

جامعة سعد دحلب البلدية
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء

دراسة حالة مؤسسة " جتوب "

من طرف

هشام سفيان صلواتشي

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذة محاضرة، جامعة البلدية	بن حمودة / بن عبد العزيز فطيمة
مشرفا	أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة	ناصر دادي عدون
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	ناصر مراد
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البلدية	أمقران مصطفى

البلدية، أكتوبر 2008

الملخص

في محيط اجتماعي - اقتصادي غير مستقر، تعيش المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجربة صعبة في تحولها نحو اقتصاد السوق. هذه المؤسسات عليها أن تعيد النظر في نمط إدارتها والعلاقات الرابطة بين أطراف فاعليها، خاصة وأن منافسيها يتبنون طرق تسيير معقدة وفعالة تسمح لهم بالتأقلم مع تغيرات هذا المحيط. أمام هذا الوضع يجد الأطراف الفاعلين لهذا القطاع أنفسهم مجبرين على تدارك المستوى من خلال تأهيل مؤسساتهم.

تبحث دراستنا إلى الربط بين تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والحوكمة بهدف تحسين أدائها. في هذا الإطار استعرضنا في أول المطاف أهم عناصر وقواعد نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم قمنا بتوضيح أهم العوامل الذي يقدمها التأهيل من أجل تطبيق الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات. وفي الأخير تطرقنا إلى دراسة حالة مؤسسة "جتوب" التي تم تأهيلها منذ سنة 2004 إثر برنامج أوروه تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من أجل توضيح العلاقة بين التأهيل، نظام الحوكمة والأداء.

Résumé

Dans un environnement socio-économique caractérisé par des mutations très fréquentes ; La petite et moyenne entreprise algérienne vit une expérience difficile pour accéder à l'économie du marché. Cette entreprise devra revoir son mode de management et des relations entre ses parties prenantes. Les entreprises concurrentes pratiquent des méthodes de gestion compliquées et efficaces dont on trouve l'application des bases du système de gouvernance d'entreprise et plus précisément la théorie de l'agence. Devant cette situation, les parties prenantes de ce secteur se trouvent obligées de mettre à niveau leur entreprise.

Notre étude consiste à relier entre la mise à niveau des petites et moyennes entreprises algériennes et la gouvernance dont le but d'une performance. On a exposé au premier lieu les éléments et les bases les plus importantes de la gouvernance de la petite et moyenne entreprise puis les éléments qu'offre la mise à niveau pour appliquer la gouvernance dans ce type d'entreprise. Enfin, pour démontrer la relation entre mise à niveau, système de gouvernance et performance, on s'est basé sur une étude de cas de l'entreprise « Jutop » qui a bénéficié du programme de la mise à niveau, encadré par l'Euro développement des petites et moyennes entreprises (EDPME) et ce depuis 2004.

إهداء

إلى أسرتي الحبيبة :

أبي وأمي حفظهم الله لي، أختي العزيزة، جدي وجدتي بارك الله فيهما وإلى كل العائلة... دون نسيان
روح صديقي الحبيب " رضا ابوعمرة " رحمه الله، "إنا لله وإنا إليه راجعون".

شكر

أقدم بشكري الجزيل إلى أستاذي المشرف " ناصر دادي عدون " الذي كان له الفضل في تطيري، كما أشكر كثيراً السيد " أحمد بلاق " مدير الإدارة العامة لمؤسسة " جتوب " .

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
1	38
2	39
3	40
4	60
5	61
6	61
7	62
8	62
9	122
10	126
11	130
12	131
13	131
14	131
15	132
16	132
17	133
18	133
19	134
20	134
21	135
22	136
23	136
24	136

الصفحة		الرقم
137	علاقة التأهيل بتدريب المسيرين	25
137	معرفة المسير لأهداف مؤسسته	26
138	معرفة المسير للمعلومة المالية للمؤسسة	27
138	ثقافة المؤسسة لدى المسير	28
138	مسؤولية المسيرين	29
139	مشاركة المسيرين	30
139	العلاقة بين مسيري المؤسسة ومالكيها	31
140	دور التأهيل في تغيير نمط الإدارة	32
140	دور التأهيل في التأثير على علاقة الوكالة	33
141	ظروف عمل المستخدمين	34
142	زمن تحسين ظروف العمل في المؤسسة	35
142	تقييم المستخدم للأجر المقدم له من طرف المؤسسة	36
143	الزيادة في الأجر وعلاقتها بالتأهيل	37
143	علاقة التأهيل بتدريب المستخدمين	38
143	تحويل المعلومة الخاصة بأهداف المؤسسة لصالح المستخدم	39
144	تحويل المعلومة المالية لمؤسسة لصالح المستخدم	40
144	مسؤولية المستخدمين	41
145	العلاقة بين المستخدمين والإطارات المسيرة	42
146	دور التأهيل على تحسين العلاقة	43
150	دراسة وضعية زبائن وموردو مؤسسة "جتوب" من (2003-2007)	44
154	مراقبة التسيير قبل وبعد التأهيل	45
154	تقييم الموارد البشرية قبل وبعد التأهيل	46
155	الاتصال داخل المؤسسة قبل وبعد التأهيل	47
155	الإدارة قبل وبعد التأهيل	48
157	تطورات رقم الأعمال لمؤسسة "جتوب"	49
157	تطورات القيمة المضافة للمؤسسة "جتوب"	50
158	نمو رقم الأعمال في مؤسسة "جتوب"	51

الرقم	الصفحة
52	158
53	159
54	160
55	160
56	161
57	163
58	168
59	168
60	169
61	170
62	171
63	171

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
28	1
46	2
47	3
52	4
57	5
64	6
83	7
88	8
93	9
95	10
102	11
104	12
127	13
130	14
140	15
145	16
161	17
170	18
172	19
172	20
173	21
175	22

الفهرس

إهداء

شكر

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

- 12.....مقدمة
1. مدخل إلى حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....21
- 1.1. حوكمة المؤسسات و نظرياتها.....22
- 1.1.1. ماهية الحوكمة على المستوى الكلي.....22
- 2.1.1. النظريات الاقتصادية المؤثرة على الحوكمة في المؤسسات.....28
- 3.1.1. نظرية حوكمة المؤسسات.....34
- 2.1. نظرية الوكالة، مفاهيمها و تطلعاتها.....41
- 1.2.1. ماهية نظرية الوكالة.....42
- 2.2.1. العلاقة ما بين الأطراف الفاعلة.....48
- 3.2.1. مفهوم الفعالية والأداء في إطار الحوكمة.....53
- 3.1. الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....57
- 1.3.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....58
- 2.3.1. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها و الصعوبات التي تواجهها.....63
- 3.3.1. علاقة الوكالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....67
2. التأهيل كعملية إستراتيجية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....73
- 1.2. إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....74
- 1.1.2. الميزات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....74
- 2.1.2. إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....77
- 3.1.2. دور المسير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.....84

- 2.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقاعدة لتطبيق الحوكمة.....88
- 1.2.2. علاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بإطارها الداخلي والخارجي.....89
- 2.2.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....92
- 3.2.2. التأهيل مؤشر لحالة حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....98
- 3.2. علاقة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحوكمتها.....105
- 1.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الإستراتيجي والتنظيمي وأثر ذلك على حوكمتها.....105
- 2.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الموارد البشرية وأثر ذلك على حوكمتها.....109
- 3.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى المالي، المحاسبي والمراقبي وأثر ذلك على حوكمتها.....113
- 4.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى التسويقي وأثر ذلك حوكمتها.....116
3. تقييم دور التأهيل في تطبيق الحوكمة في مؤسسة "جتوب".....120
- 1.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....121
- 1.1.3. المنهج المتبع في الدراسة.....121
- 2.1.3. مصادر المعطيات وطرق التحليل.....124
- 3.1.3. تقديم مؤسسة "جتوب".....125
- 2.3. علاقات الوكالة داخل مؤسسات "جتوب" وأساليب تسييرها بعد عملية التأهيل.....129
- 1.2.3. تنفيذ الإستقصاء واستخلاص النتائج الخاصة بعلاقة الوكالة داخل المؤسسة.....129
- 2.2.3. علاقة الوكالة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.....149
- 3.2.3. أساليب و طرق التسيير بعد تأهيل المؤسسة.....152
- 3.3. عرض التطورات المالية لمؤسسة "جتوب" ودراسة أدائها المالي156
- 1.3.3. عرض تطورات عناصر جدول حساب النتائج لمؤسسة "جتوب".....156
- 2.3.3. عرض الحالة المالية للمؤسسة بإستعمال النسب المالية ومؤشرات التسيير.....161
- 3.3.3. تحليل الأداء المالي لمؤسسة "جتوب"، بإستعمال طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية "ACP".....165

180.....	خاتمة
184.....	الملاحق
203.....	قائمة المراجع

مقدمة

1. المدخل

في محيط اجتماعي - اقتصادي غير مستقر، أصبح ذوي الأطراف الفاعلة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يوسعون نظرتهم الشاملة إزاء هذا المحيط، وإثر التحولات الاقتصادية العالمية الحديثة، أفرزت متطلبات الاندماج في اقتصاد السوق والمتمثلة في شفافية، مسؤولية واستقلالية التسيير في المؤسسات مع تطهيرها.

وباعتبار مؤسسات القطاع الخاص من أهم الفاعلين في الاقتصاد عامة، يصبح من المنطقي والضروري الاهتمام بها للاتجاه نحو اقتصاد يسعى إلى الدخول والاندماج في موجة التحولات التي يعرفها المحيط، بما في ذلك اقتصاد السوق، فالمؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة المنتمية إلى هذا القطاع، تستدعي لتأقلم مع محيطها الاقتصادي الكلي مرونة أكثر في طرق تسييرها، أما من الناحية الجزئية، فينبغي الاتجاه أكثر نحو تحليل ودراسة العلاقة بين الملكية والإدارة السائدة فيها، هذا من أجل رفع نجاعتها.

فالمؤسسة تتأثر كثيرا بأسلوب إدارتها في تحديد سلوكياتها وأهدافها، وسلوك الإدارة يلعب دورا بارزا في إكساب المؤسسة صورة جيدة في السوق، فالأطراف الفاعلة الذين لهم علاقة مباشرة بالمؤسسة كالمالكين، المسيرين و المستخدمين، لهم الدور الرئيسي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسستهم ورسم استراتيجيات فعالة، حتى يتمكنون من مواجهة المنافسة الشديدة التي يعرفها الاقتصاد الوطني.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن العلاقة التي تجمع بين المالك و المسير من جهة وبين المسير والمستخدم من جهة أخرى تؤثر بصورة مباشرة على نمط إدارة المؤسسة، خاصة وأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد أساسا على العنصر البشري على عكس المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على الآلات من أجل تكثيف الإنتاج (الاقتصاد السلمي) والتي أثبتت في الاقتصاد المعاصر ثقلها في التفاعل مع تغييرات المحيط.

إن انفصال الملكية عن التسيير في علم الإدارة يعتبر من أهم الدراسات المعاصرة حاليا في اقتصاد المؤسسة، فمن ضمن هذه المواضيع نجد موضوع حوكمة* في المؤسسات الذي يحل و يدرس إشكالية

* لفظ الحوكمة على وزن فوعلة وهو مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الإنضباط والسيطرة والحكم، عدة باحثون استعمل هذا اللفظ كـ د. عبد العال حماد الذي ألف كتاب بعنوان "حوكمة الشركات" أو د. محسن أحمد الخضري، ألف كتاب بعنوان "حوكمة الشركات" كما ترجم د. ناصر دادي عدون: (système de gouvernance) إلى "نظام الحوكمة" وهذا ما وجدناه إثر تلخيصه باللغة العربية للمقال الذي ألفه و الموجود في الدراسات السابقة لهذه المقدمة العامة في الصفحة "17".

انفصال الملكية والتسيير داخل المؤسسة، تمثل الحوكمة مجمل الميكنيزمات التنظيمية والتي تسعى إلى تسخير للامركزية السلطات، تفويض القرارات، تحويل المعلومات من مالك إلى مسير، بوضع الثقة والمسؤولية فيه وبتسخير للإدارة أساليب وطرق أفضل في التسيير تسمح بتحسين أداء العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق النظام الداخلي للمؤسسة ورفع أدائها.

تركز حوكمة المؤسسات على الدور الأساسي الذي يلعبه المالك في تحريك وتحريض نشاط مسيره، ومن هذا الباب يمكن أن نتكلم عن علاقة الوكالة والتي تعتبر أهم عامل وقاعدة حوكمة المؤسسات، فعلاقة الوكالة لها دورا أساسيا في تفويض الملكية من مالك المؤسسة نحو المسير غير المالك أو إلى أطراف أخرى، هذا التفويض من شأنه أن يكسب للموكل ثقافة الانتماء إلى المؤسسة، فيصبح هذا الأخير بتصرفاته يلعب دور المالك الأصلي للمؤسسة. هذا النوع من العلاقة يمكن أن يحرض نشاط كل الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة فيدفعهم إلى التنافس فيما بينهم من أجل الحصول على التحفيز و المكافأة والابتعاد عن العقوبات، وبهذا يمكن لهذا التنافس بين الأطراف الفاعلة أن يؤثر إيجابا على الأداء العام و الأداء المالي للمؤسسة.

نظرا للدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ولتمكنها من أثبات وجودها والمشاركة في التنمية الاقتصادية للوطن. تحتاج هذه المؤسسات إلى دعم كبير من طرف الدولة، خاصة و أن هذا النوع من المؤسسات يمكن اعتماده كعامل جوهري في تنمية الاقتصاد الوطني، كما أنه أثبت فعاليته الاقتصادية والاجتماعية ووطنيا ودوليا. وهذا نظرا لعدة عوامل نذكر من بينها قدرتها التشغيلية الهائلة، عدم تطلبها لرؤس أموال ضخمة، قدرتها على التنويع وتخصيص الإنتاج...ألخ، هذا ما جعل أغلبية الدول في العالم تسعى إلى إمداد هذا القطاع بالإمكانيات اللازمة من أجل رفع نجاعته ومشاركته الفعالة في التنمية، والجزائر على غرار هذه الدول نجدها قد اهتمت منذ عقود (1988) بتنمية هذا القطاع ومن أهم البرامج الوطنية الهادفة إلى رفع نجاعة هذه المؤسسات نجد برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي قامت به الجزائر منذ سنة 1996.

إن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ليس بالعملية السهلة، حيث يجب أن يتوافق مع متطلبات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، فيمكن أن يستدعي الأمر القيام بتأهيل إداري، مالي ومحاسبي وتسويقي. ومن مزايا التأهيل أنه يعتبر ضروريا قبل تطبيق "الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" كما يساعد على نشوء و بروز علاقة الوكالة بين الأطراف الفاعلة التي تسمح بتطبيق أساليب وطرق أفضل في التسيير تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات اللازمة وتحسين أدائها واكتساب ولاء وثقة الأطراف الفاعلة المتواجدين في السوق كالمزبائن والموردين.

* يجب الإشارة إلى أنه يوجد إشكال كبير في موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحرفية، حيث أنه أغلب المختصين يرون عدم إمكانية تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسات.

إن من أبرز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والمتفوقة في السوق الوطنية والتي لها مؤهلات النجاح ومنافسة المؤسسات الأجنبية، نجد مؤسسة "جتوب Jutop" لإنتاج المشروبات وعصير الفواكه المنتمية لقطاع المواد الغذائية (قسم : 1.3.15 حسب تصنيف الديوان الوطني للإحصاء للقطاعات المنتجة)، رغم حداثة نشأة مؤسسة "جتوب Jutop" (2002)، إلا أنها استطاعت الصمود أمام صعوبات المحيط، كما فتحت أبوابها لعملية التأهيل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2004، رغم قلة تجربتها، وانعكست هذه العملية إيجاباً على أداءها التنظيمي و المالي.

2. الإشكالية

لدراسة هذا الموضوع والتطرق لجوانبه المتعددة، وللقيام بالتحاليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة، ولإبراز أهمية الارتباط بين متطلبات تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتطبيق الحوكمة فيها، قمنا بطرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن لتأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "جتوب"، أن يفيد في إرساء عناصر نظام الحوكمة لتحسين أدائها ؟

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة، قمنا بطرح الإشكاليات الفرعية التالية :

- ◀ ما هي حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسسها ؟
- ◀ كيف تبرز علاقة الوكالة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عن طريق تأهيلها ؟
- ◀ كيف تستفيد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من نظام الحوكمة لتحسين أدائها من خلال تأهيلها ؟
- ◀ إلى أي مدى نجحت مؤسسة "جتوب" في تطبيق الحوكمة ورفع أدائها بعد تأهيلها ؟
- ◀

3. الفرضيات :

وكإجابات أولية لهذه الأسئلة، فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة في ما يلي:

- الفرضية الأولى:** حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل نظرة جديدة وشاملة للحقوق والعلاقات في المؤسسة، حيث لا تهدف إلى تعظيم الربح بل إلى تحقيق ربح حيوي .
- الفرضية الثانية:** التأهيل يبرز و يوضح علاقة الوكالة مما يسمح بتطبيق نظام الحوكمة.
- الفرضية الثالثة:** نظام الحوكمة يساهم في تسيير أحسن، يسمح بتطبيق طرق أفضل للتسيير.
- الفرضية الرابعة:** طبقاً لأهداف الحوكمة، فنجاح عملية التأهيل سمحت بتحسين الأداء المالي لمؤسسة "جتوب".

4. أسباب اختيار البحث :

- لا شك أن الرغبة في إنجاز أي عمل له أسباب معينة، فاختيارنا لموضوع " تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدخل لتطبيق الحوكمة "، يعود لبعض الأسباب دفعتنا إلى دراسته، نذكر البعض منها:
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع الحوكمة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - يعتبر موضوع الحوكمة في المؤسسات أحد أهم مواضيع الإدارة الحديثة؛
 - يمثل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منعرجاً حاسماً في تاريخ الاقتصاد الوطني؛
 - ندرة الدراسات والبحوث في مجال " الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " بالجامعات الجزائرية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي؛
 - بحوث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكاد تخلوا من دراسة علاقة تأهيلها بتطبيق الحوكمة فيها؛
 - الرغبة في إثراء مكتبة الكلية والمكتبة الوطنية بمرجع عن التأهيل و الحوكمة باللغة العربية.

5. أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث في موضوع " تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدخل لتطبيق الحوكمة " في:
- التقلبات الاقتصادية الذي شهدها الاقتصاد الحديث منذ سبعينيات القرن الماضي خاصة؛
 - بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العام وفي مختلف الدول طبقاً للتطورات؛
 - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وتخفيف الضغط على قطاع المحروقات؛
 - تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب متطلباتها و بنمط جيد يسمح لها بالقيام على أسس صلبة في السوق ومواجهة المنافسة؛
 - اهتمام قادة البلاد و الباحثين المختصين بعملية تأهيل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية منذ عدة سنوات؛
 - اتخاذ الباحثين منذ أكثر من عشرينين من الحوكمة في المؤسسات موضوعاً رئيسياً في الإدارة بنظرة جديدة، لفتح المجال إلى الدراسات والأبحاث؛
 - دراسة علاقة الوكالة للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، كنوع من الأنشطة ذات خصائص محددة.

6. أهداف البحث:

من المنطقي أننا من خلال اختيارنا لهذا الموضوع، نسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، نذكر أهم الأهداف:

- فهم نظرية حوكمة المؤسسات، الأمر الذي قد يساعد القادة الإداريين من تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية؛
- إسقاط نظرية الحوكمة على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛ لما تمتلكه هذه المؤسسات من خصوصيات؛
- إثبات أهمية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسن أدائها المالي؛
- إيجاد العلاقة التي تربط بين تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتطبيق الحوكمة فيها؛
- تأثير التأهيل على مؤسسة "جتوب"، كمثال عن أحد المتعاملين في التجربة الجزائرية للتأهيل؛
- التعرف على أساليب التسيير التي يجب أن تملكها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لرفع أداءها؛
- إبراز أنه بواسطة التأهيل يمكن للمؤسسة أن تستفيد من تطبيق الحوكمة، هذا ما سيسمح لها بتحسين أدائها المالي.

7. الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به، يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، نذكر منها:

- ❖ لخلف عثمان: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، سنة 2004.
- حاول الباحث الوقوف عند أهم الإستراتيجيات التنموية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وأساليب دعمها وتنشيطها في ظل التوجهات الاقتصادية الراهنة، كما أبرز الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآفاق تطويرها.
- ❖ الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2006.
- استعرض الباحث في موضوعه، مواقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية وتحليل سمات القيادة الإدارية ثم قام بتقييم دور القيادة الإدارية لدى مجمع "صيدال" باستخدام تقنية الاستبيان، أين حضر ثلاثة استبيانات مختلفة موجهة إلى القادة، المرؤوسين ومقابلة مباشرة مع القادة الإداريين وهذا لهدف الربط بين مستويات القيادة ودراسة أثر ذلك على العاملين.

- ❖ A.Lamiri, La mise à niveau : Enjeux et pratique des entreprises Algériennes, Revue des sciences commerciales et de Gestion, N02, Alger, juillet 2003.

حاول الباحث في ورقته، دراسة معنى تأهيل المؤسسات، وبالضبط المؤسسات الجزائرية وضرورة تأهيلها بسبب التحرك الدائم للمحيط الحالي، بدءا بتغيير إيديولوجيات القيادة في المؤسسات الجزائرية و نمط إدارتها، تطبيق أسس التسيير، الاتصال داخل المؤسسة، تحليل المحيط التنافسي ومقارنة وضعية المؤسسة بالمؤسسات المنافسة.

- ❖ Nacer Daddi-Addoun : gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne, Revue Economiques et Intégration en Economie mondiale, NO 2, Alger, 2007.

استعرض الباحث في ورقته، نبذة تاريخية حول تجربة التسيير في المؤسسات العمومية في الجزائر مع استنتاجه لمتطلبات علاقة الوكالة في إطار الحوكمة لهذه المؤسسات، خاصة وأن المتعاملين معها يستعملون طرق تسيير معقدة وفعالة، مثل ما يحويه نظام الحوكمة في محيط أكثر فأكثر انفتاحا وتحركا.

- ❖ Redjem Necib : Le comportement économique des secteurs publique et privée (une analyse en composantes principales), Revue perspectives, NO 2, Annaba, 2001.

في إطار الإصلاحات الاقتصادية، استعرض الباحث في ورقته وباستعمال التحليل بالمكونات الرئيسية تحليل بعض المؤشرات التي لها علاقة بتنمية قطاع المؤسسات الجزائرية (العمومية والخاصة) من خلال رفع أداءها العام.

- ❖ Gérard Charreaux : La Gouvernance des PME-PMI, Colloque sur le métier du dirigeant et son rôle d'agent de changement, France, 21 – 20 Octobre 1997.

تكلم الباحث في ورقته حول إسقاط نظرية الحوكمة (علاقة الوكالة) على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أجل تحديد خصوصيات نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و على أي مدى يمكن أن تفسر أداء هذا النوع من المؤسسات.

- ❖ T.Miloud : Structure financière et performance économique des PME : (étude empirique sur les entreprises belges), travaux de recherche (UFIAG), Louvain, 2002.

استعرض الباحث في ورقته، دراسة الهيكل المالي (استعمال النسب المالية و مؤشرات التسيير) في إطار تطبيق نظام الحوكمة (علاقة الوكالة) بواسطة طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية "ACP".

ومن خلال تمعننا في دراسة هذه الأبحاث السابقة، حاولنا الربط بين مختلف أفكار وأهداف هذه الدراسات من أجل التوصل إلى وضع إشكالية بحثنا والتي تهدف إلى الربط بين تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والحوكمة بهدف تحسين أدائها المالي.

8. حدود البحث:

قصد التقييد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها، وهي تتمثل في مصطلحات، مكان وزمان البحث.

فمن جانب مصطلحات البحث فهي تتمثل أساسا في الحوكمة و التأهيل باعتبارهما متغيرتان مستقلتان يؤثران على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من حيث أداء العمال و الأداء المالي؛

نأخذ بعين الاعتبار تعريف الجزائر في تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

لا نأخذ بعين الاعتبار في الدراسة الميدانية إلا برنامج تأهيل: أوروه تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية** (EDPME)، المبرمج منذ سنة 1999 في إطار الدعم لأوروه متوسطي

(***MEDA)؛

أما من حيث المدى المكاني للبحث فقد وقع اختيارنا لإجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة " جتوب " المنتجة في قطاع المشروبات وعصير الفواكه، باعتبارها من أهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا القطاع؛

أما من حيث المدى الزمني للبحث فقد تركز بحثنا فيما يخص المعطيات المالية و التنظيمية في مؤسسة "جتوب" في الفترة (2002-2007) أي منذ نشأة المؤسسة إلى غاية نتائج الدورة المالية (2007)، اخترنا هذه الفترة لملاحظة أثر التأهيل على المؤسسة.

*Analyse des composantes principales.

**Euro développement des petites et moyennes entreprise Algérienne : programme d'appui au développement des petite et moyennes entreprise en Algérie.

***Programme Européen qui vise à aider un échantillon d'entreprises Algériennes à se mettre à niveau

9. منهج البحث :

اعتمدنا في القسم النظري من البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف وتحليل علاقة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحوكمة، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة (منهج كمي إحصائي)، أين وقع اختيارنا على مؤسسة "جتوب"، رائدة في قطاعها بسبب قيامها بعملية التأهيل وتفوقها في السوق.

10. أدوات الدراسة :

قصد تحليلنا الجيد للبحث سواء من جانبه النظري أو التطبيقي، اضطررنا إلى استعمال بعض الأدوات المهمة في البحث العلمي ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:

- المسح المكتبي : يتمثل في الإطلاع على الكتب، المقالات والوثائق الرسمية، وكل ماله صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعنا من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة؛
- الملاحظة: وهي تعتبر وسيلة جد هامة في الجانب التطبيقي، فخلال تواجدها في مؤسسة "جتوب" اعتمدنا على ملاحظة سلوك المالكين في علاقاتهم بإطاراتهم المسيرة وكذلك علاقة سلوك الإطارات المسيرة بمستخدمي المؤسسة قصد استنتاج طبيعة العلاقات داخل المؤسسة؛
- المقابلة: قمنا بمقابلة مباشرة مع خبيرة في تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة في إطار برنامج الدعم الأورو متوسطي (MEDA)، كما قمنا ببعض المقابلات المباشرة مع مديري فروع "جتوب" كفرع الإدارة العامة، فرع المحاسبة والمالية و فرع التسويق.
- الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محاذير بخلاف المقابلة، وقد وجهنا في الاستبيان أسئلة لكل من مالكي المؤسسة، إطاراتها المسيرة و المستخدمين وهو يسعى لجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة، ولتحليل الاستبيانين اعتمدنا على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول والنسب المئوية.
- برامج الحزم الرياضية والإحصائية: استعملنا بعض البرامج الرياضية والإحصائية من أجل التحليل الكمي للنتائج ودقتها.

12. صعوبات البحث

واجهتنا أثناء إعداد البحث عدة صعوبات لعل أهمها كان عند تحليل نظرية الحوكمة في الجانب النظري ومحاولة ربطها بعملية التأهيل، نقص المراجع باللغة العربية فيما يخص نظرية حوكمة

المؤسسات، أما في الجانب التطبيقي من البحث فقد وجدنا صعوبة في جمع المعلومات عن طريق الاستبيان.

13. خطة البحث:

أما فيما يخص الخطة التي اتبعناها في هيكل البحث، فإننا قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول كل فصل يحوي على ثلاثة مباحث، فصلان نظريان والفصل الأخير مخصص لدراسة الحالة.

- الفصل الأول : تناول نظريات حوكمة المؤسسات، خاصة منها نظرية الوكالة التي أخذت جزء معتبرا من الفصل، ومن خلاله تم التوصل إلى إسقاط هذه النظرية على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في جزء حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الفصل الثاني: تناول طرق إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لعملية تأهيلها على شتى مستوياتها، ومن خلاله تم التوصل إلى تحديد العلاقة بين التأهيل وتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- الفصل الثالث: تناول المنهج المتبع في الدراسة الميدانية وعرض النتائج والمعطيات المتحصل عليها، ومن خلاله استطعنا أن نجيب على فرضيتنا المرتبطة بالدراسة الميدانية.

الفصل 1

مدخل إلى حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إثر المشاكل التي عرقتها المؤسسات ومع تطورات الظروف المحيطة بها منذ الربع الأول من القرن العشرين، طرحت عند الباحثين والممارسين عدة تساؤلات وفتحت الأبحاث والدراسات فيما يخص نظام مراقبتها، أجور مسيرها وعمالها (المستخدمين)، دور ومسؤوليات المسيرين في اتخاذ القرار، كيفية تسطير النظام الداخلي للمؤسسة، نوع الاتصال الموجود داخل المؤسسة وكيفية استغلالها للمعلومات المكتسبة من محيطها.

فكل هذه العوامل لها ميزة قيادة (حكم) تصب فيما يعرف حالياً بحوكمة المؤسسات، ومع ظهور دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واسع في مختلف جهات العالم ودخولها في السياسات الاقتصادية للدول ولما لها تأثير في الاقتصاد الحالي، تنقلت هذه العناصر إلى هذا النوع من المؤسسات فما هي حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسسها؟ وللإجابة على هذا السؤال نقترح تقسيماً لهذا الفصل كما يلي:

1.1. حوكمة المؤسسات و نظرياتها

2.1. نظرية الوكالة، مفاهيمها و تطلعاتها

3.1. الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1.1. حوكمة المؤسسات و نظرياتها

تعتبر المؤسسة الخلية الأساسية في تنمية أي اقتصاد كان لأنها الموقع الذي تتم فيه العملية الاقتصادية بهدف خلق الثروة والحفاظ عليها على الأقل و نظرا لبنيتها الاجتماعية، الاقتصادية و القانونية و تفاعلها مع المحيط الداخلي و الخارجي، اهتم الباحثون سواء كانوا اقتصاديين أو اجتماعيين بهذه الخلية المؤثرة في حياة الإنسان عامة والاقتصاد بصفة خاصة. فتطبيق الحوكمة في المؤسسة ماهو إلا إسقاط لسبل تنميتها انطلاقا من ضمان مصالح وأهداف المتعاملين فيها ومعها، ضمن إطار أوسع على المجتمع أو المحيط الكلي. لذا نقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي :

1.1.1. ماهية الحوكمة على المستوى الكلي

2.1.1. النظريات الاقتصادية المؤثرة على الحوكمة في المؤسسات

3.1.1. نظرية حوكمة المؤسسات

1.1.1. ماهية الحوكمة على المستوى الكلي

أخذت الحوكمة على المستوى الكلي مفاهيم واتجاهات واسعة لدى المختصين والباحثين، فسنطرق في هذا المطلب إلى دراسة :

- مفهوم الحوكمة على المستوى الكلي
- جوانب الحوكمة
- طبيعة نظام الحوكمة كنموذج الأمثل

1.1.1.1. مفهوم الحوكمة على المستوى الكلي

أصبح مصطلح الحوكمة اليوم مستعملا كثيرا من طرف المختصين، نظرا لأهمية مدلوله ووزنه لذا فرض نفسه في عدة مجالات سواء كان الأمر متعلقا بالمجال السياسي ، الاجتماعي والاقتصادي، هذا المصطلح أضحي كعامل أساسي لأي تحليل كان من أجل التنمية والنمو كهدف لحركة المجتمعات. هذا الهدف الجدير والضروري (التنمية) يضم أهداف كمية معبرة بمعدلات النمو، تقيس طرق التسيير والحد من القصور فيه والذهاب إلى أبعد من ذلك في بعض الأحيان، أي التغيير الكلي لطريقة " الإدارة " [1] ص 11 والتفكير في اتخاذ القرارات وتحويل مسؤولية التسيير من رؤية فردية إلى رؤية جماعية وترسخ ثقافة التغيير والقرار الجماعي والإدارة بالإشراك.

الحوكمة ليست بنظام بسيط تقني فقط، بل هي مسار إيديولوجي يجب فهمه وتوفير مبادئه وتطبيقها للوصول إلى أهدافها التي تتوافق وتسري مع العولمة، كما تعتبر من محفزات التنمية المستدامة.

يعرف القاموس الفرنسي مصطلح " الحوكمة La Gouvernance " بعدة تعريفات كالقيادة، إدارة، فن القيادة، تسيير وحكم، لكن هذا المفهوم له أبعاد أوسع مختلفة الجوانب، استعمل هذا المصطلح في العلوم الاقتصادية والاجتماعية فهو حديث نسبيا، حيث يرى المختصون الفرنسيون أن هذا الأخير مشتق من كلمة " حكومة "، أما الإنجليز يرون أنه يعني " تطبيق الحكم، تنظيم ناجع وتسيير جيد "، محتوى ومعنى الحوكمة حاليا يعرف أبعاد وأهمية معتبرة لسبب تواجده في مكانة تجعل منه عاملا ضروري في تقييم سياسات التنمية في ظل العولمة.

1.1.1.1.1. تعريف الحوكمة من طرف بعض المختصين

1.1.1.1.1.1. تعريف "د. كوفمان ، أ. كراي وب. لوباتون D.kaufm I.Kray et

"P.Lobatan

في مقال بعنوان " تسيير الأعمال العمومية، من التقييم إلى المساهمة والمنشور في مجلة المالية والتطوير، في جوان 2000 " حيث اقترحوا التعاريف التالية [2] ص 10 :

يرون أن الحوكمة هي " التقاليد والهيئات أين تطبق السلطة. "، فالتقاليد والهيئات تجمع كل من :

- المسار الذي تم به اختيار القادة، جعلهم مسؤولين، مراقبين وكيف يتم تعويضهم؛
- قدرة القادة على التسيير بنجاح الموارد، تكوين وتطبيق الإستراتيجيات المسطرة.

2.1.1.1.1.1. تعريف "فرنسوى كستايينق François Casting

حصر "فرنسوى كستايينق" أربع عناصر لتعريف الحوكمة :

- الحوكمة هي نمط في اتخاذ القرار؛
- هذا النمط لاتخاذ القرار متواجد أو نابع من إطار تنظيمي جماعي؛
- هذا الإطار الجماعي يضم عدة أطراف مسؤولة في أماكن متعددة؛
- الهدف من هذا ضمان النجاح.
- النجاح هي مؤشر تقييمي للسياسات المطبقة من أجل التنمية في ميدان الحوكمة، لذا فالمقررون لكل الهيئات يضعون هذا المؤشر في مرتبة متقدمة تمكنهم من معرفة درجة تسييرهم، لهذا يرى

الأستاذ "فرنسوكستائينق": " أن الحوكمة هي إصلاح وتغيير في الهياكل التنظيمية طبقا لما هو خارجي. " [2] ص 11.

3.1.1.1.1.1 تعريف "جيري ستوكار Gerry stocker"

عرف "جيري ستوكار" الحوكمة على أساس خمسة عناصر [3] ص ص 19- 30 :

- الحوكمة تقوم بإشراك مجموعة من الأفراد الذين قد لا يكونون ولا ينتمون لدائرة الحكم (المعنيين)؛
- الحوكمة تقوم بتوليد مسؤوليات جديدة في دائرة المقررين؛
- الحوكمة تؤدي إلى خلق نوع من الاستقلالية في القرارات الهامة (المهمة)؛
- الحوكمة تجلب مجموعة أفراد مستقلين (La Sous Traitance)؛
- الحوكمة تتبع وتنطلق من أساس " رد الفعل والقدرة على تحمل المسؤولية دون تدخل الدولة وحمائتها. ". هذا التعريف يهدف إلى استقلالية القرارات والمسؤوليات وتغيير طبيعة تفكير الأفراد لتوسيع دائرة الإشراف في الحكم (الإدارة).

2.1.1.1.1.1 تعريف الحوكمة من طرف بعض الهيئات الدولية

1.2.1.1.1.1.1 تعريف "الأمم المتحدة Nations Unies"

في تقارير برامج الأمم المتحدة التنموية * " PNUD "، التنمية البشرية 2002، نجد أنها تعرف الحوكمة : " الحوكمة هي ذلك التطبيق لنشاط الاقتصادي، السياسي والإداري من أجل إدارة أعمال الدولة على كل المستويات . " [2] ص 14.

2.2.1.1.1.1.1 تعريف لجنة "الحوكمة الكلية La commission sur la

gouvernance globale

تعتبر أن الحوكمة المسار الذي يسمح بإعادة التوازن بين المصالح ومختلف المعنيين (الأفراد)، أي كل فرد له دور ومصالحته مرتبطة بدوره.

من خلال هذه التعاريف لهذا المصطلح المهم التي تعددت تعاريفه يمكن لنا أن نضع تعريفاً موحداً من خلال استنباطنا أن الحوكمة هي حكم وتحكم واحكام للحد من القصور في التسيير والسيطرة على ذلك برشادة، وذلك بتوسيع التسيير بالإشراك وتفضيل اللامركزية للاستفادة من آراء كل الأفراد واستغلال قراراتهم المحكمة للوصول إلى الأهداف، كما أنها تضع المسؤوليات في عدة مستويات وثيقة (رقابة) مع استقلالية في إدارة الأعمال خاصة، وأنها تعترف بنشاطها مع ما هو محيط بها، فبهذا تنشأ علاقات معقدة مع محيطها الذي يؤثر فيها، إذن فيديولوجياتها تمكنها من التميز بالمرونة في التأقلم مع هذا المحيط المتحرك وخلق أو رسم إستراتيجيات فعالة و ناجعة وتشكيل حزمة تفاعلية متكاملة، ترتيب وضوابط ومنظومة حاكمة ومتحكمة، هذا ما يمثل جوانب الحوكمة.

2.1.1.1. جوانب الحوكمة

1.2.1.1.1. الحوكمة كحزمة تفاعلية متكاملة

تأخذ الحوكمة في مجال تطبيقها ونشاطها مجموعة من " الحزم " أو " الشروط " حيث كل شرط يشكل جزء لا يمكن فصله من هيكلها وكل جزء يدعم تيارها المتصاعد بقوة والمؤثر في محيطه إيجابياً، فهي إذن تشكل إطاراً فعالاً، حتماً فنجد أن كل " شرط " سيحكم ويتحكم في أداء الأعمال، خاصة الحزم المتعلقة بـ " الشفافية "، و" حزمة " الإفصاح "، و" حزمة " العلانية "، و" حزمة " العدالة "، و" حزمة " المشاركة "، و" حزمة " المراقبة "، و" حزمة " المسؤولية "، و" حزمة " التنوع بتغيير ". وهي شروط أو حزم تبحث في مكارم الأخلاق، وتعمل كذلك على تسيير حسن الأخلاق [4] ص ص 16-19. إن هذه الحزم ستؤيد مطبقها في إطار نشاطه على أساس جيد لرشد لأنها تدعم الإدارة، تعظم المنفعة، زيادة العائد والمردود، استغلال كافة الموارد المملوكة بصورة أحسن كما تستخدم سياسات مرنة داخلية هادفة وتفاعل الحزم المشكلة كدوائر، يجعل الحوكمة تحقق أهدافها وتعمل كنظام مرن كذلك.

2.2.1.1.1. الحوكمة كترتيب وضوابط

تشكل أو تصب الحوكمة في مجموعة من أشكال متعددة من القوانين، التشريعات، الأعراف، التقاليد، المبادئ والقيم. كما تشكل بمجملها جزءاً هاماً من النظام العام التي تعمل فيه مع المتفاعلين معها والعاملين فيها حيث تعمل هذه الضوابط في حدود الحزم أو الشروط المذكورة سابقاً في (الحوكمة

كحزمة تفاعلية متكاملة) أي في حدود الإفصاح، العلانية، الشفافية والإعلام عن الحقائق بالكشف عن التقارير والبيانات لمن يحتاج لذلك ولمن هو مهتم دون أي مشكل.

