب تعتمد على حس المالك أو على الخبرة و هنا ما يساعد على سهولة أخذ القرار . كما أن المالك يتخذ هذه القرارات بدون إشراك باقي رؤساء

¹⁰⁰ Schlevogt,K-A,The Art of Chinese Management oxford publication 1998,P.66.

¹⁰¹ Bjerke,B.V.A Typified,Culture-based,Interpretation of Management of SMEs in Southeast Asia,Asia Pacific Journal of Management,2000,17(1),103-132

¹⁰² Chen,M. Thailand-Overseas Chinese Family Business :A Case Study East Asian Executive Report,17(1),21-27

¹⁰³ Davies,H.and Ma,C .Strategic choice and the nature of Chinese Family Business : An Exploratory Study of the Hong Kong Watch Industry,Organization studies,2003,24(9),1405-1435

للمصالح و الفروع الأخرى داخل المؤسسة بحيث أن الرؤساء الذين لا يتبنون إلى أفراد العائلة لا يمكنهم بأي حال من الأحوال المشاركة في عملية اتخاذ القرار بحيث أن هذه العملية شأن من شؤون العائلة كما أن الوضعيات المالية للمؤسسات الصينية تعتبر من أحد اسرار العائلة¹⁰⁴.

2-3-6 ادارة الإنتاج

ان م ص م الصينية تعبر اهتماما كبير لعملية الإنتاج و تعرف بمرونتها الكبيرة في هذه العملية بحيث أن المقاول الصيني يركز اهتمامه في ادارة الإنتاج و يشدد الرقابة عليها ، و الهدف الرئيسي هو تعظيم الإنتاج و بسبب الحجم الصغير لهذه المؤسسات فانها تركز بالضرورة على انتاج منتج واحد¹⁰⁵. ان القدرة على الإنتاج الكبير هو للمشكل الوحيد الذي يواجه هذه المؤسسات و ذلك بسبب عدم رغبت هذه المؤسسات في الإستثمار للتوسع. ان العمليات التي تقوم بها م ص م الصينية هي في الغالب عقود تصنيع مع مؤسسات أخرى أكبر منها بحيث تنتهج هذه المؤسسات الصينية استراتيجية التكلفة المنخفضة و ذلك لأنها لها علاقات مع الدول المتخلفة التي تقوم باستيراد المواد الأولية و كنا عدم اعطاء أهمية للبحث و التطوير و هذا ما يسمح لها بتحقيق أرباح كبيرة.

2-3-7 الإدارة المالية

المقاولون الصينيون جد حساسين اتجاه الإدارة المالية و بالتالي فإن المراقبة الشديدة تكون جلها داخل هذا القسم. و كما قلنا سابقا فان الإدارة المالية تعتبر من أحد اسرار العائلة و العديد من القرارات المالية المهمة تتم بعد المناقشة من طرف أفراد العائلة . ان الإدارة المالية مراقبة بشكل جيد و غالبا ما يكون المدير المالي مالك المؤسسة أو احد افراد عائلته المقربين كزوجته مثلا.

ان المالك يستعمل علاقاته الشخصية للبحث عن إيجاد الأموال في الأسواق الغير رسمية من أجل بداية نشاطه و من النادر ما نجد مقاول يستدين من الميقات المالية بحيث ان المقاولين يتعلمون كل البعد عن الديون خوفا من خطر عدم التسدّد في المستقبل . و هناك اعتقاد سائد لدى رجال الأعمال الصينيين على أن الديون مؤشر للوضعية المالية السيئة للمؤسسة و بالتالي فانه تتم الإستدانة الا إذا كان هناك خطر لفقدان الملكية أو خوفا من دخول شخص من الخارج¹⁰⁶.

2-3-8 ادارة التسويق

ان ادارة التسويق في المؤسسات ص و م ص تعتبر غير رسمية و في الكثير من الأحيان نجد هناك نقص واضح في مفاهيم و أدوات التسويق بالنسبة لأصحاب المؤسسات.

ان المقاول الصيني يارع في إيجاد الأسواق الملائمة و هو جد حذر من تغيرات الأسواق و هذا بسبب الحجم الصغير و كنا القيود المالية التي تميز بها المؤسسات الصينية و بالتالي فهو يميل إلى انتاج منتج واحد أو اختيار سوق واحد ، كما لهم تجارب قليلة جدا في الإشهار و الترويج. ان التحدي الكبير الذي يواجه هذه المؤسسات هو النقص الكبير في عمليات التسويق بحيث يمكن القول أن أغلبيتها ليس لديها سياسة في المبيعات و كنا نقص كبير في دراسة الأسواق و التوزيع.