3.2.1.1.1. الحوكمة كمنظومة حاكمة ومتحكمة

في هذا الإطار فالحوكمة تبقى دائما تبحث عن السبيل الأرشدي والأمثل الذي له غاية التحسين المستمر والمستمد حتى تحافظ على إطارها العام، وفي الوقت ذاته تخضع للتقييم المستمر، هذا التقييم يتم على أساس عمليات قد تم بناؤها على معلومات كاملة الصدق، الشفافية، العلانية والإفصاح، فيمكن القول أن الحوكمة هي منظومة تفاعلية قائمة على صحة البيانات وصدقها، حيث تستهدف العديد من الأهداف ك:

- إدخال الاعتبارات الأخلاقية؛
- نزع الشك وزيادة الثقة؛
- تحفيز العاملين؛
- إبراز أن هناك شفافية وعدالة وهو الأمر الحقيقي والكل يشعر بذلك؛
- تحسين عمليات صنع القرار.

3.1.1.1. طبيعة نظام الحوكمة كنموذج أمثل

كل نظام بحد ذاته متميز وله خصوصيات يتصف بها ويفرض نفسه بها فالنظام هو مجموعة من الأشياء المادية والمعنوية التي تهدف من خلال العلاقات الناشئة بينهم إلى تحقيق غرض معين سواء كان ماديا أو معنويا [5] ص ص 41- 42.

من خلال دراسة جوانب الحوكمة يمكن تحديد نمط نظام الحوكمة التي تصب فيه شروط معينة تجعل الإدارة تتصرف برشادة وتتوصل على نتائج ملموسة أهمها إقتصاديات الحوكمة (الشكل رقم (01)).

1.3.1.1.1. إقتصاديات التشغيل الأمثل

على أساس فكر الحوكمة في أمثلية التوظيف والتي من المفروض أن تسري بشكل تحليلي، فمنصب الشغل المقدم للفرد يجب أن يكون جديرا به، لأن الكل ينتظر منه الكثير كما تتم عملية التوظيف طبقا لشروط النظام (شفافية).

2.3.1.1.1. اقتصاديات الارتقاء الإنتاجي

أي الرفع من إنتاجية عوامل الإنتاج خاصة العنصر البشري " الفكري "، المحرض الرئيسي لذلك و باتخاذ سياسات تحفيزية من أجله سواء كانت معنوية أو مادية، طبعا كل هذه العمليات تصب في نظام واحد.

3.3.1.1.1. اقتصاديات العائد والمردود

كل ما يتعلق بما هو مالي ومردوديته، فهذا النظام يعمل على حفظ التكاليف وتحويلها وزيادة قدرة النظام على الرفع من إيراداته أي عائد ومردوديته.
من هذا يمكن أن نسطر على أن نظام الحوكمة يعمل على التوظيف الأمثل للموارد و تفعيلها من أجل الرفع من المردودية وكل هذا يجري ويسري في إطار سليم.

4.3.1.1.1. النموذج الأمثل للحوكمة

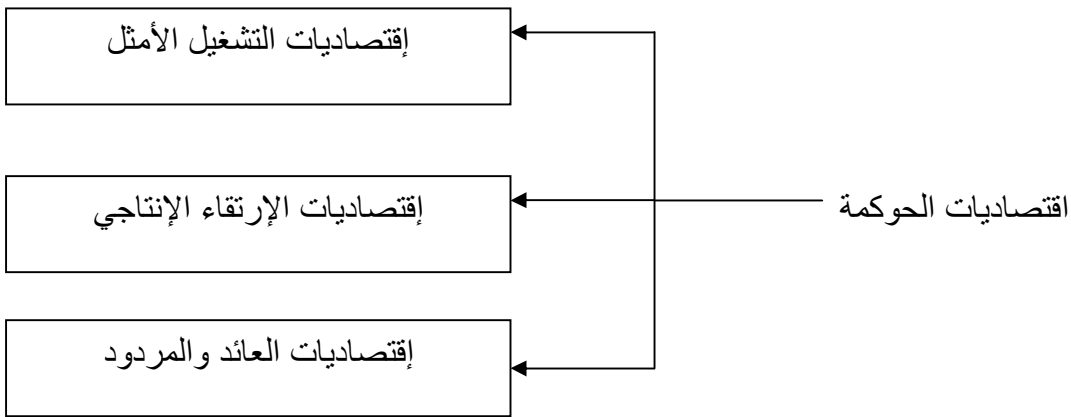
من جهة أخرى فالحوكمة في طابعها " البراغماتي " وفكرها القائم على قواعد صلبة، تمثل محركا قويا والروح الفعالة الهادفة، كنظام؛ في حد ذاتها هي نموذج يمكن تطبيقه في أي مكان و في أي موضع؛ فالأمثلية في هذه الحالة لا يمكن ضبطها والحكم عليها لأن مقومات نظام الحوكمة مبنية على الأخلاق والمبادئ، لدى فإن أمثلية الحوكمة هو أمر نسبي على حساب المواضع والمواقع خاصة وأنها تتميز بالمرونة. نتيجة لهذا، فالحوكمة قائمة على الإصلاحات الضرورية واللازمة للتغيير الإيجابي المتصاعد، هذا ما ترك المختصين، الباحثين و خاصة نجد منهم الاقتصاديين والسوسيولوجيين يهتمون بها لأنها قائمة على منهج علمي، الأمر الذي يترك المتعامل معها والعامل فيها يحقق أهدافها، ولكن لو نسقط الحوكمة على الاقتصاد، فهي تهدف حتما إلى الفاعلية فيه، الاقتصادية، الإشباع الكامل للرغبات والاستهداف لمصلحة الجميع والمجتمع المعني ككل.

الحوكمة تتكيف مع أي مجال، لهذا ذهب الاقتصاد إلى إدماج الحوكمة ضمن أسسه وكما هو معروف، بنية الاقتصاد الجزئية والفعال هي " المؤسسة " [6] ص ص 13- 15، فكل من الاقتصاديين والخبراء والمديرين لجؤا إلى إدماج الحوكمة في المؤسسات وهذا من أجل [4] ص ص 215- 221 :

- تحسين القدرة التنافسية؛
- تقوية دور التسيير الجماعي بالإشراك؛
- تحديث في الآليات والتقنيات ووسائل التكنولوجيا؛

- تحديث في إطار القيم والمبادئ والمثل العليا؛
- تحقيق مصالح وتأدية حقوق كافة الأطراف المساهمة في خلق القيمة؛
- إكساب الفعالية الكاملة لكل الأطراف المساهمة في بناء هذا النظام والقابلية في الإستقرار، الرغبة في ذلك والبساطة في التطبيق .

إن الحوكمة التزام للمؤسسات المعاصرة والتي تملك إدارة واعية، وتنتهج المنهج العلمي القائم على (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه ، التحفيز والمتابعة) على تطبيقها للحوكمة، لكون أن الحوكمة أساس جيد للرشد في التسيير، النضج ودليل واضح على إعلاء القيم والمبادئ وحرصها على إستخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة، للتحسين من مردوديتها (تعظيم أرباحها) الأمر الذي أدى إلى ظهور شكل أو نمط مستقل له ميزاته الخاصة يؤثر في المؤسسة وهو **الحوكمة في المؤسسات أو "La Gouvernance d'entreprises"**



الشكل رقم 01 : اقتصاديات الحوكمة [4] ص 61 .

من خلال هذا المطلب يتبين لنا أن الحوكمة لها منظور واسع ومهم في تحقيق أهداف المجتمعات على عدة مستويات بما في ذلك الاقتصاد، الذي يستغل عناصر الحوكمة من أجل تحسين بنيته الكلية والجزئية (المؤسسة).

2.1.1. النظريات الاقتصادية المؤثرة على الحوكمة في المؤسسات

تتأثر المؤسسة بظروف المحيط التي تعيش فيه، ولهذا السبب عمل الباحثون على محاولة إيجاد الحلول اللازمة حسب تقلبات هذا المحيط. ومن أجل توضيح أهم نتائج هذه الأبحاث نقوم بتقسيم هذا المطلب إلى:

- إطار المؤسسة في منظور النظريات الاقتصادية
- بعض النظريات الاقتصادية

1.2.1.1. إطار المؤسسة في منظور النظريات الاقتصادية

1.1.2.1.1. تغيير مفهوم المؤسسة

رغم أن بعض الاختلافات الخاصة في تحليل المؤسسة ما بين المدارس أو المختصين "كآدم سميث أو كارل ماركس A.Smith ou C.Marx"، النظرية الاقتصادية اعتبرت طويلا أن المؤسسة هي " علبة سوداء" [7] ص 47 في تحليل النيوكلاسيك التقليدي، المؤسسة تشكل هيئة (لها طبعها الخاص) المالكوا ليسوا منفصلين عن المسيرين، الهدف المرغوب فيه هو تعظيم الأرباح، إذن فالمؤسسة لا تظهر على أنها مكان بحث ودراسة لصالحها، فهي ضمن هذا الإطار النظري إلا عامل يسمح بدراسة توازن السوق. تنظيم المؤسسة الداخلي ليس له دور في إتخاذ القرار، وسلوكها لا يتأثر إلا بتغيير شروط السوق، ومن جهة أخرى فالمؤسسة من المفروض أن تنشط في محيط أين الأفراد لديهم معلومات تامة حول الطلب وحول "التكاليف" [8] ص ص 13- 15.

2.1.2.1.1. انفصال بين المالكية والتسيير

هذه الحالة تطورت وأخذت إتجاها آخر حيث أصبح المحيط غير ثابت، متحرك (هذه النظرة تغيرت بظهور التأسيسيين الجدد)، فتغيرت نظرة السوق بالنسبة لمسيري المؤسسات حيث أصبحوا يرون أنه مقر لاكتساب الموارد. أين يتحدد دورهم المتمثل في تحمل المخاطر، لأن السوق يمثل نظاما تظهر فيه المؤسسات تنافسياتها، لهذا أضحي الحصول على المعلومة والبحث عنها ضروريا* والتي تكلف المؤسسة من أجل اكتسابها، وهذا بعد تحويلها طبعاً من أصلها إلى المستفيد.

النظريات الاقتصادية الحديثة (التأسيسيين الجدد) في المؤسسة مقارنة بنظريات غير الاقتصادية تعبر أكثر عن تنسيق منهجي واضح في المؤسسة التي تظهر على شكل نسيج أفراد (مجتمع) من أجل تحقيق الأهداف التحفيزية التعاقدية واكتساب المعلومات، هذه النظريات اهتمت واختصت كل منها بعامل تقوم باتخاذة كقاعدة في التحليل، لكن هذه النظريات لا تظهر بصفة غير مستقلة بل هي مترابطة فيما بينها، ونذكر من أهم هذه النظريات حسب اتجاهاتها :

* أنظر: ص 12، من هذه المذكرة.

- الإتجاه** الإداري والسلوكي؛

- الإتجاه التحويلي لتكاليف؛

- نظرية الوكالة و حقوق الملكية بتحليل الاقتصادي.

إن الإتجاه الإداري يعود أصله إلى وظيفة الملكية بعد انفصال وظيفة المالك عن وظيفة المسير فالنتائج الأولى لهذا الانفصال هي الظهور الحقيقي لبعض المشاكل بين المالك والمسير، كما أن هذا الإتجاه يجعل المؤسسة تنشط في سوق، تكون المنافسة فيه غير تامة، من أهم المختصين لهذا الإتجاه نجد "ويليمسون، مارييس، بومول Williamson, Marris, Baumol"، أين يعمل المسيرون على تعظيم رقم الأعمال من أجل إشباع الملاك وكذا خلق العلاقة (بيع / دراسة أجورهم) هذه العلاقة تخدم مصالح المسير الذي يبحث طبعاً عن أكبر نصيب للأجر، إذن تصبح وظيفة المسير لها دور كبير في تحقيق نمو المؤسسة كما يعتمد هذا المسار على مؤشرات توضح التحسن المستمر لنشاط المؤسسة والمتمثل في معدل نمو أصول المؤسسة ونسب التقييم مثلاً (رأس المال الصافي بقيمة السوق / رأس المال الصافي المحاسبي)، فبهذا يقدم تسييراً مالياً أنجع يوضح نقاط القوة والضعف وفيما يجب التغيير. إذن يصبح للمسيرين القدر الكافي من المعلومات من أجل التحليل الإقتصادي لمؤسستهم، فالمشكل الذي طرحه هذه النظرية هي بحث المالك على ذلك المسير الكفاء الذي يحقق الأداء الإقتصادي اللازم للمؤسسة ويجعل المالك يحصل على مستوى مقنع من الربح، وانطلاقاً من هذا المشكل يقوم الهيكل تنظيمي داخلي للمؤسسة إثر العلاقة (مالك/ مسير).

3.1.2.1.1. تفصيل في بعض النظريات الاقتصادية

1.3.1.2.1.1. التيار السلوكي والعقلانية المطلقة

النظرية السلوكية والتي إهتم بها خاصة كل من "سيرت ومارش Cyert et March" تمثل تغييراً في "البراديجم**" وتضم مقارنة بالتفكير النيوكلاسيكي، تعتمد أساس هذه النظرية على الطريقة التجريبية أي على الملاحظة والتحليل، تحليل المسار القراري الداخلي في المؤسسة، تستعين بفكر العقلانية المطلقة التي كونها "سيمون Simon" في (إحلال أهداف الإشباع) [9] ص 18، فكر العقلانية المطلقة للأفراد مرتبط بالقدرة المطلقة للأفراد في إكتساب الأداء وتجسيده، تخزين وتحليل المعلومات وفي الإتصال كذلك بين الأفراد، فكرة الإشباع مدمجة مع مستوى القدرة على إكتساب الأداء من طرف الأفراد وتجسيده من أجل التغيير.

** (الإتجاه = التيار)
• البراديجم = الفكر من منظور واسع.

النظرية السلوكية تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد ذوي الأهداف المشتركة، فالهدف يلعب دورا هاما في إطار هذه النظرية، إلا أن الأفراد لديهم أهداف ويبحثون على تجسيدها مع أفراد آخرين لهم نفس التفكير، تجعلهم ينشطون في مجموعات منظمة لها نفس الهدف. إذن نظرة هذه النظرية للمؤسسة ليست متمركزة على فكرة التنظيم بل على أنها مكان لتفاهم.

مختلف الأهداف البارزة في هذا التيار هي : أهداف التخزين، أهداف الإنتاج، أهداف البيع، أهداف حصة السوق وأهداف الربح، كل من هذه الأهداف لها مجموعة من الأفراد مسؤولة عليها، فالأفراد العاملون في مجموعات مختلفة، لهم أهدافهم الخاصة لكن هدف الجزء في الأساس هو هدف الكل، الأمر الذي يجعل كل مجموعة لها هدفها الخاص و تضطر إلى تبادل أهدافها مع مجموعة تعمل على تجسيد هدف آخر. إذن فتبادل المعلومات هدفه تحقيق هدف الكل حتى يتحدد مستوى الهدف الذي يجب أن تصل إليه كل مجموعة في مهمتها، هذا ما يسمح بضبط سلوك مختلف الوظائف والنشاطات في المؤسسة، ويجعل أو يترك عمل الأفراد يتم بالتنسيق، إستقرار هذا النظام يضمن السير التنظيمي الحسن والجيد واستغلال كل الموارد برشد خاصة وأنه تم تحديد مستوى هدف كل مجموعة، هذا النوع من التنظيم يسمح بحل المشاكل الداخلية التي قد تعاني منها المؤسسة.

يعتبر القرار كذلك من أهم إهتمامات هذا التيار لأنه يعتبر أن قرار المسيرين في محيط غير ثابت، يجب أن يتم على أساس إحلال الأهداف الإشباع حسب "سيمون Simon"، أي على المسيرين ترتيب أهداف المؤسسة حسب الأهمية والضرورة، من أجل وضع طريقة تسيير أكثر فعالية في محيط متحرك. أسس هذا التيار يمكن تلخيصها فيما يلي :

- الإشباع " Satisfaction "؛
- العقلانية المطلقة " Rationalité absolue "؛
- الأهداف " Objéctives "؛
- الإتصال " Feed- back " بالأثر الرجعي؛
- إجراءات التنظيمية " Procédures organisationnel "؛
- التفاهم " Coalition "؛
- القرار " Décision "؛
- طريقة التسيير و التنظيم من أجل النجاح، الفعالية وضمن حياة المؤسسة.

2.3.1.2.1.1. النظرية التحويلية للتكاليف*

يعود أصل هذه النظرية إلى سنة 1937 بعد المقال الذي كتبه "رونالد كواز Ronalde Coase" الذي جاء تحت عنوان "طبيعة المؤسسة". هذه النظرية طورت بعد ذلك من طرف "ويليامسون Williamson" خلال الفترة (1975 - 1985) [10] ص 750.

مفهوم هذه النظرية يركز على مجموع المصاريف التي صدرت من أجل تحويل الملكية في المؤسسة، هذه المصاريف التي تراكمها حتما يؤدي إلى تكلفة ومجموع هذه الأخيرة يشكل تكاليف، إذن هذه التكاليف لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد المكلفين بتحويل الملكية حسب الأهداف الموافقة للسوق، هذا السلوك محدد بشرطين أساسيين وهما العقلانية المطلقة والمبادرة من أجل البحث عن الفائدة الشخصية للمؤسسة ورسم طريقة تنظيمية أساسية تبني عليها المؤسسة مسارها الداخلي وتحويل التكاليف إلى الخارج من أجل دعم المسار التسييري للمؤسسة.

وضع "ويليامسون Williamson" نمطين تنظيميين أساسيين [9] ص ص 22- 26 :

• النمط U؛

• النمط M.

• النمط U :

كل وحدة عملية تنجز نشاط ووظيفة منتظمة (بيع، مالية، إنتاج، موارد بشرية..) لكل مجموعة سلسلة إنتاج في المؤسسة، في هذا النمط هناك نوع من المركزية (المراقبة).

• النمط M :

الهيكل في هذا النمط مكون من فروع تعمل كأنها مؤسسات صغيرة مستقلة عن بعضها من أجل دعم وإتمام مجموعة الوظائف المتخصصة من أجل منتج واحد فقط، في هذا النمط هناك نوع من اللامركزية في التسيير وهو ما يشبه حاليا (وحدات النشاط الإستراتيجية) [11] ص 431، رسخ النمط U في المؤسسة النامية يضع عدة مشاكل :

- نمو المؤسسة يؤدي إلى فقدان نوع من المراقبة بسبب نشأة طبقة جديدة من الأفراد؛
- المستوى التدريجي الجديد يكلف المؤسسة وعاءا رقابيا تدعيميا آخر؛
- نقص المراقبة يجعل المسيرين يفقدون إلى المعلومات الفعالة؛
- مركزية القرارات يجعل المسيرين يتهاونون عن القرارات الإستراتيجية والبحث عن هياكل بديلة من أجل مراقبة فعالة.

إن النمط M يجعل المسيرين ينظمون وظائفهم حسب كل نشاط إستراتيجي التي كل منها لها هدف واحد وخاص ، إذن هناك إستقلالية في القرارات خاصة الإستراتيجية والتي هي مهمة جدا، في هذا النمط تستند الإدارة الرئيسية بفرق متخصصين ينشطون في فروعهم باستقلالية، كما يسمح هذا النمط بتقييم الكفاءات بأكثر سهولة لكل فرع.

إن تفكير "ويليامسون Williamson" في هذه النظرية كان مهم لعدة أسباب هي :

- يهتم بفكرة الأداء المنسوبة إلى عدة مستويات تنظيمية؛
- يهتم بعدة مؤشرات تنظيمية، دور المسيرين و خصائص التعاقدات في السوق؛
- يهتم بمشاكل القرارات خاصة الإستراتيجية .

3.3.1.2.1.1. نظرية حقوق الملكية و نظرية الوكالة

نظرية حقوق الملكية لها هدف، هو فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات إنطلاقا من مفهوم حقوق الملكية وشرح نجاعتها، حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء، بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء، فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين أساسيين وهما الاستقلالية والتحويل [10] ص 750.

الاستقلالية في استعمال الأصول والمراقبة الشاملة، أما التحويل يتمثل في القدرة على التبادل الذي لا يخص مثلا إلا البائع والزبون. في إطار إقتصاد السوق المبني على حرية التبادل وإحترام جذري لحقوق الملكية، يتمكن كل وكيل من تعظيم منفعتة وتمثل نظاما اقتصاديا مثاليا. هذه النظرية بدورها تحدد للمؤسسة إطار قانوني خاص بها، كما تترك الإدارة تبحث على الموارد المناسبة لهذا الإطار القانوني التي تمكنها من تحسين أدائها، لهذا فالمسير يستعمل وظائف المؤسسة على أساس قيود، هادفا طبعا إلى الأداء، بينما المالك له كدور بناء نظام رقابي (نظرية تحويلية للتكاليف)، خاصة وأن المسيرين لهم الإستقلالية والتي تعتبر شرطا من شروط حقوق الملكية. من هذا يتضح أن الهدف الرئيسي لهذه النظرية يذهب إلى دراسة العلاقة بين المالك والمسير، لذا ظهرت علاقة الوكالة التي تعمل على دراسة مختلف العلاقات بين "الأطراف الفاعلة Les parties prenantes"، خاصة علاقة المالك والمسير.

يرى "ماكلينج Meckling" أن علاقة الوكالة هي اتفاق أو عقد ما بين فردين أو عدة أفراد، أين الفرد الرئيسي (Le principal) يوكل الفرد التابع (L'agent) لسبب أن الفرد الرئيسي (المالك) محتاج لخدمات الفرد التابع (الوكيل) [9] ص 25، هذا ما يولد تفويض ذا أصل قراري، هذه النظرية تركز على فرضيتين سلوكيتين، من جهة الأفراد يعظمون وظيفتهم المنفعية، ومن جهة أخرى هؤلاء قادرين على تسبيق أدائهم على ذمتهم دون مخاطرة ، هذا السلوك الذي نجد فيه نوعا من المبادرة يؤدي

إلى تكاليف الوكالة (تكلفة الرقابة ، تكلفة الحقوق والخسائر المتبقية) التي ستجعل الأفراد حتما يدنون منها(التكاليف)، بإختيارهم للسبيل المناسب في التوكيل (تعاقداً) والبحث على التعاقدات المثلى بأدنى تكلفة.

من خلال التطرق إلى هذا المطلب يتبين لنا أن النظريات الاقتصادية التي لها علاقة مباشرة بحوكمة المؤسسات، بفعل أنها تؤثر على سلوك المؤسسة الحديثة المتميزة بانفصال بين الملكية و التسيير.

3.1.1. نظرية حوكمة المؤسسات

تتميز حوكمة المؤسسات بميكانيزمات تتأقلم حسب النظام السائدة فيه، لهذا السبب نجد تنوع النماذج الخاصة بالحوكمة و لتفصيل أكثر في هذا المطلب نتطرق إلى:

- حوكمة المؤسسات في العالم
- ميكانيزمات أنظمة حوكمة المؤسسات
- مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية والتطوير * " OCDE "

1.3.1.1. حوكمة المؤسسات في العالم

1.1.3.1.1. تعريف حوكمة المؤسسات

المجلس البريطاني، في التقرير السنوي "لكاديبوري Cadbury" (1992) [12] عرف نظام حوكمة المؤسسات "النظام الذي كيف تكون فيه المؤسسات مسيرة ومراقبة".

"تاباتوني و جانيو Tapatoni et Janio" يعرفون نظام التسيير على أنه المسار النظامي للقرار الذي يحدد الأهداف، ينظم ويحرص ويحرك المساهمات الجماعية للأفراد أو مجموعة الأشخاص لتحقيق النشاطات المسطرة في إطار تنظيمي، فتسطير الأهداف، التنظيم، المراقبة وتحريك الأفراد أو الموارد البشرية للمؤسسة يعتبر من أسس بناء الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة [13] ص 74.

حوكمة المؤسسات أصبحت من أولويات تنمية السوق ويتضح دورها الأساسي في اهتمامها البارز بالموارد البشرية، الذي تعتبر جوهر دراستها، فحوكمة المؤسسات تعني إدارتها وضمان مسار سياسي محكم لها، حيث هناك عدد غير منتهي من الطرق للحكم في المؤسسات، درست الحوكمة من طرف الأنغلو ساسكونيين في فكرة " Corporate Governance " و ترجمة هذه العبارة هي: " النظام

الإداري والمراقبي للمؤسسة " في هذا الإطار يصب إهتمام حوكمة المؤسسات في الطرق التي تسيير بها، وما هو ضروري إضافته كدعم من أجل التواكب مع متطلبات السوق أو تقلبات المحيط، خاصة وأن نظام حوكمة المؤسسات متميز بالمرونة والتي يجب أن يكتسبها المجتمع المتكامل معها، وهنا نقصد الأفراد المنتمين إلى المؤسسة من مالكين، مسيرين، مستخدمين وحتى الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بها كالزبائن والموردين وما يحمله المحيط من عناصر حديثة، قد يسهل في النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

فكرة حوكمة المؤسسات و التي ظهرت عند الاقتصاديين الأمريكيين على بعد 71 سنة من سنة 2008، وكما سبق وأن ذكرنا نشر الأمريكي "رونالد كواز Ronald Coase" مقال سنة 1937، مقال بعنوان: "طبيعة المؤسسة"، أين يشرح فيه أن المؤسسة تتوسع لأن طرق تنظيمها و تنسيقها الداخلية تسمح لها بتدنية تكاليفها التحويلية المفروضة عليها من طرف السوق؛ أثبتت المؤسسة أنها تستطيع أن تصبح أكثر نجاعة من عوامل الإنتاج المتواجدة في السوق؛ هذا ما يسمح لها بتنظيم تبديلات خاصة.

بعد هذا الاكتشاف ذهب الاقتصاديين المؤسستين بهذه الفكرة، خاصة نجد منهم "ويليامسون Williamson" الذي عرف حوكمة المؤسسات على أنها جل الإمكانيات و العوامل المسخرة من طرف المؤسسة من أجل إدارة العلاقات الناجعة (شراكة، عقود، مؤسسات تكاملية...).

كما أن المختص الفرنسي "جيرار شارو Gérard Charreaux" يرى أن: "حوكمة المؤسسات تضم مجموعة من الميكانيزمات التي لها كآثر لامركزية التسيير وتوسيع دائرة القرارات " [14] ص 1. من منظور "جيرار شارو Gérard Charreaux" للحوكمة نستوعب أنه تكلم عن لامركزية القرارات لهدف إشراك أطراف آخرين (غير المسؤولين والمسيرين)، طبعاً تربطهم علاقة بالمؤسسة بهذا يتسنى لهم المشاركة في قرارات هذه المؤسسة و حل بعض المشاكل إن وجدت. من جهة أخرى يرى "أ.باستري O.Pastré": " الحوكمة في المؤسسة هي مجموع القواعد المستعملة، المراقبة والمطبقة في إطار تاريخي وجيوغرافي في حياة المؤسسة " [15] ص 18.

من خلال تعاريف المختصين نستنتج أن حوكمة المؤسسات تأخذ أشكالاً عدة، لسبب اختلاف خصائص المحيط التي تكمن فيه، فكل دولة لها نظرتها الخاصة في ذلك كما يتميز إقتصادها بنموذج خاص بمحيط عمل مؤسستها. لذا نجد نماذج متعددة في العالم ولها مميزات كنموذج الأنغلو ساكسوني، الياباني، الألماني و الفرنسي.

2.1.3.1.1. بعض نماذج حوكمة المؤسسات

من أهم التجارب الدولية في حوكمة المؤسسات نجد التجربة البريطانية، اليابانية، الألمانية و الفرنسية، والتي يمكن عرضها كما يلي [16] ص ص 62 - 75:

1.2.1.3.1.1. النموذج الأنغلو ساكسوني

تعتبر الدول الأنغلو ساكسونية من الدول التي فضلت توسيع الأسواق المالية و بالتوازي تطوير الهيئات البنكية، خاصة و أن المؤسسات لها علاقات مهمة مع البنوك. إذن فالسوق المالية تمثل قلب المسار الذي ينتهجه نظام حوكمة المؤسسات فيها. حيث يعمل هذا القطاع على تدعيم النشاط الاقتصادي و تنمية المؤسسات. كما أن الميزة الجد مهمة في هذا النموذج أن الأطراف الفاعلة هم من يمتلكون قوة القرار ولهم الإستقلالية التامة في ذلك و نظام الحوكمة في هذا النموذج يعرف ثلاثة مشاكل:

- المخاطرة: المنافسة الشديدة تدفع كل مسير مؤسسة نحو المخاطرة و محاولة الحصول على قروض بنكية؛
 - السوق مراقب: الدولة المعدلة تلعب دورها كما ينبغي في السوق للمحافظة النظام السوقي؛
 - صرامة القوانين: تطبيق القوانين على كل من يتجاوز حدودها.
- هذا النموذج موجه نحو البنوك و السوق فهو نظام بنكي سوقي فهو نظام خارجي.

2.2.1.3.1.1. النموذج الياباني

يتميز هذا النظام بشبكة مساهمات متقاطعة ذات بعد شراكة ما بين المؤسسات معرفة بإسم "كيرتسو Kirtsu". كل مؤسسة من المجموعة لها حصة مساهمة في مؤسسة تنتمي الى المجموعة. هذه الإستراتيجية وليدة فكر المسيرين اليابانيين بعد الأزمة التي عرفتها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، هذا النموذج يحفز على :

- القضاء على المراقبة العقيمة؛
- التسيير مقيد لأن هناك عدة أطراف مقرررة؛
- تطوير كل طرف منتمي إلى الشبكة؛
- تحقيق أهداف المؤسسات المنتمية إلى الشبكة.

3.2.1.3.1.1. النمذج الألماني

في هذا النمذج، البنك هو مركز نظام حوكمة المؤسسات في ألمانيا و له السلطة على مراقبة المؤسسات على عكس النظام الأنغلو ساكسوني، وأبعد من ذلك فالبنوك توجه سلوك المسيرين في الكثير من الأحيان فالمسير له قيد اتجاه البنوك العاملة مع مؤسسته.

النظام الألماني يركز على إدارة محكمة ومجلس مراقبة مكان مجلس الإدارة، أما الأمر الذي يجب الإشارة إليه في هذا النظام أنه له فضاء واسعاً حيث يمثل الأطراف الفاعلة الأغلبية (إتماؤهم إلى مجلس المراقبة)، فمثلاً نجد مساهمة المستخدمين في بناء هذا النظام، نظام حوكمة المؤسسات.

خصوصيات النظامان (أنغلو ساكسوني والألماني- الياباني) موضحة في (الجدول رقم (01)).

4.2.1.3.1.1. النمذج الفرنسي :

هذا النمذج يعرف بالنظام اللاتيني وهو في حقيقة الأمر نظام مزدوج "مختلط Hybride"، متموقع بين النمذج الأنغلو ساكسوني الموجه إلى السوق نحو الخارج والنظام الياباني الألماني الموجهة إلى الداخل (توجيه شبكي) يمكن توضيح هذا النمذج في (الجدول رقم (02)).

الجدول رقم 01 : خصوصيات شكلي نظام حوكمة المؤسسات [17] ص 10.

نظام ألماني- الياباني	نظام أنغلوساكسوني	بعد وقائي
- مراقبة قوية ؛	- مراقبة ضعيفة؛	مساهمين (Actionnaires)
- رأس مال مركز على أساس المساهمين الذين لهم الأغلبية؛	- رأس مال مبعثر (Diffus) ؛	
- مساهمة دائمة للبنوك؛	- مراقبة من طرف الهيئات؛	
- مراقبة تتم من طرف الأفراد الصناعيين والبنوك الرئيسية؛	- مراقبة على أساس وضعية البورصة (الخصوم)؛	
- مراقبة الأصول على أساس النمط الإداري والقرارات الإستراتيجية؛	- أهداف قصيرة المدى.	
- أهداف طويلة المدى.		
- مراقبة دائمة؛	- مراقبة جائزة؛	المدينون (Créanciers) ديون (Dettes)
- علاقة في المدى البعيد؛	- تدين بنكي أقل أهمية ؛	
- تدين مهم وبنكي؛	- تدين من السوق أكثر أهمية ؛	
- أهمية القروض ما بين المؤسسات،	- علاقة في المدى القصير.	
- مساهمة البنك للرأس المال.		
- مراقبة قوية؛	- مراقبة ضعيفة.	المستخدمين (Salariés)
- تمثيل في مجلس الإدارة؛		
- تدخل في القرار.		
- مراقبة أكثر قوة وعلى المدى الطويل؛	- مراقبة ضعيفة وعلى المدى القصير؛	دور مجلس الإدارة
- مجلس مشكل من الأطراف الفاعلة؛	- مجلس أغلبية مشكل من المدراء المسيرين ؛	
- حضور ممثلي البنوك والمستخدمين؛	- نمط دراسة الأجور مرتبط بالأداء؛	

الجدول رقم (02) : خصوصيات شكلي نظام حوكمة المؤسسات البريطاني و الفرنسي [18] ص 24.

نموذج حوكمة المؤسسات الفرنسي	نموذج حوكمة المؤسسات الأنغلو ساكسوني	
إحترام مصالح الجميع.	تعظيم القيمة التعاقدية المساهمية.	تسطير أو تحديد الأهداف
مراقبة داخلية من طرف الأطراف الفاعلة.	نشاط خارجي على أساس السوق المالي.	سلوك المسيرين
معلومة خاصة.	شفافية تامة.	سياسة الإتصال

2.3.1.1. ميكانيزمات أنظمة حوكمة المؤسسات

في نظرية الوكالة نظام الحوكمة يضم مجموع الميكانيزمات الهادفة إلى تفعيل دور المسيرين واكتسابهم الأداء وإلى تقليص تكاليف الوكالة، هذه الميكانيزمات مفصلة إلى قسمين حيث هناك ميكانيزمات خارجية و داخلية.

1.2.3.1.1. الميكانيزمات الخارجية

تضم سوق السلع والخدمات، السوق المالية، القروض المالية وقروض الشراكة ما بين المؤسسات، سوق العمل (إطار المسيرين)، سوق رأس المال الجماعي، هذه العناصر تمثل مختلف شبكات العلاقات الإجتماعية مع محيط السوق في تعدده قانوني، سياسي، ثقافي.

2.2.3.1.1. الميكانيزمات الداخلية

تعمل على تجسيد النشاطات الداخلية المسطرة في النظام الداخلي للمؤسسات كالمراقبة الدائمة من طرف المالكين، المراقبة الدائمة ما بين المسيرين، المراقبات المدمجة مع الهياكل الرسمية وغير الرسمية.

النظرية التحويلية للتكاليف، تضيف عنصرين آخرين وهما الميكانيزم المسطر والميكانيزم التلقائي، المضافان لهدف المراقبة ولا مركزية قرارات المسيرين لتقليل من التكاليف كل هذه الميكانيزمات (الجدول رقم (3)).

يجب الإشارة أن هذه الميكانيزمات مستعملة وموسعة على حساب الطبيعة القانونية وحجم المؤسسة.

إن النظام الألماني-الياباني يظهر أساسين أنه يميل إلى الميكانيزم الداخلي على عكس النظام الأنغلو سكوني الذي يتخذ الميكانيزم الخارجي كأساس تحليل نشاطاته الإقتصادية.

من هذه النماذج هناك بعض الأسئلة التي قد تطرح، فهل هناك نموذج من بين هذه النماذج يمكن أن تنتهجه أي مؤسسة في العالم كقاعدة أو أساس للوصول إلى الأداء؟ ف سواء كان نموذجا موجها إلى السوق أو موجها إلى الداخل أو مختلط في كل واحد منهم يعمل في إطار وفي شروط خاصة، لذا على المؤسسة أن تتصف بالمرونة لتحديد نظام حوكمتها.

الجدول رقم 03 : ميكانيزمات حوكمة المؤسسات [19] ص 29.

ميكانيزم داخلي	ميكانيزم خارجي
مراقبة مباشرة من طرف المساهمين (الجمعيات)؛ - مجلس الإدارة؛ - هيكل رسمي.	- محيط قانوني ونظامي.
مراقبة (حراسة) دائمة ومساهمة؛	- سوق السلع والخدمات، المالي، العمل، رأس المال الجماعي؛
- ثقافة المؤسسة؛ - نكهة داخلية.	- محيط " ما بين المؤسسات".

3.3.1.1. مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية والتطوير

"OCDE"

على غرار هذا عملت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية والتطوير " OCDE " على تحديد مبادئ عامة ومرنة للمؤسسات خاصة بالحوكمة يجب أن تتصف بها كل مؤسسة هدفها الأساسي تنمية

الاقتصاد العالمي وجعله يتكلم بلغة واحدة، هذه المبادئ التي أصدرتها "OCDE" عام 1999 تحت عنوان " مبادئ حوكمة المؤسسات " وهي ليست المبادئ الوحيدة كما أنها تعمل بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد بها، وهي ليست ملزمة ولا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للقوانين والتشريعات الخاصة بالدول المختلفة، وتعطي مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة خمس مبادئ رئيسية وهي (هذه المبادئ تم مراجعتها وإعادة إصدارهم في 2004) [20]:

- حقوق المساهمين؛

- المعاملة المتكافئة للمساهمين؛

- دور الأطراف الفاعلة؛

- الإفصاح والشفافية عن المعلومات؛

- مسؤوليات مجلس الإدارة.

من خلال دراسة هذا المطلب يتبين لنا أن نظرية حوكمة المؤسسات تتأقلم مع ظروف وشروط المحيط التي تتأثر به المؤسسة.

يمثل نظام الحوكمة نظرة جديدة في الاقتصاد الحديث تسمح للمتعاملين به تطوير وتنمية بنيته الكلية انطلاقاً من البنية الجزئية (المؤسسة) التي تتأثر بمجموعة من عناصره و ميكانيزماته تسمح لها بتحديد طبيعتها في محيطها السوسيو اقتصادي.

2.1. نظرية الوكالة*، مفاهيمها وتطلعاتها

تعدد المصالح و الأهداف حول المؤسسة تجعل كل طرف له علاقة بالمؤسسة يحاول أن يحافظ على استقرار الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أدائها، خاصة أداءها المالي، فمن خلال هذه المصلحة المشتركة بين الأطراف الفاعلة تبرز علاقة الوكالة فيما بينهم. ومن أجل التفصيل في هذا المبحث قمنا بتجزئته إلى ثلاثة مطالب و التي هي كالآتي:

1.2.1. ماهية نظرية الوكالة

2.2.1. العلاقة ما بين الأطراف الفاعلة

3.2.1. مفهوم الفعالية والأداء في إطار الحوكمة

*La théorie de l'agence.

1.2.1. ماهية نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة من أسس نظريات الحوكمة في المؤسسة التي تسمح لها بالتميز عن باقي النظريات الإدارية، فمن خلال هذا المطلب نتطرق إلى :

- مفهوم نظرية الوكالة ومكوناتها
- خصوصيات السلوك البشري والعلاقات ما بين الأفراد
- عقلانية أو لاعقلانية القرارات

1.1.2.1. مفهوم نظرية الوكالة ومكوناتها

1.1.1.2.1. تعريف نظرية الوكالة

نظرية الوكالة ترتكز على فكرة تتخذها كمبدأ قاعدي مبسط على العموم، حيث المصالح الكائنة بين الأطراف الفاعلة أو الأفراد المنتمين إلى المؤسسة متقاربة، فهذه الفهم الطبيعي تحقيق أكبر قدر من الربح يبدو لكل واحد منهم ملائم حسب ما سطره، كما يعملون على تخفيض التكاليف التي تسمح من بعد ذلك إلى التقارب بين مصالح كل فرد، لأن هذا الأمر يغير من نظرة كل فرد للآخر، فمثلا يصبح المسيرين يهتمون أكثر بمصلحة المستخدم الذي له دورا أساسيا في المؤسسة، نظرا لمردوده الإيجابي، يسمح بتقليص هذه التكاليف، ربما تزداد قيمتها الإسمية و لكن مقارنة بالمردود الإيجابي المقدم، فهي منخفضة، كما أن المستخدم يستوعب إهتمام المسير به ودعمه له في نشاطه، هذا ما يحفزه على بذل مجهود أفضل.