ومن النادر ما تعتمد على علامتها التجارية في تسويقها عبر الأسواق فهي تقوم ببيع منتجاتها إلى مؤسسات تجارية أخرى أو وكلاء ليقومون بتصريف هذه المنتجات عبر الأسواق ، كما أنها ايضا ضعيفة جدا في خلق علامة تجارية عالمية¹⁰⁷.

2-3-9 ادارة الموارد البشرية

ان هناك اختلاف واضح في طريقة ادارة الموارد البشرية بين م ص م الصينية و كنا الطريقة المستعملة في الدول الغربية . بحيث أن العلاقات الشخصية تلعب دور كبير في عملية توظيف العمال و كما ذكرنا سابقا فان المجتمع الصيني يثق في أفراد العائلة و بالتالي فان المقاول الصيني يميل إلى توظيف أفراد

¹⁰⁴ Chen,M.Asian Management Systems.London:International Thompson.

¹⁰⁵ Yu,T.F-I The Chinese Family Business as a Strategic system :an Evolutionary perspective,International Journal of EntrepreneurialBehavior,7,(1),22-40

¹⁰⁶ Ahlstrom,D,Young,M,N,Chan,E.and Bruton,G.D.Facing Constraints to Growth?Overseas Chinese Entrepreneurs and Traditional Business Practices In east Asia,Asia Pacific Journal of Management,2004,21(3),263-285.

¹⁰⁷ Ahlstrom,D,Young,M,N,Chan,E.and Bruton,G.D.Facing Constraints to Growth?Overseas Chinese Entrepreneurs and Traditional Business Practices In east Asia,Asia Pacific Journal of Management,2004,21(3),263-285.

العائلة و عندما تكون هناك حتمية لتوظيف أشخاص آخرين ممن يتوفرون على مهارات لا يمكن إيجادها بين أفراد العائلة فإنه يتم توظيف الأشخاص الذين لهم علاقات شخصية مع أصحاب المؤسسة أو مع أفراد العائلة¹⁰⁸.

3- الإطار التطبيقي

3-1 الإطار العام لمشكلة الدراسة

كما تم التطرق اليه سابقا فإن الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصينية الصغيرة والمتوسطة يحتر أحد العوامل المهمة في تحديد فعالية هذه المؤسسات و نوهها حيث إن العلاقات العائلية تتحكم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير ونلاحظ التشابه الكبير بين التدرج التنظيمي والتدرج العائلي فيها ، ومن النادر جدا ان نجد عارضة تنظيمية تعتمد على الرسمية نظرا لاعتمادها على المركزية و على مكانة الفرد واقدميته في العائلة . وعند الحديث عن تخصيص أنشطة العمل تتوجب الإشارة الى عدم وجود تخصصات دقيقة وواضحة تماما كالتي نجدها في المؤسسات الكبيرة مثلا و أيضا من الصعب ان نجد في هذه المنظمات وثائق مكتوبة بخصوص القواعد والسياسات الادارية (Sheh,1993). ويبدو ان سبب عدم الاهتمام بهذه الامور الادارية مرده الى ايمان المدير الصيني بأن العاملين ينتظر منهم دائما الطاعة Obedience , والاعتمادية Reliability , والثقة والولاء المطلق Trust&Loyalty .

ومما يلاحظ على المنظمات الصينية ميلها نحو المركزية والاحتفاظ بالسلطة والسيطرة على المعلومات . و من هنا تظهر الإشكالية من خلال القيام بدراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والصينية الصغيرة والمتوسطة و ذلك بابراز العلاقة و تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الجزائرية .

و لذلك نطرح الفرضية التالية:

- هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية .

و هنا يقودنا لطرح الفرضيات التالية :

- لا يوجد اختلاف بين الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصينية و الجزائرية.
- توجد علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي و الفعالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.
- يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على الفعالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

3-2 أسلوب الدراسة و أدواتها و العينة المختارة

تم الاعتماد في منهجية الدراسة للمستعملة على الأسلوب الوصفي التحليلي إذ يقدم هذا الأسلوب البيانات عن واقعها مبينا أسبابها و نتائجها، و من جانب أدوات الدراسة فتم الاعتماد على الإستبيانات بدراسة متغيرين الهيكل التنظيمي و فعالية المؤسسة . أما توزيع هذه الاستبانة و جمعها فقد تم توزيع 80 استبانة استبانة على سبع ولايات في الشمال الغربي و تم استرجاع 41 منها أي ما يمثل 51% من مجموع الاستمارات. و كانت موجهة إلى صاحب المؤسسة أو المسير بها و امتدت الفترة الزمنية في تقسيم و جمع الإستمارات من شهر نوفمبر 2012 الى غاية مارس 2013 ان اختبر فرضيات الدراسة على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية كان باستعمال معامل سيرمان لدراسة علاقات الارتباط، و معامل الانحدار البسيط لدراسة التأثير.

3-2-1 دراسة الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

نود من خلال هذه الدراسة أن نقوم بتحليل أبعاد الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و أي هذه الأبعاد أكثر شيوعا في هذه المؤسسات و إعتدنا في دراستنا على الوسط الحسابي لكل من الرسمية للمركزية و التخصص و كذا تم الاعتماد على جدول إختيار الفرق بين المتوسطات الحسابية العالمية الذي يظهر الوسط الحسابي لمجموعة من الدول و سكر كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم 01: إختيار الفرق بين المتوسطات الحسابية العالمية

Score	الصغير			المركزية			الرسمية			الدراسة			Score	البلد
	المعدل	الانحراف المعياري	الوسط	المعدل	الانحراف المعياري	الوسط	المعدل	الانحراف المعياري	الوسط	حجم العينة	المعدل	الانحراف المعياري		
63	16	4,45	10	63	55	7,68	34,8	44	19	5,13	8,4	47	Schlevogt,1998	الصين

¹⁰⁸ Gatfield, I. and Youceff, M. A Critical Examination of and reflection on the Chinese Family Business Unit and the Chinese Business Clan, Family Business Review, 2001, 14, (2), 153-158

69	16	4	11	n/a	n/a	n/a	n/a	72	20	3,4	14,4	18	Inkson 1970	أمريكا
82	16	1,8	13,04	n/a	n/a	n/a	n/a	72	20	3,8	14,3	24	McMillan 1973	كندا
44	16	*	7	59	185	16	110	53	38	8,7	20	47	Clark 1990	كندا
47	16	3,3	7,5	64	185	12,7	118,5	68	41	7,2	27,9	12	Horvath 1976	بريطانيا
80	16	2,3	12,8	93	185	16,4	172,6	72	41	8,6	29,6	11	Kuc 1980	بولندا
31	13	3,33	4,03	72	130	8,41	93,03	n/a	n/a	n/a	n/a	34	Ayoubi 1981	الأردن
79	16	1,7	12,6	51	185	9,8	94,09	48	19	2,5	9,2	31	Badran 1980	مصر
44	16	1,7	7,1	n/a	n/a	n/a	n/a	60	57	5,8	34,3	11	Shenoy 1981	الهند
52	16	2,9	8,3	66	185	25	121,7	71	41	9,3	29,3	11	Horvath 1976	اليابان
70	1	0,16	0,7	52	2	0,15	1,04	74	1	0,31	0,74	41	Kerbouche 2013	الجزائر

المصدر : Schlegvogt, K-A, The Art of Chinese Management, thèse de doctorat oxford publication 1998, P.383.

من المهم جدا أن نذكر أن معدل (SCORE) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فيما يخص الرسمية، التخصص والمركزية قريب جدا من المؤسسات في الدول المتطورة. فمن خلال دراسة الرسمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نلاحظ أنها تتميز بمعدل قوي (74) أي أكبر من المعدل (63)، فمقارنتها مع الدول الأخرى نلاحظ أن معدل الرسمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أكبر من جميع الدول (الصين، أمريكا، كندا، بريطانيا، بولندا، الأردن، مصر، الهند، اليابان) وهذا يدل على التعامل الكبير بالقواعد، التعليمات والسياسات ويمكن ارجاع سببية التعامل بهذا النمط إلى الخبرة التي اكتسبها المسيرين وأصحاب المؤسسات من الشركات العمومية التي عملوا فيها قبل التحاقهم أو انشغالهم للمؤسسات الخاصة أو بسبب التعامل الروتيني مع الإدارة الجزائرية.