" تصف نظرية الوكالة في المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها " [21] ص 67.

إن هذا التعريف يهتم بعلاقات التعاقدية التي تجمع بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، ولو نأخذ الإتجاه الحديث للنظريات الاقتصادية للمؤسسة وبالضبط النظريات الإدارية، فمنه سندرك أنها ترى حاليا أن المؤسسة ما هي إلا " عقدة للعقود، " Nœud de contrats " وهذا ما يسمح بتعميم هذه الفكرة [22] ص 171 بهذا تصبح لنظرية الوكالة مكانة ودور في المؤسسة بإرتباطها بالجانب البشري دوره، تأثيره ومدة عقد هذه العقود يمنح للمؤسسة وزنا سوسيو اقتصادي من جهة أوسع من الجانب الاجتماعي، المؤسسة تعتبر كوسيط أين يتفاعل فيها الأطراف الفاعلة ولهم حرية التصرف في نشاطها

خاصة وأن المحيط في تحرك مستمر، مستعدين للتخلص من بعض حصصهم السوقية أو مساهمتهم إذا ما يرون أن ما هو معروض أو مطلوب في السوق، غير ملائم لنشاطهم وأهدافهم. و في نظرية الوكالة فرعان كلاهما يصب في النظرية الكلية الجامعة للوكالة، فنجد فيها نظرية الوكالة من المنظور العادي أو الخاصة أو الرابطة بين المالك والوكيل ونظرية الوكالة من المنظور الإيجابي التي تعرف اتجاهها ديناميكيا.

2.1.1.2.1. نظرية الوكالة من المنظور العادي

هي أكثر تواجدا وأكثر تعاملًا خاصة وأنها تربطها علاقة مباشرة للهيكل الخاصة، تنظيم معلومات المؤسسة واختيار العقود المثلى، وكذا دعم نظام الرقابة في المؤسسة بين المالك والمفوض (الوكيل).

3.1.1.2.1. نظرية الوكالة من المنظور الإيجابي

تجد أصلها فيما كتبه "جانسن وماكلينج Jensen & Meckling" وتهتم مباشرة بفهم الهيكل ووظائف المؤسسة وبحل المشاكل القائمة بين الأفراد، فهذه النظرية تتم وتكمل تحليل نظرية حقوق الملكية وتريد أن تظهر فعالية الأشكال التنظيمية الاقتصادية والمالية.

نقطة انطلاق (نظرية الوكالة من المنظور الإيجابي)* منذ أن نشأت بعض المشاكل بين الأفراد، هذه المشاكل أصلا لها علاقة بحقوق الملكية، حيث كل تحويل يتم في المؤسسة عليه المرور على قرارات، هذه القرارات التي سيترتب عنها تكاليف. فمن يتحملها؟ هل صاحب القرار أو الكل لأن الكل له الحق في القرار وهو مفوض (موكل).

(ن.و.إ) تركز على فكرة الروح الفردية، شخصية الفرد ومن المفروض يكون عقليا فهو يفكر ويخطط قبل أن يقرر من أجل بلوغ هدف أو على الأقل البحث عنه بفكرة تعظيم المنفعة، هنا نعود إلى ما ذكرناه سابقا، أين اعتبرت المؤسسة كوسيط يتفاعل فيه الأطراف الفاعلة.

المؤسسة هي نظام يسمح للأطراف الفاعلة إلى تحقيق أغراضهم ورغباتهم، فالمشكل التنظيمي يهتم بتقريب حالة التوازن الأمثل التنظيمي الملائم لمفهوم الفعالية، في إطار تطبيق (ن.و.إ)، المشكلة هي أنه يوجد مشاكل مصالح بين الأفراد الذين قد يؤثر سلبا على هذه العلاقة الموجودة بين التوازن التنظيمي والفعالية، حيث هذه التوليفة إذا ما إقترب الأفراد من تحقيقها تصبح المصالح التي فيما بينهم لها نفس الأبعاد والإتفاق كائن بينهم، فهناك تقارب حتمي لمصالحهم، فتقلص هذه المشاكل بين الأفراد، يجعل المشكل الأساسي هو ضمان التقارب بين المصالح الخاصة ومصالح المؤسسة [22] ص 8.

* (ن.و.إ) = "نظرية الوكالة من المنظور الإيجابي La théorie positive de l'agence"

2.1.2.1. خصوصيات السلوك البشري والعلاقات ما بين الأفراد (ن.و.أ)

1.2.1.2.1. نموذج REMM (Ressources, Evaluation, Maximisation,)

:(Model)

نموذج السلوك البشري التي تركز عليه (ن.و.أ) هو " REMM " وهو بدوره يرتكز على أربع أسس (الأفراد من له علاقة وكالة المؤسسة) [23] ص ص 6-7 . :

- الأفراد عليهم بالإهتمام لكل ما هو مورد منفعة أو تحفيز؛
- الأفراد لهم القدرة على الاختيار والحكم على ما هو ضروري وما هو ثانوي؛
- الأفراد عليهم بتقييم نشاطهم أو تقييم المورد؛
- الأفراد معظومون أي لهم دور تعظيم المنافع حسب وظيفتهم؛
- الأفراد منشؤون للقيمة ومبدعون ولهم القدرة على التأقلم.

تصميم العقلانية داخل (ن.و.أ) تقترب لما درسه "ويليامسون Williamson" فيما يدل على أنه كل شيء محدود، وكل شيء يمكن حسابه، العقلانية بدورها مدعمة بسلوك واعي ومتعمد (مسطر)، فنشاطات الأفراد المتعلقة بوظائفهم تكون مسطرة ومطبقة بوعي من أجل تحقيق الأهداف، وهذا بالتجواب مع شروط المحيط وكذا حسب اختياراتهم الإستراتيجية. فالفرد في المؤسسة وحسب هذا النموذج " REMM " يعتبر قادرا على التطور، الإبداع، إنشاء القيمة، التأقلم، هذا ما يكسب اتجاهها ديناميكية لهذه النظرية ويسمح بالأخذ بعين الاعتبار السلوكيات النشطة والمدعمة وكذا على التثبيت والاستفادة من بعض الميكانيزمات التي قد تفلت من أيدي الأفراد لو ينشطون بطريقة أخرى.

2.2.1.2.1 . نموذج PAM** (Modele du chemin le moins difficile)

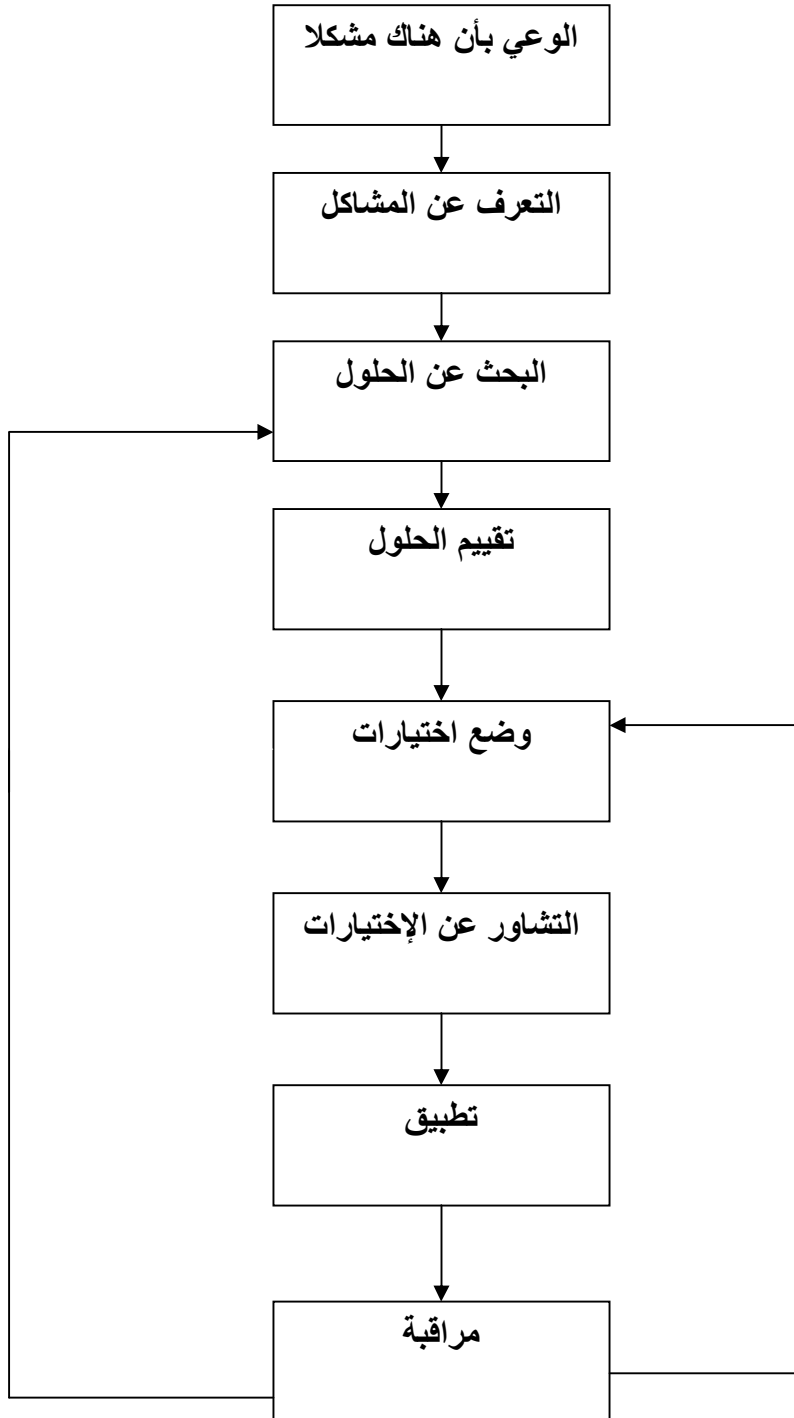
النموذج " REMM " تم تدعيمه من طرف "جانسن Jensen" بنموذج تكميلي إن صح القول والذي يعرف بـ " PAM "، هذا النموذج له هدف إتمام النموذج السالف حيث قاعدته تركز على أساس السلوك الفردي من أجل الدعم بجانبين أساسيين [23] ص 8 :

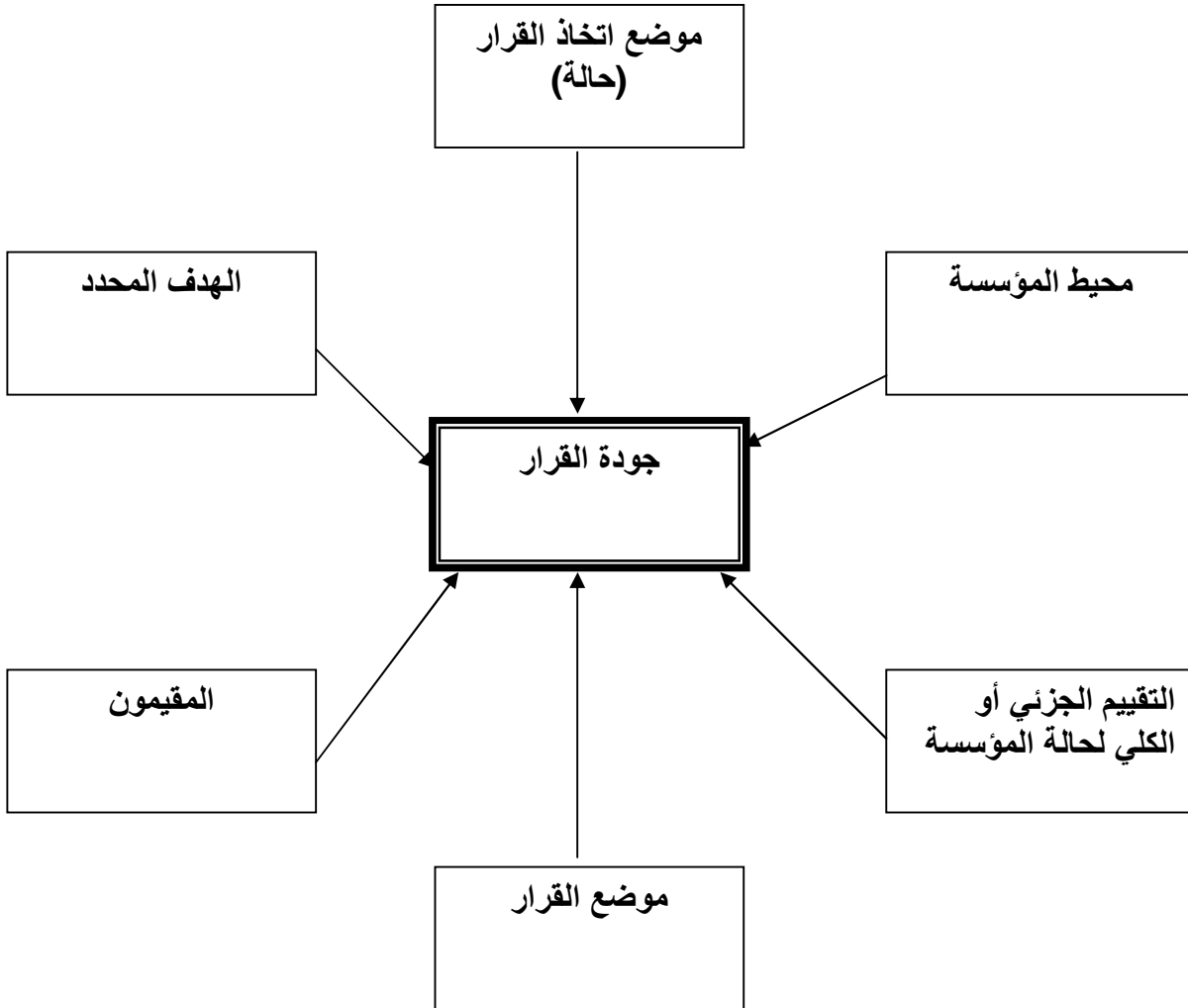
* نموذج : Model ، تعظيم: Maximisation، Evaluation : تقييم، موارد: Ressources

- على الأفراد التصرف في بعض الأحيان بطريقة دفاعية وبطريقة لاعقلانية بأخذهم للقرارات على عكس ما يودون تجسيده؛
 - الأفراد يمكن لهم إثبات أن سلوكهم يمكن أن يتأقلم مع المحيط، كما أن هذا التأقلم محدود على حسب الأخطاء المرتكبة في قراراتهم؛
- من هذين النموذجين " REMM " و " PAM " نلاحظ أن هناك توسعا فيما يخص طرق القرارات المتخذة بين الأفراد المنتمين إلى المؤسسة والتي تجمعهم أهداف موسعة، فتصبح محصورة بين عقلانية أو لاعقلانية القرارات، فالوكالات تبدوا في هذه الحالة وكأن لديها وجهان تصب فيه آراء الأطراف الفاعلة، فمن مصلحة الأفراد تحديد مسار أو منهج من أجل إتخاذ قراراتهم و حصرها بين العقلانية و اللاعقلانية.

3.1.2.1. مسار إتخاذ القرارات

يمكن ملاحظته في عدة مراحل (الشكل رقم (02))، لكن الإدارة لن تقرر إلا في الوقت الذي يسمح بالإختيار، المشاكل التي يمكن مواجهتها بعد كل مرحلة مختلفة، فالبعض منها قصيرة المدى والبعض الآخر طويل المدى، والتقنيات المهيأة لمواجهة هذه المشاكل المختلفة، الإبداع من أجل البحث عن الحلول، تحليل مختلف الجوانب الخاصة بالنشاط من أجل إتخاذ القرار مثلا، ومن أجل التقليل من اللاعقلانية المفرطة أو التلقائية وتنسيق أنماط إتخاذ القرار، يصمم في بعض الأحيان منهجيا المسار والقواعد التي يجب احترامها لاتخاذ القرار المناسب لكل مشكل، كما تستعمل عدة طرق من أجل القرار (شجرة القرار، مقارنة، النقطة الميتة، تدنية وتعظيم :Point mort, Minimax ...etc). و جودة القرار هي مفهوم منسوب لعدة عوامل (الوعي بأن هناك مشكلا، التعرف عن المشاكل، البحث عن الحلول، تقييم الحلول، وضع اختيارات، التشاور عن الاختيارات، التطبيق، المراقبة) موضحة في (الشكل رقم (03)).





الشكل رقم 03 : العوامل المؤثرة على تصميم جودة القرار [11] ص 19.

4.1.2.1. عقلانية أو لاعقلانية القرارات

في هذا الموضوع عدة انتقادات موجهة لأصحاب القرار بين المختصين في علم الإدارة، خاصة المنتمين لمدارس مختلفة التي لها إيديولوجياتها الخاصة بها في التفكير في علم الإدارة، مثل "سيمون Simon" الذي ينتقد البعض أنهم جد عقلانيين، لكن يجب الإشارة إلى أن التيار الاقتصادي الكلاسيكي والحديث اهتم أكثر بالبحث في طرق إتخاذ القرار، تعظيم الأرباح، منطلق التفكير في إتخاذ القرار والمتعلق كذلك بتدنية التكاليف المتعلقة باتخاذ القرار، خاصة وأن مسار إتخاذ القرار السليم محتاج

للمعلومة الفعالة، فالتيار الإقتصادي من هذا الجانب يعمل على تحويل هذه المعلومة إلى نقطة قوة في الاختيار طبعاً، بإيجاده لحلول مناسبة (تطبيق الطرق الرياضية)، هذا ما كان يلمح له "تايلور Taylor" لكن ربما بدون شعور، والكثير من مؤيديه في فكرة "The one best way"؛ الطريق الأمثل؛ لكن أمام المشاكل المواجهة، لا يمكن العمل ولا يمكن الإستغناء عن هذا الفكر حالياً، خاصة وأن المؤسسة تحركها قوة اجتماعية، فـ"سيمون Simon" والذي يميل للتيار السلوكي، والواعي بالتوسع الذي ستعرفه المؤسسة فيما يعني مواردها البشرية والعوامل التي لا يمكن توقعها وتصورها، يفضل أكثر اللاعقلانية بدون إهمال ما هو عقلائي. لكن فكرة العقلانية لا تأخذ عنده هدف التعظيم بل الإشباع، فمثلاً "سيمون Simon"؛ "Satisfacteurs" وليس "Optimisateur" أي الاكتفاء بالريح المحقق ولكن دون تعظيمه لأن هذا قد يؤدي إلى خسائر .

"سيمون Simon"، خطط في سنوات 1960، نموذجاً يمثل إجراء قرارياً والذي سماه النموذج (ذكاء، نمذجة، اختيار) "Intelligence, Modélisation, Choix (IMC)" ، ثلاثة مراحل تمثل قاعدة هذا النموذج [11] ص 19:

- الذكاء : فهم المشكل المطروح؛
 - النمذجة : تصميم الحلول وإعادة الاختيار؛
 - الاختيار : إختيار التوليفة التي الهدف منها إشباع الأطراف الفاعلة.
- من خلال هذا المطلب تظهر لنا أهمية نظرية الوكالة في المؤسسة و مزايا تطبيقها من تفويض في القرارات وإتباع سبل منهجية خاصة وأنها تهتم بخصوصيات السلوك البشري في المؤسسة، هذا ما سيسمح للمؤسسة بالبروز في محيطها.

2.2.1. العلاقة ما بين الأطراف الفاعلة

تبرز في إطار حوكمة المؤسسات علاقات تفاعلية بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة يمكن التطرق إليها في هذا المطلب كما يلي:

- علاقة الوكالة بين الأطراف الفاعلة
- تكلفة تحويل المعرفة ما بين الأفراد
- تكاليف الوكالة
- حقوق قواعد التنظيم

1.2.2.1. علاقة الوكالة بين الأطراف الفاعلة

من عرضنا السابق لعلاقة الوكالة يتضح لنا أن (ن.و.إ) تهتم أكثر بالأطراف الفاعلة (المالك، مسيرين، مستخدمين، موردين، زبائن)، هذا الاهتمام يصب في توحيد أهدافهم دون إنتهاك حقوق أي طرف منهم، فمن عمل (ن.و.إ) إرضاء المالك والمسير والمستخدم في آن واحد، وغاية الفرد هي غاية الكل، هذا ما يتركنا للعودة إلى علاقة الوكالة ودراستها بعمق.

أصل دراسة علاقة الوكالة يعود بالخصوص إلى الركود والقصور الذي مس المؤسسات التي كان رأس مالها جماعيا أو ذات أسهم، أين مالكي الأسهم ليسوا هم بالضرورة مسيرين، فاتضح ركود تسيير هؤلاء المديرين الذين وضعت بين أيديهم الأعمال ولم يستغلوا ويحسنوا تسييرها برشد، فلماذا هذا القصور في التسيير؟

"جانسن و ماكلينج Jensen&Macling": " عرفوا علاقة الوكالة بأنها تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصيل (الموكل) يوكل أو يفوض أطراف آخرين (موكلين) من أجل تنفيذ المهام وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار " [24] ص ص 305-360. (العلاقة أصيل/ وكيل) هذا التعريف يرتكز على طرفين فقط فمن الضروري العودة إلى بعض مميزات علاقة الوكالة :

- تناظر العلاقة : الأصيل يفوض الوكيل، فله حرية القرار، فالمشكل الذي قد يواجهه الأصيل هو ما يجب فعله حتى يختار الوكيل القرار الأمثل؛
- العلاقة ناشئة تلقائيا : نشأت هذه العلاقة من إستقلالية وتفكير الأفراد، كل طرف يرى أن ما يجب أن يفعله يحقق منافع؛

علاقة الوكالة في هذا التعريف هي ضمنا علاقة حكم حيث يعرفها "كولمان Colmane":
"هي علاقة حكم وتفويض من فرد إلى فرد، إذا ما كان الأول له حقوق مراقبة على الثاني " [16] ص 40.

- العلاقات ما بين الأفراد مجسدة بعقود يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية هذه العقود قد تكون غير تامة وغير رسمية لو جرت بالتفكير الإقتصادي؛
- سبب هذه العلاقات تعدد التحويلات الوكالية.

كما يعرفها أيضا "بازل Bazél" " تكاليف التحويل هي التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويلية، كتحويل الملكية من أصيل إلى مسير، فالربح الذي يأخذه المسير هو تكلفة تحويلية أو تكلفة وكالة " [16] ص 41.

هذه العلاقة بين مالك ومسير يمكن تحويلها بين مسير ومستخدم الذي قد يمثل في الكثير من الأحيان قاعدة هذه العلاقة، فعلى المسير نقل هذه الوكالة إلى مستخدميه ومحاولة ترسيخه لثقافة تنظيمية لديهم تجعلهم يعون في نشاطهم بالعمل الذي يقوم به المسير، والذي طبعا يترتب عنه تكاليف وكالة

خاصة، في تحويله لهم، كما يجب أن يوفر للمستخدمين ما هم محتاجين له من أجل تحقيق الهدف الجماعي، فمثلا توفير الوسائل والموارد التي تجعل المستخدم يبدع وينشئ القيمة.... فهذه الطريقة يتمكن المسير إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تؤثر على قراره و تعرقل العلاقة بينه وبين الأصل. من خلال تحويل المسير لعلاقة الوكالة، يتبين أنه قد قام بدور وسيط بين المالك والمستخدم. كما أن للمؤسسة أطراف خارجين لديهم مصالح مباشرة وغير مباشرة معهم، فعلى هذا المسير أن يحسن التفاوض معهم في الوقت المناسب حتى يقلل من التكاليف في النشاطات الاقتصادية التي تربطه معهم وتحقيق أرباح إضافية ربما تكون غير متوقعة .

2.2.2.1. تكلفة تحويل المعرفة ما بين الأفراد

تمثل المعرفة جوهر (ن.و.إ) التي تمنح لها وجودها ودورا هاما في التأثير على الأداء التنظيمي والفعالية، كما تركز أساسا على القدرة التي يستحوذها عليها أفراد المؤسسة في إستعمال المعرفة الفعالة والناجعة، التي لها وزن في إتخاذ القرار فالحصول على المعلومة العامة والمعلومة الخاصة لها دورا مركزيا.

تعتمد حلول المشاكل التنظيمية على اتخاذ السبيل الأقل تكلفة من أجل وضع المعلومة الفعالة في أيدي المقررين، نقل هذه المعلومة يستطيع أن يسلك اتجاهين إما مركزي أو لامركزي، فالاتجاه المركزي يعمل على نقل المعرفة من أصحاب المعلومة إلى مالكي حقوق القرار أما الاتجاه اللامركزي يفوض أصحاب المعلومة، أي أن مالكي حقوق القرار يقومون بتفويض أصحاب المعلومة (حاملو المعلومة)، هذا الاختيار يتم حسب تكلفة التحويل المنسوب لدرجة أهمية المعرفة وحقوق القرارات، لذا فمن المستحسن تفضيل الاتجاه المركزي للتخفيض من تكاليف تحويل المعرفة.

3.2.2.1. تكاليف الوكالة

إن التفويض في القرارات يولد علاقات وكالة، إثر هذا تظهر مشاكل في المصالح و في تكاليف الوكالة، فالهيكل التنظيمي للإدارة يجب أن يكون مهيكلا بصفة حتى يتم التخفيض والتقليل من التكاليف المخفضة للفعالية، بوضع نظم توجيه ومراقبة من أجل تسطير مصالح كل فرد من أصيل وموكل [25] ص 529.

في منطلق (ن.م.إ)، تتطور علاقة الوكالة على أساس العلاقة الرابطة بين الموكل والوكيل (تناظرية العلاقة)، مثلا بين المساهمين والمسيرين، تصبح في بعض الحالات أو عند نمذجة نشاط هذه العلاقة، علاقة تبادلية حيث يصبح يعتبر كل من المساهم والمسير، في كلتا الحالتين أي المسير يمكن أن يعتبر أنه مالك وأنه مسير نظرا لتكلفة الوكالة التي يمثلها والتي تؤثر عليه إيجابا أو سلبا ونفس الأمر

ينطبق على المساهم، من جهة معمة، ويعود أصل ظهور المشكل التنظيمي إلى أن المؤسسة هي " عقدة للتعاقد" فهدف الإدارة، محاولة تقليص التكاليف من خلال تدنية تكاليف الوكالة لهذه العقود على مستوى التسيير [26] ص ص 5-6.

لذا فعلى المؤسسة أن تملك ميكانزمات تعمل على تسيير هذه المشاكل، فعليها أن تملك مجلس إدارة يقوم بدراسة مصالح كل طرف، وحل المشاكل التي تجمع بين الأطراف الفاعلة.

4.2.2.1. حقوق قواعد التنظيم

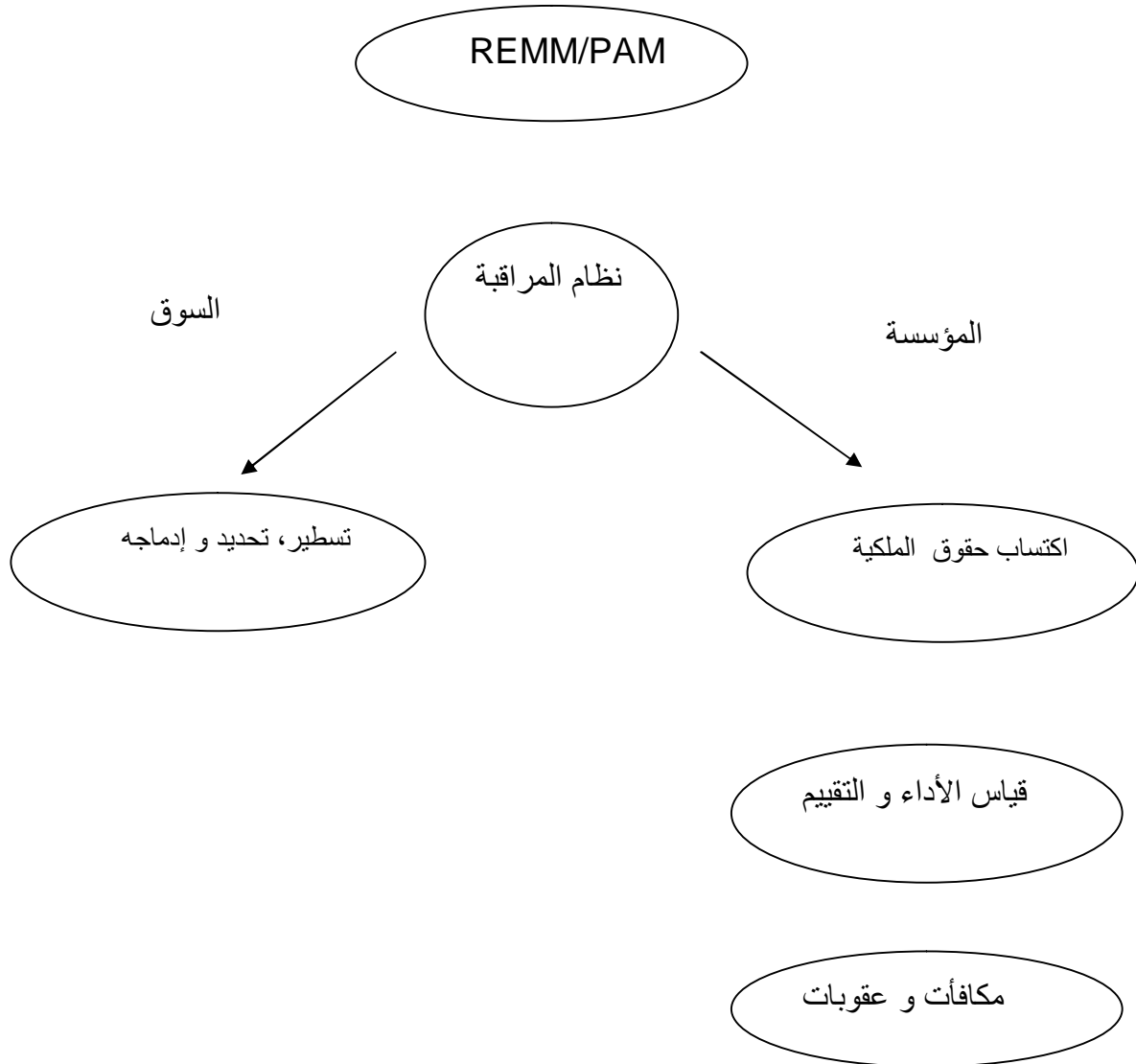
حقوق القرارات لها علاقة مباشرة باستعمال واستغلال أصول المؤسسة، فهي في آخر المطاف تمثل حقوق الملكية ويفصل "كولمان Colmane" قسمين :

- حقوق القرار (حق استعمال واستغلال هذا الأصل)؛
- تطبيق هذا القرار وطرحه في السوق.

تطبيق هذا القرار وطرحه في السوق بحوزة المؤسسة، فالنظام السوقي يعمل على تحليل المحيط الخارجي، اكتساب المعلومة، تحليلها ومراقبة من يستحوذ عليها واختيار هذه المعلومة التي تأخذ إتجاهين، إما أن ترفض وإما أن تدمج ضمن المعلومات الفعالة التي تستحق تكلفة وكالة، ففي هذا الصدد، تستطيع هذه المعلومة أن تطرح في السوق دون تفويض لمن أتى بهذه المعلومة والقرار في هذا الحال يبقى مركزيا، وإما يتم صرف تكاليف من أجل لامركزية هذا القرار وتركه لصاحب المعلومة حتى يطرحه في السوق، لكن يجب ضبط نظام يسمح بتقييم الأداء والنتائج إن كانت جيدة أو غير جيدة .

إن قاعدة (ن.و.إ) تركز على أربع مكونات أساسية (الشكل رقم (04)) هي [27] ص ص 5-8 :

- السلوك البشري؛
- تكلفة تحويل المعارف؛
- تكلفة الوكالة؛
- حقوق قواعد التنظيم .



الشكل رقم 04 : المكونات الأساسية لنظرية الوكالة من المنظور الإيجابي [28]ص3.

من خلال هذا المطلب نستنتج أن العلاقات الرابطة بين الأطراف الفاعلة تسودها أهداف نظرية الوكالة والمتمثلة خاصة في عملية تحويل الملكية.

3.2.1. مفهوم الفعالية والأداء في إطار الحوكمة

من بين الأهداف المهمة لنظرية حوكمة المؤسسات تحقيق الفعالية والأداء والتي نتطرق إلى دراستها من خلال هذا المطلب كما يلي:

- درجة فعالية المؤسسة
- مسار اختيار الأنماط التنظيمية
- مفهوم الأداء
- الهيكل التنظيمي

1.3.2.1. درجة فعالية المؤسسة

قبل الشروع في تحليل وتفسير مسألة الفعالية، وتطبيقها في مختلف الأنماط التنظيمية، يجدر بنا أن نعرف هذا المفهوم عبر التعريفات التقليدية الثلاثة، فحسب نظرية التكاليف التحويلية [16] ص 45 :

- الدرجة الأولى للفعالية، منطلقها نابع من الفعالية المطلقة، هذا يعني تدنية تكاليف الوكلاء (التكاليف التحويلية) إلى الصفر أو انعدامها وضمان أمثلية في تسيير هذه التكاليف، هذا ما يمثل معيار مناسب أي التنافسية؛

-الدرجة الثانية للفعالية، يتوافق مع التوازن التنظيمي الذي يسمح بتدنية تكاليف الوكالة من بين جميع الأنماط التنظيمية الممكن تحقيقها، هنا يمكن للمؤسسة بفعاليتها التنظيمية أن ترفع من أدائها، لأن في محيط متغير تضمحل المؤسسات الأقل أداء، وتترك مكانها لمؤسسات أكثر فعالية؛

- الدرجة الثالثة من الفعالية، تتوافق مع كل نمط أصله " عقدة عقود "، مكون من فردين لهما أهداف داخل المؤسسة وعلى أنهما عقلانيان، هنا تأتي فكرة الدرجة الثالثة، هي أنه قد تم الاتفاق على مسار الفعالية من قبل ورسم هذا الاتفاق بعقد، هذه الطريقة قد تسمح بتدنية نوعا ما تكاليف الوكالة.

في نظرية الوكالة من المنظور الإيجابي، الفعالية هي تدنية تكاليف الوكالة واستطاعة البروز في المحيط بما تقدمه المؤسسة مثلا من إنتاج في عدة فترات من الزمن وبتغيير شروطه وقدرتها على التأقلم مع هذه التحولات [29] ص 56، قدرة التأقلم معناها تدنية تكاليف الوكالة حسب شروطها من خلال هذا التعريف يظهر أن هناك مسارا ديناميكيا للأنماط التنظيمية الكائنة في المؤسسة، كما للمسيرين دور هام في فهم تعقيدات هذا المحيط ورد الفعل، يجلب لمؤسستهم ما يستوجب من أجل المقاومة (مقاومة هذا التغيير)، مثلا، دعم بشري مختص، دعم تكنولوجي، إنشاء أنظمة أو حذف البعض داخل المؤسسة (كدعم نظام مجلس المراقبة أو نظام مجلس الإدارة)، البحث عن شركاء جدد إلى غير ذلك.

2.3.2.1. مسار إختيار الأنماط التنظيمية

من الضروري معرفة الأنماط التنظيمية التي يتم إختيارها من طرف الأطراف الفاعلة في المؤسسة فحسب "جانسن Jensen" " إن المسار التنظيمي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء مرتبط بكيفية حصول المؤسسة على عقود من الخارج بطريقة تجعلها تدني من تكاليف الوكالة وعلى مقدرتها على الحصول على الذكاء الإقتصادي* وتوظيفه في أنماطها التسييرية. " [29] ص 57.

كما على الأطراف الفاعلة وضع أنظمة داخلية تسمح لهم بمعرفة الجهات الغير الفعالة في المؤسسة والتي تشكل تكلفة وكالة إضافية، ليس لها مردود، أي مقابل.

إن في الوقت الراهن فعالية المؤسسات لها علاقة مباشرة بكفاءة المسيرين فعلى مالكي المؤسسات البحث على أحسن المسيرين في سوق المنافسة، لضمان بقاءها.

3.3.2.1. مفهوم الأداء

مفهوم الأداء ليس من السهل تقديره بسبب خصوصيته المتعددة التي تستطيع أن تظهر على عدة أشكال، بنيته مرتبطة بعدة متغيرات أما ميدان تطبيقه في الاقتصاد، التسيير، الإستراتيجية أو المالية، ليس له دائما نفس أسس القياس فمثلا نستطيع تحديد الأداء لما يتخلى المستهلك عن منتج ما بسبب أن المؤسسة لم تقدم الخدمة (جودة - سعر)، أو لم تستطع تقدير ذوق أو دخل المستهلك. بالنسبة للمساهم أو مديري البنوك، فالأداء الخاص بالمؤسسة مرتبط بالرصيد أو بالتدفقات المالية المستقبلية، إذن الأداء في المؤسسة له علاقة مباشرة بالنتائج المستقبلية المقدرة. كما أن الميزانية الإجتماعية للمؤسسة دور هام في تقديم المعلومات الفعالة التي بفضلها يمكن تقدير الأداء الذي يكون أقرب للواقع، فتحليل الميزانية الإجتماعية يسمح لنا أن نتحصل على مؤشرات المردورية الإقتصادية و المالية.

يظهر الأداء في المؤسسة لما تتمكن من تسيير جيد لمشاكل متطلبات الإنتاج وكيفية حصولها على الدخل حتى تحافظ على جودة منتجاتها الخاضعة لشروط السوق [30] ص 107. من المنظور الأنغلوساكسوني فأداء المؤسسة متوقف على أساس نتائجها الإيجابية المحققة في السوق، يمكن تحديد أربع نقاط أساسية فيما يخص أداء المؤسسة وهي [31] ص ص 145-165:

- اقتصادية، تركز على الأهداف المسطرة؛
- اجتماعية، مكانة المورد البشري ودوره في نتائج المستقبلية؛
- تنظيمية، التنظيم الجيد للموارد؛
- سياسية، كيفية اختيار السياسة الملائمة لتحقيق الأداء بالموارد.

* الذكاء الإقتصادي : اليقظة ونظام المعلومات الفعال الذي يسمح للمؤسسة من تطوير وظائفها والبروز في السوق .

أداء المؤسسة من الناحية المالية يمكن تكميته بنسب مالية [32] ص ص 52- 55. مستخرجة من الميزانية المالية للمؤسسة و المعبر عنها بمؤشرات المردودية كالأداء الإقتصادي و المالي .

1.3.3.2.1. الأداء الإقتصادي

من العمليات الدورية للاستغلال تتحصل المؤسسة على نتائج اقتصادية كـ " الفائض الخام للإستغلال Excédent brut d'exploitation " والرأس المال الإقتصادي، فمثلا مؤشر الأداء الإقتصادي

هو:

(الفائض الخام للاستغلال/ رقم الأعمال) [33] ص 118.

2.3.3.2.1. المردودية المالية

المردودية المالية في المؤسسة تمثل مردود الموارد الذاتية (النتيجة المالية/الموارد الذاتية) [33] ص 119، فهي تعتمد أساسا على موارد ذاتية من أجل نموها:

- رأس المال و الاحتياط؛
- نتائج الدورة قبل التوزيع؛
- فروق إعادة التقدير؛
- الإهلاك على الأصول الثابتة والمؤنات.