فيما يخص البعد الثاني للمركزية فنلاحظ أن المعدل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (52) وهو معدل منخفض نوعا ما مقارنة مع المعدل العالمي (62). و بدراسة البعد الثالث التقييد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نلاحظ أن المعدل في الجزائر يساوي 70 وهو معدل مرتفع إذا تم مقارنته مع المعدل العالمي الذي يساوي 60 وكنا مع باقي الدول مثل الصين، أمريكا، كندا، بولندا، الأردن، مصر والهند من خلال هذه النتائج وحسب المتوسط الحسابي للتقييد (0.7) فإن للمؤسسات الجزائرية لا تمثل إلى التخصص وعمق الهيكل التنظيمي حيث نجد في المؤسسات الجزائرية أنها تقوم بتوظيف العمال في الوظائف الرئيسية كالمهاسبية، المالية، مصلحة للمبيعات وتعمل باقي الوظائف كالنموذج والبيح والتطوير ويمكن ارجاع هذا إلى أن المسير أو صاحب المؤسسة بالإضافة إلى رفضه لتوظيف عمال من خارج العائلة فإنه أيضا يرفض زيادة التكاليف نظرا لصغر حجم المؤسسة وقلة رؤوس الأموال.

غير أنه يمكن القول أن الهيكل المركزي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هو السمة الرئيسية لها وهذا راجع لمجموعة من الأسباب، كملكية المؤسسة التي تكون غالبا ملكية خاصة بالعائلات وهذا ما يشبه إلى حد كبير التدرج الهرمي العالمي وهذا ما يساهم في أن تكون هناك مركزية في اتخاذ القرار أضف إلى ذلك المحيط الذي تعمل فيه هذه المؤسسات والذي يفرض عليها اتجاها هذا الهيكل ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم 02 الذي يوضح أن المتوسط الحسابي للهيكل المركزي (1.04) أكبر مقارنة مع الهيكل الرسمي (0.74) والتقييد (0.7). ومن هنا يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لها نفس خاصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية وهي تميزها بالمركزية في اتخاذ القرار.

الجدول رقم 02 المتوسطات الحسابية لأبعاد الهيكل التنظيمي

البعد الهيكلية	الرسمية	المركزية	التقييد
المتوسط الحسابي	0.74	1.04	0.7

المصدر : من اعداد الباحث بأتماد على مخرجات SPSS.

2-2-3 دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

من خلال دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية سنحاول توضيح هل هناك ارتباط بين هذين والمتغير أو لا ولذا قمنا بطرح الفرضية التالية :

- توجد علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي والفعالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي والفعالية في المؤسسة ص م الجزائرية
 H_1 : توجد علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي والفعالية في المؤسسة ص م الجزائرية

جدول 03 علاقات الارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي و الأداء في المؤسسة.

التعقيد		المركبة		الرسمية		
Sig	r	sig	R	Sig	r	
0.064	0.292-	0.719	0.058	0.218	0.174-	الفعالية

المصدر : من إعداد الباحث و اعتمادا على تحليل المعطيات ببرنامج SPSS

لم تظهر علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي المتشعبة في (الرسمية، المركبة،) و بين الفعالية في المؤسسة و كانت معاملات الارتباط الموضحة في الجدول(03) هي (-0.174 ، 0.058) على التوالي، حيث أن المعامل الأول سالب فيما يخص الرسمية أي هناك علاقة عكسية و هو ضعيف ، و تشير هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي و من خلال بعده الرسمية فإن أي زيادة في هذا المتغير سيؤدي إلى انخفاض في الفعالية ، أما فيما يخص البعد الثاني للمركبة فإن معاملها موجب و ضعيف هو الآخر و هذا معناه أنه لا يوجد هناك ارتباط بين هذا المعامل و مستوى الفعالية. أما بالنظر إلى البعد الثالث التخصص و الذي كان معاملها يساوي -0.292 نلاحظ أن هناك ارتباط بينه و بين الفعالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

وقد ظهرت قيمة (sig) الاحتمالية لعلاقة أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركبة) مع الفعالية على التوالي (0.719، 0.278) و هي أكبر من قيمة α المعنوية (10=0) و هنا يعني قبول فرضية العدم و التي تقول (عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركبة) و الفعالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية). أما فيما يخص البعد الثالث التخصص فإن قيمة sig الإحصائية تساوي 0.064 و هي أصغر من قيمة α المعنوية و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل و الذي يقول أن هناك علاقة ارتباط بين التخصص و مستوى الفعالية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية .

3-2-3 اختبار فرضيات الدراسة باستعمال معامل الانحدار البسيط.

تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية:

يتم اختبار فرضيات التأثير لكل من أبعاد الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الفرضية التالية .

الفرضية الرئيسية: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية »

HO : لا توجد علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي و فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.
 H1 : توجد علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي و فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

جدول رقم 04 تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسة

الفعالية للمؤسسة			المفسر التفسيري
-0.373	β	الرسمية	الهيكل التنظيمي
0.23	R^2		
0.349	sig		
0.158	β	المركبة	
0.018	R^2		
0.400	sig		
0.661-	β	التعقيد	
0.086	R^2		
0.062	sig		

المصدر : من إعداد الباحث و اعتمادا على تحليل المعطيات ببرنامج SPSS

الجدول (04) لتحليل تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسة أظهر النتائج التالية:

يتضح من خلال الجدول (04) أن قيمة (sig) الاحتمالية ل (الرسمية، المركزية)، بلغت قيمتها (0.349،0.400) على التوالي و هذه القيم أكبر من قيمة α للنوعية (0.10) ، و هذا يعني عدم وجود تأثير للأبعاد (الرسمية، المركزية) في المتغير الفعالية ، و هذا يدل على أن منحنى الانحدار ليس جيد لوصف العلاقة بين هذين البعدين و الفعالية في المقابل بلغت قيمة sig الإحتمالية للتعقيد 0.062 و هذا يعني وجود تأثير للبعد الأخير التعقيد على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و من خلال الجدول رقم (04) دائما يمكن ملاحظة قيمة (β) الرسمية=0.373- تدل على أن تغيراً مقداره 1 في الرسمية سيؤدي إلى تغير في الفعالية مقداره (37.3) بشكل عكسي، و أن قيمة (β) المركزية=0.158 تعني أن تغيراً مقداره (1) في المركزية سيؤدي إلى تغير في فعالية المؤسسة مقداره (15.8) بشكل طردي ، كما أن قيمة (β) التعقيد=0.661 تؤكد أن تغيراً مقداره (1) في التعقيد سيؤدي إلى تغير في الفعالية مقداره (66.1) .

و قد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) و الذي كان مقداره (0.023) بالنسبة للرسمية ، و هذا يعني أن ما مقداره (0.023) من التباين الحاصل في الفعالية هو تباين مفسر بفعل المتغير الرسمية الذي دخل النموذج و أن (0.977) هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. نجد أن قيمة معامل التحديد (R^2) للمركزية قد بلغت (0.018) ، و هذا يعني أن ما مقداره (0.018) من التباين بشكل موجب الحاصل في الفعالية هو تباين مفسر بفعل المتغير المركزية الذي دخل النموذج و أن (0.982) هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. و فيما يخص قيمة معامل التحديد (R^2) و الذي مقداره (0.086) بالنسبة للتعقيد ، هذا يعني أن ما مقداره (0.086) من التباين بشكل موجب الحاصل في الفعالية هو تباين مفسر بفعل للمتغير التعقيد الذي دخل النموذج و أن (0.914) هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

و من هنا يمكن القول أن هناك تأثير للتعقيد على فعالية المؤسسة بشكل عكسي في حين لا يوجد هناك تأثير لكل من الرسمية و المركزية على فعالية المؤسسات للصغيرة و المتوسطة الجزائرية .

الخلاصة

كان الهدف من خلال هذه الورقية البحثية هو القيام بدراسة مقارنة بين البعد الهيكلي للمتبعج في المؤسسات الصينية و الجزائرية، وكذا تبيان العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي و فعالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية هذه الدراسة قادتنا الى مجموعة حيث يمكن القول أن البعد المركزي هو البعد السائد في أغلب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و كذا مع النموذج الصيني حيث اجتمعت على أنه من أهم خصائص الهيكل التنظيمي في هذه المؤسسات هو المركزية ، أما فيما يخص العلاقة بين الأبعاد الرسمية و المركزية فلم نجد هناك تأثير واضح لهذين البعدين على فعالية للمؤسسات الجزائرية في المقابل لاحظنا وجود علاقة ارتباط و تأثير للبعد الأخير (التعقيد) على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية .

المراجع

المراجع باللغة العربية

- المبردة الرسمية قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العدد 77.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الطبعة الأولى، 2006، الأردن.
- فائز صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2006 .
- الياس بن ساسي الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة -الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل و الإستراتيجية للنمو دار وائل للنشر الطبعة الأولى..