4.3.2.1. الهيكل التنظيمي

1.4.3.2.1. تعريف الهيكل التنظيمي

يعمل الهيكل التنظيمي في المؤسسة أساسا على تسيير الأهداف المخططة من طرف المقررين بعد وضعهم طبعا لمسار نشاط ونظام، ففي حوكمة المؤسسة وبالضبط في تطبيقات نظرية الوكالة، فالمسؤول ليس بالضرورة المالك أو المسير، فيمكن أن يكون المستخدم خاصة وإذا كانت له حصة مساهمة في المؤسسة، ففي هذه النظرية هناك أشكال تنظيمية مبنية على أساس اللامركزية، فمثلا يمكن أن يكون المقرر هو المستخدم أو المسير، فالقرار جوهر حوكمة المؤسسات لأن القرار إن كان صائبا يدني تكاليف الوكالة وإن كان العكس فقد يضرهما، خاصة وإن تفويض القرار لغير المالك يستوجب توفير تكاليف وكالة إضافية.

من هذا يمكن الاستنتاج أن نظرية الهيكل التنظيمي تقوم على بعدين [23] ص 13:

- تفويض حقوق القرار؛
- بناء نظام مراقبة .

1.1.4.3.2.1. تفويض حقوق القرار :

في صلب التنظيم، التفويض يدرج انقسام حقوق القرار إلى "حقوق مرتبطة بالتسيير الخاص بالقرار " الذي يضم وضع الموارد التي يمكن أن تفوض، وكذا "مراقبة القرار" التي تعني تحديد ورقابة القرارات.

هذا التقييم في حقوق القرار يدرج أربع مراحل :

- المبادرة "Initiative"؛
 - التصديق "Ratification"؛
 - التطبيق "Mise en œuvre"؛
 - تقييم أداء الموكلين بوضع (عقوبات / تحفيزات) "Sanctions / Motivations" .
- هذه المراحل كرست وظائف لها دور في تقييم حقوق القرار، فالمبادرة والتطبيق و التصديق يشكلان البعد القائم على تفويض حقوق القرار في وظيفة تسيير القرار، أما المراقبة نجدها في وظيفة "مراقبة القرار" .

2.1.4.3.2.1. بناء نظام المراقبة

ويمكن تحديده فيما يلي :

- نظام المراقبة قائم على نظام التقييم وتقييم الأداء؛
 - نظام المبادرة يسمح بفهم العلاقات داخل المؤسسة وتشخيصها، و التأييد نحو فكر العمل بالأداء
- هذا ماقد يترتب عنه عقوبات وتحفيزات؛

إن المبادرة والموافقة ما بين هذين البعدين يسمح بضبط مستوى الفعالية داخل المؤسسة.

2.4.3.2.1. تقسيم الأشكال التنظيمية

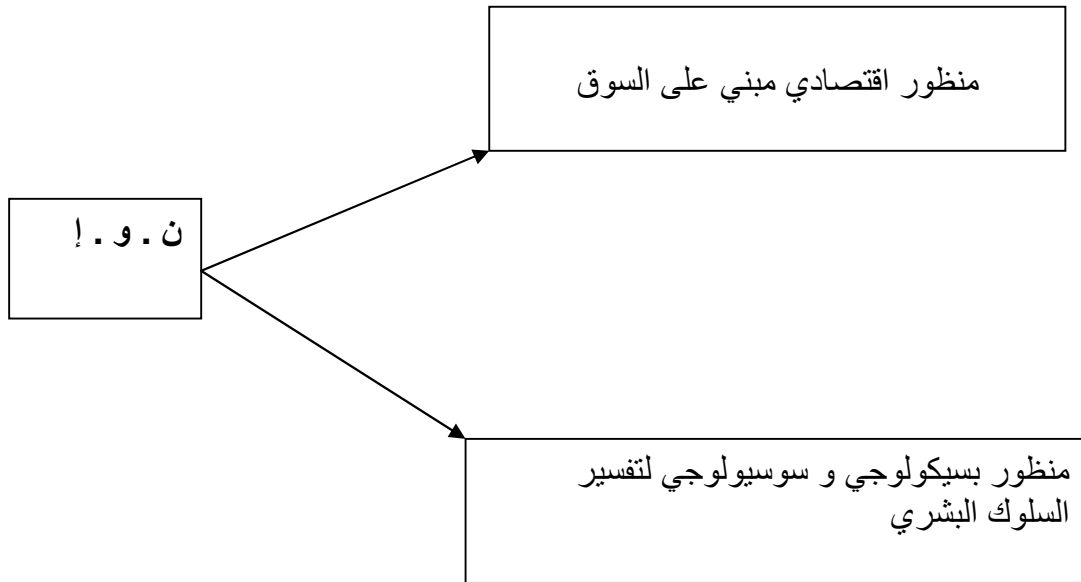
النظرية الوكالية من المنظور الإيجابي تسمح كما ذكرنا سالفًا بتدنية تكاليف الوكالة واستغلال المعرفة الخاصة والمهمة من أجل ترجمة ذلك إلى درجة مرتفعة من الفعالية، حيث يرى "فاما وجانسن Fama et Jensen" أن مختلف الأشكال التنظيمية تركز على الدور المركزي للمعرفة الخاصة (المختصة) و(الفعالة) وتدنية تكاليف الوكالة، هذا قائم على الإختيار الأمثل للموكلين بعد تعاقدهم

معهم، نتيجة هذا الاختيار يرفع من الأداء التنظيمي ويمنح المؤسسة تجربة في ميدان إدارة المخاطر [34] ص 303.

إن اهتمام المختصين بالمعرفة الفعالة وتدنية التكاليف الوكالية جعلهم يصنعون عدة وظائف (القرار، مراقبة، إدارة المخاطر)، على رأس كل نشاط إقتصادي يراد تحقيقه.

كل وظيفة لها دور جوهري فعلى مالكي المؤسسة مثلا حسن تقييم المسيرين (الموكلين) على حساب كل وظيفة وبطريقة رشيدة، مع جعل كل من وظيفة القرار والمراقبة وإدارة المخاطر تعمل بالتوازي باتخاذ نفس الهيكل التنظيمي كقاعدة أساس طبعاً.

من خلال دراستنا لنظرية الوكالة من المنظور الإيجابي يمكن استخلاص منظورين الشكل رقم (05).



الشكل رقم 05 : منظورا نظرية الوكالة من المنظور الإيجابي (ن.و.أ.) [13] ص 38.

نستخلص من هذا المطلب أن فعالية المؤسسة تتحدد بنوعية هيكلها التنظيمي في طريقة اتخاذ القرارات الهامة والتي تنعكس على الأداء العام للمؤسسة والأداء المالي خاصة.

نستنتج من هذا المبحث أن لعلاقة الوكالة أهداف مرتبطة بالمنظور البسلوكي و السوسيلوجي لتفسير السلوك البشري انطلاقا من نوعية العلاقة بين الأطراف الفاعلة، كما لها أهداف مرتبطة بالمنظور الاقتصادي المبني على السوق والذي من خلاله تبحت المؤسسة من تحسين أدائها المالي.

3.1. الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أهمية و بروز الدور الفعال التي تقوم به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحريك الاقتصاد وإنعاشه، جلب تفكير المختصين كـ "ج.شارو G.Charreaux"، إلى إسقاط إيديولوجية الحوكمة على هذا النوع من المؤسسات، طبعاً بقاعدتها الرئيسية ألا وهي علاقة الوكالة، على مسارها العلانقي، وللتطرق إلى هذا الموضوع تم تقسيم مبحثنا هذا إلى ثلاثة مطالب و التي هي كالتالي:

1.3.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.3.1. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها و الصعوبات التي تواجهها

3.3.1. علاقة الوكالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.3.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دورا فعالا في تنشيط الاقتصاد فمن خلال هذا المطلب نقوم بالتعرف على هذا النوع من المؤسسات وذلك فيما يلي :

- مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد
- تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.1.3.1. مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد

في اقتصاد سوق أكثر تعقدا وعالمية، أصبحت حركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحسن تسييرها مهمة في الاقتصاد، ولذلك اهتم المختصون بهذا النوع من المؤسسات الذي يسمح بتحريك الإقتصاد الوطني وجعله يسير في ديناميكية دائمة، كما يجعله مرنا.

خلق مناصب الشغل في العصر الراهن لن يستطيع أن يتجسد إلا بإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، فحسب منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية و التطوير " OCDE " : " تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما بالمساهمة في نمو إقتصادي دائم وخلق مناصب الشغل . " [35]. كما أشارت " تمثل عنصرا مهما في الاقتصاد الوطني بفعل أنها تجعله أكثر ديناميكية خاصة وأنها تهتم بالتقنيات الحديثة في التسيير كإدماجها تكنولوجيا المعلومات الحديثة والذهاب نحو الإبداع. " [35]، كما أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تحل في موضع يسمح لها بحل مشكل الميزان التجاري وتحسينه بدعمها له، نظرا لمنتجاتها المقدمة في السوق والتي يجب أن تستورد. إن القيام بهذا الدور (خلق مناصب شغل، تحسين الميزان التجاري..)، لن يتجسد إلا إذا كانت قاعدة تسيير هذه المؤسسات صلبة وكانت تتمتع بسمات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الدولية التي تعرف باستعمالها للطرق الحديثة

في التسيير والبحث على اليد العاملة المتخصصة حتى تقدم للسوق قدر أكبر من الإبداعات من أجل إحداث الفارق والمنافسة.

2.1.3.1. تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلد إلى آخر وهذا نتيجة لاختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والإمكانات التكنولوجية بين هذه البلدان وكذا اختلاف المعايير المستعملة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين المعايير النوعية (طبيعة الملكية والإدارة)، المعايير الكمية (عدد العمال، حجم رأس المال).

1.2.1.3.1. المعايير النوعية

وهي مبنية على :

- الدور الأساسي الذي يعبه المدير؛
- المؤسسة تكون مسيرة من طرف مالها بصفة شخصية، كما تكون مستقلة عن مختلف المجمعات الاقتصادية والمالية؛
- نجد أنها سهلة الاندماج في النسيج الاقتصادي المحلي، وكذلك تواجه صعوبات في الحصول على مصادر التمويل؛
- حالة عدم التأكد التي تتعرض لها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، إمكانياتها في النمو، وكذلك إمكانياتها في الاختراع والإبتكار [36] ص ص 13 - 15؛
- الإستقلالية القانونية للمؤسسة، والإستقلالية المالية وكذلك الإستقلالية على مستوى إتخاذ القرار [36] ص 16.

2.2.1.3.1. المعايير الكمية المبينة على عدد العمال، رقم الأعمال

بعض الأمثلة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والموضح في الجداول التالية :

1.2.2.1.3.1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب منظمة التعاون والتنمية

الإقتصادية OCDE

الجدول رقم 04 : تصنيف المؤسسات تبعا لتعداد العمال في دول OCDE [37] ص 4.

الدول	الحجم	مؤسسات صغيرة (عامل)	مؤسسات متوسطة (عامل)	مؤسسات كبرى (عامل)
بلجيكا		من 1 إلى 50	من 51 إلى 200	أكبر من 201
الولايات المتحدة الأمريكية	المتحدة	من 1 إلى 250	من 251 إلى 500	أكبر من 501
فلندا		من 1 إلى 50	من 51 إلى 200	أكبر من 201
بريطانيا		من 1 إلى 50	من 51 إلى 200	أكبر من 201
اليابان		من 1 إلى 49	من 50 إلى 500	أكبر من 501
سويسرا		من 1 إلى 20	من 21 إلى 100	أكبر من 101

2.2.2.1.3.1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى الإتحاد الأوربي

الجدول رقم 05 : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإتحاد الأوربي [37] ص1.

مجموع الميزانية السنوية الوحدة : يورو	رقم الأعمال السنوي الوحدة : يورو	التعداد (وحدات العمل السنوية)	معايير كمية	للتصنيف
			أنواع المؤسسات	
أقل أو يساوي 2م (لم تكن محددة)	أقل أو يساوي 2م (لم يكن محددًا)	أقل من 10 عامل	المؤسسات الصغيرة جدا	
أكبر من 10م (1996 : 5م)	أقل أو يساوي 10م (1996 : 7م)	من 10 إلى 49 عامل	المؤسسات الصغيرة	
أقل أو يساوي 43م (1996:27م)	أقل أو يساوي 50م (1996 : 40م)	من 50 إلى 249 عامل	المؤسسات المتوسطة	

ملاحظة : م = مليون .

3.2.2.1.3.1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا

الجدول رقم 06 : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا [38] ص13.

عدد العمال (وحدة العمل السنوية)	معايير كمية	للتصنيف
		أنواع المؤسسات
من 1 إلى 9 عامل	مؤسسة مصغرة جدا (Micro)	
من 10 إلى 19 عامل وكذلك من 1 إلى 19 عامل	مؤسسة صغيرة جدا (TPE)	
من 20 إلى 49 عامل وكذلك من 1 إلى 49 عامل	مؤسسة صغيرة	
من 50 إلى 249 عامل	مؤسسة متوسطة	
من 1 إلى 249 عامل	مؤسسة صغيرة ومتوسطة	

4.2.2.1.3.1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

الجدول رقم (07) : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان [38] ص 14.

المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (ين)
الصناعية، البناء ، النقل	300 عامل	300 مليون
التجارة بالجملة	100 عامل	100 مليون
الخدمات	100 عامل	50 مليون
تجارة التجزئة	50 عامل	50 مليون

5.2.2.1.3.1. التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 08 : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر [39] ص 6.

الميزانية	رقم الأعمال (دج)	عدد العمال	معايير كمية للتصنيف أنواع المؤسسات
أقل أو يساوي 10 م	أقل من 20 م	من 1 إلى 9 عامل	مؤسسة صغيرة جدا
أقل أو يساوي 100 م	أقل أو يساوي 200 م	من 10 إلى 49 عامل	مؤسسة صغيرة
من 100م إلى 500م	من 200م إلى 2 مليار	من 50 إلى 250 عامل	مؤسسة متوسطة

ملاحظة : م = مليون .

من هذه الجداول يتضح لنا أن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المعيارين النوعي والكمي يختلف من دولة إلى أخرى، فالمؤسسة التي تعتبر صغيرة أو متوسطة في بلد صناعي متقدم قد تعبر كبيرة الحجم بالنسبة لبلد النامي ، الأمر الذي يجعل الاتفاق على تعريف موحد وشامل للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أمرا في غاية الصعوبة حيث هناك أكثر من "50 تعريف مختلفا يتم استخدامها في 75 دولة " [40] ص 398.

وفي هذا الإطار صنف صندوق النقد الدولي هذا النوع من المؤسسات حسب عدد العمال التي تستخدمه المؤسسة، فأقل من 5 عمال فالمؤسسة صغيرة في حين إن استخدمت بين 18 إلى 19 عامل فالمؤسسة متوسطة أما استخدام أكثر من 20 عاملا فتعتبر المؤسسة كبيرة. " [41] ص 32.

بالمقابل صنف البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية هذه المؤسسات حسب مستوياتها [42] ص19، إلى مؤسسات فردية، مؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة، حسب معياري عدد العمال و الأصول الثابتة ماعدا الأرض والمباني.

أما في الجزائر فقد قدمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أنشئت سنة 1994، ومن خلال القانون التوجيهي مقرر 18/01 الصادر بتاريخ 2001/12/12، والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفا لهذه الأخيرة يعتمد على المعايير الكمية في تحديد مفهومها مركزا في ذلك على حجم هذه المؤسسات والذي سيضم عدد العمال، رأس المال وحجم المبيعات.

" فالمؤسسات الصغيرة هي كل مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخصا لا يتجاوز رقم أعمالها مائتي مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية، مائة مليون دينار جزائري، في حين أن المؤسسة المتوسطة حسب هذا القانون هي كل مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخص ويكون رقم أعمالها السنوي ما بين مائتي مليون دج، وملياري (دج) ويكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دج " [43]. يمكن تلخيص كل هذا في (الجدول رقم (08)).

من خلال هذا المطلب تبين لنا المكانة المهمة التي تحتلها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الحديث، كما تطرقنا إلى تصنيفات هذا النوع من المؤسسات حسب مستوى الاقتصاد الكائنة فيه ومن ثم حددنا التعريف الجزائري للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

2.3.1. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها و الصعوبات التي تواجهها

رغم أن هذا النوع من المؤسسات له أهمية كبيرة في تنمية الاقتصاد الوطني إلا أنه يعاني من بعض الصعوبات التي تعيق نشاطه، فنذهب من خلال هذا المطلب إلى :

- أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- الصعوبات التي تعانيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

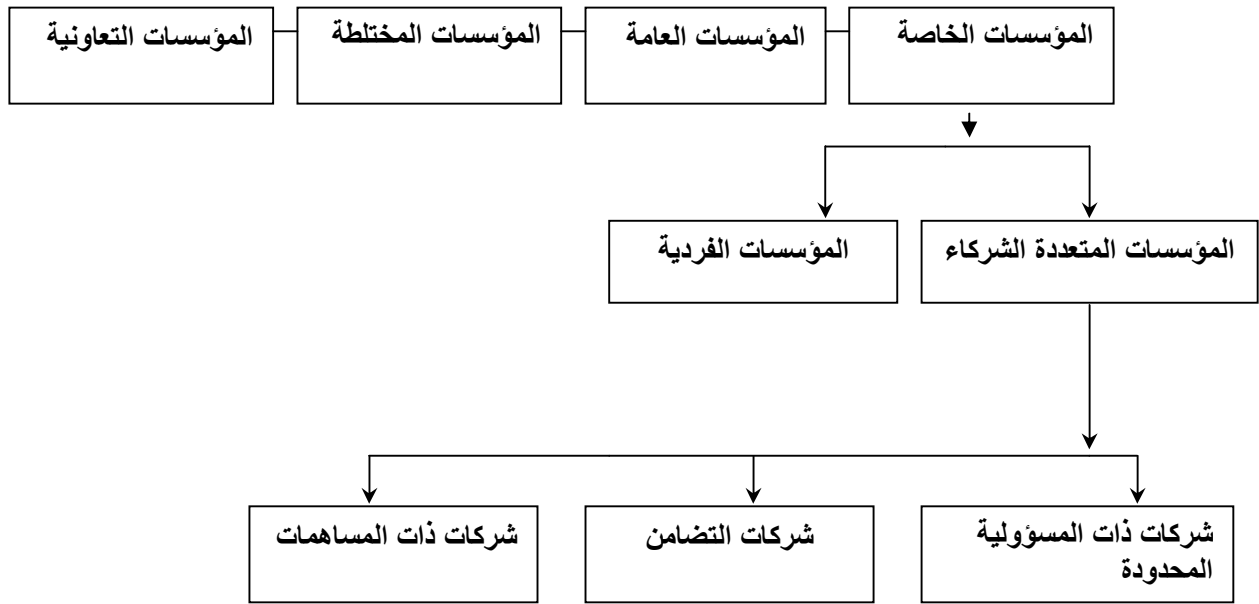
1.2.3.1. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع تختلف أشكالها باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها، هذه المعايير نجعلها في النقاط التالية [44] ص 32:

- طبيعة توجه هذه المؤسسات (المؤسسات العائلية، المؤسسات التقليدية، مؤسسات متطورة وشبه متطورة)؛

- أسلوب تنظيم العمل (المؤسسات المصنعية، المؤسسات غير المصنعية)؛

- طبيعة المنتجات (مؤسسات إنتاج السلع الإستهلاكية، مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة، مؤسسات إستهلاك سلع التجهيز)؛
- الشكل القانوني، يمكن التطرق إلى الشكل القانوني للمؤسسات الجزائرية في (الشكل رقم (06))؛
- المؤسسات التكاملية "Entreprises sous traitantes"، (التعاون والتكامل المباشر والغير المباشر).



الشكل رقم 06 : الأصناف القانونية للمؤسسات [44] ص 37.

2.2.3.1. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويمكن تلخيص أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية :

1.2.2.3.1. توفير مناصب عمل

تنتم هذه المؤسسات بأنها كثيفة عنصر العمل ويصب اهتمامها عليه كثيراً ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا " خلقت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (1987-1992) أكثر من 5.8 مليون فرصة عمل في حين أن الشركات الكبرى إستغنت خلال الفترة نفسها على حوالي 2.3 مليون

عامل " [40] ص 396؛ يعود سبب الاستقطاب الكثيف لهذا العنصر من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لصغر حجم رأس مالها، نقص في الخبرة الإدارية و التنظيمية و في المهارات الفنية .