المراجع باللغة الأجنبية

1. Adizes, J., "Organizational Passages Diagnosing and Treating life Cycle Problems of Organization", Organizational Dynamics, Vol.8, summer, 1979.P.3-25.
2. Ahlstrom, D. Young, M.N. Chan, E.and Bruton, G.D.Facing Constraints to Growth ?Overseas Chinese Entrepreneurs and Traditional Business Practices In east Asia,Asia Pacific Journal of Management,2004,21(3),263-285.

3. **Ahlstrom, D. Young, M.N.Chan, E. and Bruton, G.D.** Facing Constraints to Growth ?Overseas Chinese Entrepreneurs and Traditional Business Practices In east Asia,Asia Pacific Journal of Management,2004,21(3),263-285.
4. **Bjerke, B.V.A** Typified, Culture-based,Interpretation of Management of SMEs in Southeast Asia,Asia Pacific Journal of Management,2000,17(1),103-132.
5. **Chen, M.** Thailand-Overseas Chinese Family Business :A Case Study East Asian Executive Reports,17(11),21-27.
6. **Chen,M.** Asian Management Systems.London:International Thompson.
7. **Daft, R.**, "Organization Theory and Design ", 7th ed., USA, DPS Associates, Inc., 2001.
8. **Davies, H. and Ma, C** .Strategic choice and the nature of Chinese Family Business : An Exploratory Study of the Hong Kong Watch Industry,Organization studies,2003,24(9),1405-1435.
9. **Desreumaux, A.** introduction à la gestion des entreprises, éd, Armand colin, paris,1992.
10. **E.T. Penrose,** Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963, Page 13.
11. **Eisenhardt K. M.** (1989). Building theories from case study research, Academy of Management Review, vol. 14, n°4, pp. 532-550.
12. **Gatfield, T. and Youceff, M.** A Critical Examination of and reflection on the Chinese Family Business Unit and the Chinese Business Clan,Family Business Review,2001,14,(2),153-158.
13. **Greiner L.E.** (1972). Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review,July-Augustus 1972.P.37-46.
14. **Hach, M.**, "Organization Theory-Modern Symbolic and Post-moden Perspectives", Great Britain, 1997.
15. **Hannan, M.; Freeman, J.**, "Structural Inertia and organizational change", American Sociological Review, Vol. 49, 1984 P 929.
16. **Hwang, K. K.**Modernization of the Chinese Business, international journal of Psychology,1990,25,(3-6),593-618.
17. **Julien P.-A. & Marchesnay M.** La petite entreprise, Vuibert Gestion, Paris, France.1988.
18. Law of The Republic of China on Promotion of SME (Order of The President No. 69), China, June 29,2002.
19. **Mishina Y., Pollock T.G. & Porac J.F.** (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion, Strategic Management Journal, vol. 25, n°12, pp.1179-1198.
20. **Olivier Witneur,** L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises, Thèse de doctorat,SolvayBrussels School Université de Belgique,2008 .P.31.
21. **Quinn, R.; Cameron, K.**, "Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of effectiveness", Management Science, Vol. 29, No.1, 1983 P.33-51.
22. **Robbins, S.**, "Organization Theory: structure, Designs & Applications", 3th ed., New Jersey, Prentice-Hall International, 1990 .
23. **Sabine Patricia,** La Croissance de l'entreprise thèse de doctorat Université de Nantes,2005 P.113-126.
24. **Schlevogt, K-A,**The Art of Chinese Management oxford publication 1998.
25. **Tsang, E, E-k** Internationalizing the family firm :A Case study of Chinese Family Business, Journal of small Business Managements,2001,39(1)P.33-94.
26. **Tsui-Auch,L.S.**The professionally Managed Family-ruled Enterprise: Ethic Chinese Business in Sigapore, journal of Management study,2004,41(4),693-723.
27. **Weidenbaum,M.** The Chinese Family Business Entreprise, california Management review, 1996, 38, (4)4141-156.
28. **Wernerfelt B.** (1984). The resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 171-180.
29. **Yeung,H.W-C-C. and Soh, T.M,** Corporate Governance and the global Reach of Vhinese Family Firms in Singapore,Seoul Journal of economics,2000,13n(3),301-334.
30. **Yu,T.F-I** The Chinese Family Business as a Strategic system : an Evolutionary perspective, International Journal of EntrepreneurialBehavior,7,(1),22-40.