2.2.2.3.1. تقليص التكاليف عن الدولة

باعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستخدم عمالا ذوي مهارات منخفضة نسبيا، فإنها تساعد على إكساب هؤلاء العمال المهارات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية و المالية لإدارة أعمال هذه المؤسسات، و في الوقت ذاته فهي تجنب الدولة التكاليف الإضافية التي يتطلبها التوسع في إقامة مراكز جديدة للتدريب أو توفير مدربين و إمكانيات في المراكز القائمة [42] ص 27.

3.2.2.3.1. دعم المؤسسات الكبيرة

نظرا للاستقطاب الكثيف لليد العاملة الذي يقوم به هذا النوع من المؤسسات، تتمكن مع استغلال الوقت من الاستفادة و اكتساب المهارات الوظيفية التي تسمح لها بتكميل نشاط المؤسسات الكبيرة فتصبح تلعب دور مؤسسة تكاملية [45] ص 24.

4.2.2.3.1. دعم الصادرات

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في تنمية الصادرات و تخفيف العجز في ميزان المدفوعات و ذلك لقدرتها على الدخول إلى الأسواق الخارجية بسبب تنوع منتجاتها و إنخفاض تكلفتها، بالإضافة إلى اعتمادها على المواد الأولية المحلية وهو ما يعني محدودية وارداتها و لهذا السبب أصبحت الركيزة الأساسية لجل الاقتصاديات المتطورة، فهي تمثل النسبة الأكبر من حيث العدد في معظم البلدان، فقد بلغت حوالي 99 % من مجموع المؤسسات في كل من الولايات المتحدة، اليابان و الإتحاد الأوروبي [46] ص 65.

5.2.2.3.1. تنمية المناطق الريفية

قدرت التوطن و التأقلم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يساعدها على الإقامة في المناطق الريفية هذا ما يسمح بتوسيع النشاط الاقتصادي في عدة أماكن و خلق فرص العمل .

3.2.3.1. الصعوبات التي تعانيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تلخيص الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فيما يلي:

1.3.2.3.1. الصعوبات الداخلية

1.1.3.2.3.1. إشكالية العقار

تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مشاكل في العقار، الذي يكبح من نشاطها الاقتصادي فقد كشفت دراسة قامت بها الوكالة الوطنية لتهيئة الإقليم أنه " وإلى غاية سنة 2001 ومن مجموع (4211) قطعة أرض سلمت لتطوير المناطق الصناعية توجد (3233) قطعة غير مسوّات قانونيا مقابل تسوية (978) أو ما نسبته (23,22%) مقابل (76,77%) غير مسوّات" [47] ص4. إن هذا المشكل يعرقل علاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعاملها مع البنوك والتي تطلب عقود الملكية لمنح القروض، يضاف إلى ذلك تعدد الهيئات المكلفة بمنح قطع الأراضي، مما أدى إلى تداخل الصلاحيات بين مختلف الهيئات وانتشار النزاعات والاحتلال غير العقلاني للفضاء الصناعي. ولعل ما زاد الوضع تعقيداً الوضعية المزرية للمناطق الصناعية " حيث (20%)، (43,5%)، (62,8%)، في الوسط، في الشرق وفي الغرب على التوالي، توجد في وضعية سيئة " [48].

2.1.3.2.3.1. بطء الإجراءات الإدارية

لا تزال الإدارة تعتمد على أنماط التسيير القديمة مع تميزها بالبطء والتعقيد في إجراءاتها والتركيز على الشكليات وهذا بسبب تحجر الذهنيات ومعاداتها لمنطق التغيير، الأمر الذي يطيل في مدة تجسيد المشاريع " فعلى أي مستثمر تخطي عدة مراحل قبل الحصول على الترخيص بإقامة مصنع، تضاف إليها فترة أخرى مرتبطة بإجراءات تكوين المؤسسة تمتد من 3 إلى 4 سنوات [49] ص5.

3.1.3.2.3.1. صعوبة الحصول على التمويل

تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات للحصول على التمويلات اللازمة لنشاطها وهذا بسبب ثقل العمليات المصرفية للبنوك الجزائرية وإتسامها بالبيروقراطية في أداء خدماتها (معالجة الصكوك والتحويلات المالية، دراسة الملفات ...) وعزوفها عن تمويل أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لغياب الضمانات الكافية لإسترداد أموالها كعدم ملك المؤسسة للعقار الذي يمكن أن تضعه كضمان، وفي هذا الإطار تم إنشاء الصندوق الوطني لضمان إستثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأس مال قدره 30 مليار دينار وكذا صندوق رأس مال المخاطرة بـ 3,5 مليار دينار [49]. بالمقابل لم تتمكن

البورصة الجزائرية من تعبئة المدخرات المحلية وكذا الأجنبية اللازمة لتمويل عملية التنمية الاقتصادية، وتمويل المشاريع المحلية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها وهو ما يضيع فرصا أكيدة للإنتاج والتوظيف.

4.1.3.2.3.1. ضعف التكوين والعمل المؤهل

لقد وضعت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة * UNESCO " الجزائر في المرتبة (118) على المستوى العالمي من حيث الكفاءة التعليمية [50] ص7، وهذا دلالة على تدهور نظامها التعليمي والتكويني، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على جودة الأداء والتسيير لدى المؤسسات الجزائرية.

2.3.2.3.1. صعوبات أخرى

- ضعف الوظيفة التسويقية، فمثلا " تنتج الجزائر ما يقارب 400.000 طن من (تموردقلة نور) ولكن ما يصدر لا يتجاوز 16000 طن بسبب رداءة نوعية التغليف " [51] ص7؛
 - قلة الإعتماد على مكاتب الاستشارات والدراسات في اختيار المشاريع وفي دراسة جدواها؛
 - نقص المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والفرص الممكن استغلالها بالإضافة إلى صعوبة الحصول عليها؛
 - ضعف الوظيفة المالية و المحاسبية.
- من خلال هذا المطلب يبرز لنا أن الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات ضروري جدا، فعلى الجزائر توفير الظروف الملائمة لتوسيع نشاط هذا القطاع وبعث التنمية الاقتصادية الوطنية نحو الأمام.

3.3.1. علاقة الوكالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التوجهات الحديثة في علم الإدارة تجعل من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة معلما للأبحاث والدراسات، لهذه الغاية أسقط الباحثون ومن بينهم "ج.شارو G.Charreaux" نظرية حوكمة المؤسسات على هذا النوع من المؤسسات، ومن خلال هذا المطلب يمكن أن نتطرق إلى مايلي:

- حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- علاقة خصوصيات حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأداء.

1.3.3.1. حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توسع تطبيق الحوكمة في الميدان الاقتصادي وبرزت سماتها في كل قطاع، خاصة وأن دورها أظهر أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية، ذهب بذلك إلى توسعها وتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة [52] ص ص 71-73.

نظرا للدور الاقتصادي التي تلعبه المؤسسات الاقتصادية الصغيرة، فأدى هذا إلى اهتمام المختصين بمحاولة إسقاط مفاهيم الحوكمة، خصوصيتها وكذا إستراتيجيتها على هذا النوع من المؤسسات الذي يعرف قطاعه منافسة كبيرة، فالاحتياج الأداء والفعالية في التسيير من أولويات الصدود للمنافسة ولتقلبات المحيط.

حتما الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة له علاقة مباشرة بطريقة حوكمتها الأمر الذي يولد خصوصيات نظام حوكمتها بصفة أكثر وضوحا. إذن هناك ميكانيزمات وظيفية داخلية وخارجية وعلاقات وكالة بين الأطراف الفاعلة لهذا النوع المؤسسات يحددون هذه الخصوصيات.

فخصوصيات نظام حوكمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نجد فيه [53] ص ص 1-3:

- ميكانيزمات وظيفية؛
- علاقة مالك – مسير؛
- علاقة مؤسسة – حقوق (زبائن)؛
- علاقة مؤسسة – مستخدمين.

1.1.3.3.1. الميكانيزمات الوظيفية

إن المسيرين خاضعين إلى ميكانيزمات وظيفية داخلية وخارجية وهذا طبعا راجع لفرض المحيط وجوده على المؤسسة، إن الميكانيزمات الخارجية التي يجب على المسير تطبيقها، تعمل على تأمين حقوق المساهمين وكذا كل التحويلات التي قد تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينها وبين مختلف الأطراف الفاعلة يرجع بنا إلى فكرة أن المؤسسة " عقدة للعقود " وهي مكان لإنشاء القيمة لأنها مكان يتفاعل فيه الأطراف الفاعلة.

هذه الميكانيزمات الخارجية مدعمة بميكانيزمات داخلية بارزة كمجلس الإدارة الذي يعمل على محاولة المحافظة على التسيير الجيد وعلى تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، كما قد نجد أن هذا النوع من الميكانيزم له إيدولوجية الفعالية بالمراقبة بترجمة هذا الأخير بمجلس مراقبة.

لكن الدور الفعال الذي يلعبه مجلس الإدارة تجعله يحتل مكانة مركزية في المؤسسة والذي يعرف بالميكانيزم المركزي، ومما هو مشكل من أطراف يمثلون مسيرين، المالكين، المستخدمين وحتى البنوك.

2.1.3.3.1. علاقة مالك – مسير

عامة هذه العلاقة لا تشكل مصدر مشاكل، لأنه في أغلب الحالات لا يوجد انفصال في الملكية بين مالك ومسير عند هذا النوع من المؤسسات، فمن أجل فهم سلوك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يجب الذهاب إلى معرفة على أي قاعدة قانونية هي قائمة هذه المؤسسة : (شركة ذات مسؤولية محدودة، ذات أسهم) يوجد بعض من هذه المؤسسات من يفتح رأس مالها إلى مساهمين خارجين، نذكر منهم الهيئات المالية كالبنوك، لكن إذا ما كانت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عائلية وتم تحويل الملكية إلى مسير ليس من العائلة، فيمكن في هذه الحالة الإشارة أنه تم نقل الملكية (تحويلها) فهذه العملية تمثل المنظور الجديد لهذا النوع من المؤسسات والمتمثل في نظرية الحوكمة.

إن السوق المالية تعتبر من محفزات تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فنجد أنها تفتح رصيدها للمساهمين الماليين أكثر مما تحاول البحث عن مسيرين ذوي كفاءات في سوق المسيرين، لأن مالكي هذا النوع من المؤسسات يفضلون تسيير مؤسساتهم بأنفسهم خاصة إن كانت عائلية البحث طبعاً عن الدعم المالي الموجود في السوق المالية، ففي بعض الحالات يمكن أن نجد الاثنين معا حيث يقوم مالك المؤسسة توكيل مسير وفتح رصيده إلى السوق المالي، لذا يستوجب تواجد مجلس الإدارة لدى المؤسسة من أجل الفعالية في الحوكمة.

3.1.3.3.1. علاقة مؤسسة – حقوق

يتضح لنا أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تهتم أكثر بالميكانيزمات الخارجية وتحاول أن تفعلها خاصة وإن كان المالك هو في حد ذاته المسير، فيبقى المشكل الوحيد للمؤسسة، نوع العلاقات التي تجمعها أو تربطها بالأطراف الفاعلة الخارجيين فنجد [54] ص 4 :

- احترام العقود الجامعة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والزبائن؛
- احترام العقود الجامعة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والموردين؛
- احترام عقود العلاقات الجارية (قروض تجارية) ما بين المؤسسات؛
- إن عدم احترام هذه النقاط الثلاثة السالفة تعمل على تحطيم القيمة والإضعاف الاقتصادي، إذن ضرورة وجود نظام قانوني فعال (محكمة خاصة بالعلاقات التجارية)؛

- علاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة – بنوك تبدو مقيدة بميكانيزمات خارجية وحتى داخلية بين الطرفين خاصة إن كان المالك هو المسير، فعلى البنوك السهر على ضرورة وجود مجلس إدارة يستوجب حضور ممثليها لمعرفة ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
- ضرورة وجود علاقة أو وعاء قاعدي يربط بين الأدوات العمومية و المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (في حالة سوق عمومية) وتسيير؛
- ضرورة استحواد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على وعاء جبائي يسمح لإدارة الجبائية بالتسيير والمراقبة الجبائية، وتعظيمها؛
- علاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمحيط المؤسسي شفافية ونشر المعلومات الاقتصادية المالية والبشرية لهذه المؤسسة بتواجد نظام معلومات فعال و تقوية مراقبة.

4.1.3.3.1. علاقة مؤسسة- مستخدمين

يمثل المورد البشري قاعدة المؤسسة، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظرا للعدد الضئيل لليد العاملة مقارنة بالمؤسسات الكبرى فإهتمام الحكمة بهذا العنصر يبقى عاملا جوهريا نظرا لقدرته على إنشاء القيمة واكتسابه لكفاءة وتجربة [55].

فعلى مالكي هذا النوع من المؤسسات الإهتمام بهذا العنصر وذلك بتخصيص تكاليف وكالة من أجل الرفع من " الرأس المال الفكري" * وإكسابه الكفاءة بتدريبه وتعليمه، كما يعملون على تحفيزه إما بإعادة دراسة أجوره نسبة كما قدمه من نتائج إيجابية مساهمة على تنمية المؤسسة أو إشراكه كمساهم في رأس المال المؤسسة لإدماجه كليا في المؤسسة وجعله يشعر أنه جزء منها.

نجد أن المسيرين يبحثون دوما في سوق العمل عن الكفاءات البشرية اللازمة وإن توفرت فعليهم بدعم هذا المورد، إن المورد البشري في المؤسسة يشكل قطبا أساسيا يمكن بفعاليتها رفع أداء المؤسسة، فعلى المسيرين بناء نظام تقييمي لهذا العنصر مما يشكل تكلفة وكالة إضافية من أجل قياس أدائه .

2.3.3.1. علاقة خصوصيات حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأداء

في الدراسات القياسية مثلا فإن العلاقة بين خصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والأداء تحاول أن تبرز بدراسة الارتباط مثلا لأجور المسيرين والمستخدمين أو ديون المؤسسة بالمرادودية المالية أو المرادودية الإقتصادية، كما هو أيضا ممكن دراسة طريقة قرارات المسيرين في إختيار إستثماراتهم إنطلاقا من خصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بنجاحها أو إخفاقها، لذا نجد أن هناك

* رصيد وسلوك مؤهلات المؤسسة من كفاءات عملية وعلمية الذي يتمتع بها موردها البشري من أجل التنظيم، الاندماج إلى السوق و الإبداع.

علاقة بين أجر المسير والقرار الإستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار و كذلك " المخاطرة " لذا على المسير أن يكون واعيا بذلك ويمتلك إدارة مخاطر لها كفاءة، خاصة وإن كانت مؤسسته تستحوذ على قيمة فعلية معتبرة من المخزون لمواجهة ذلك.

1.2.3.3.1. دور المسير في نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من المنتظر أن يقوم المسير بتسطير إستراتيجية، حيث تكون هذه الإستراتيجية مسطرة حسب إطار نظام الحوكمة الذي يعمل فيه المسير، فنظرية الحوكمة في هذا الصدد تحاول أن توضح وتبرز الدور الذي يلعبه المسير في إبراز العلاقة بين خصوصيات الحوكمة والأداء :

- من جهة إرضاء كل الأطراف الفاعلة، إنشاء القيمة، بقاء المؤسسة؛
- دور القرار في إختيار (الإستراتيجيات) الإستراتيجية الفعالة أو الأقل فعالية لكن إيجابية في حالة المخاطرة.

2.2.3.3.1. اختيار الإستراتيجية

اختيار الإستراتيجية مرتبط بنسبة الحصة التي يمتلكها المسير من رأس المال، من نمط ترتيب أجوره، أو عن كيفية تكوين مجلس الإدارة أو حسب طبيعة المراقبات التي يجريها هذا المجلس، فهذا يمكن القول أن خيارات الإستراتيجية من طرف المسير موافقة لنظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فعلى المسير إختيار إستراتيجية تكون موافقة لهذا النظام مصحوبة بإستراتيجيات بديلة لها نفس العلاقة بالنظام [53] ص 4.

3.2.3.3.1. الاستثمار غير المادي

هذا الجانب يتميز بعلاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالعنصر البشري نظرا للأهمية التي أظهرها هذا العنصر [56] ص ص 11- 12، فعلى هذه المؤسسة الاهتمام في نظام حوكمتها بهذا العنصر وتفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية لأنه يبدو أن القيمة المنشأة في أغلب الأحيان هي من أصل هذا المورد الذي يستطيع التأقلم مع التغيرات وتقلبات المحيط، فعلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تشكيل رأس مال فكري وتنظيمي للإستثمار أكثر في تكوين الموارد البشرية، بهذا الصدد تبرز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، الأداء البشري والأداء التنظيمي، الأداء الجيد الخاص بهذا النوع من المؤسسات مصحوب بالإدارة الجيدة للموارد البشرية.

إن نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عليه أن يدمج فكرة إثراء المورد البشري بالكفاءات وتدعيمه من كل الجوانب لإكسابه رأس المال الفكري، فيشكل بذلك فرق فعالة قادرة على التأقلم مع مختلف الإستراتيجيات واستغلال الفرص والحلول في الوقت المناسب فدور المورد البشري يجب أن يمثل نقطة قوة وليس العكس.

من خلال هذا المطلب يتبين لنا أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتأثر بنمط حوكمة المؤسسات الهادف إلى تحسين أدائها.

خلاصة الفصل الأول

على ضوء ما درسناه في هذا الفصل، فإنه يظهر لنا أن الحوكمة في المؤسسات هو نظاما يقوم على النظريات الاقتصادية والتي أبرزها نظرية الوكالة. فتطبيق هذه النظرية في المؤسسة الحديثة المتأثرة بتقلبات المحيط الدائمة، يضمن لأصحاب مصالحها تحقيق الغرض العام للمؤسسة ألا وهو الأداء والفعالية.

هذه النظرية لم تتوقف إلا عند المؤسسات الكبرى المعروفة بتعدد محيطها الداخلي، بل ذهبت لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فرغم بساطة نظامها الإداري مقارنة بالمؤسسات الكبرى إلا أنه تحسين العلاقة بين الأطراف الفاعلة وتحويل الملكية من المالك نحو المسير الغير المالك يبقى من أهداف هذه النظرية حتى تحسن من أداء هذا النوع من المؤسسات وتستطيع الربط بين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين السلوك البشري إثر تفويض القرارات الهامة للمسيرين من أجل إكسابهم الثقة والانتماء إلى المؤسسة. كما أن لهذه النظرية هدف تحسين العلاقة بين المؤسسة والمتعاملين معها من المحيط الخارجي كالزبائن، الموردون وحتى الهيئات المالية أو الجبائية، فغاية هذا العنصر، هو تحسين أداء المؤسسة وجعلها تتواكب مع تقلبات المحيط. فمن أجل تطبيق هذا العنصر المهم من الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائية، يجب البحث على متطلبات علاقة الوكالة في هذا النوع من المؤسسات وفق المحيط المكانية فيه. لذا فعملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر كعاملا أساسيا وضروريا تستغله هذه المؤسسات، لتتمكن من تطبيق الحوكمة فيها.

الفصل 2

التأهيل كعملية إستراتيجية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يلعب مالكو ومسيروا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تحديد نمط إدارة واستراتيجية مؤسستهم وتأقلمها مع حركة المحيط الدائمة. فعملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فرصة يمكن ترجمتها كعامل محرك ومحرض للمؤسسة إذا ما عرف أصحاب مصالح المؤسسة استغلالها من أجل الاستفادة من تطبيقات الحوكمة فيها.

فكيف تبرز علاقة الوكالة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بواسطة تأهيلها؟ وكيف تستفيد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من نظام الحوكمة لتحسين أدائها من خلال تأهيلها؟ للإجابة على هذا السؤال قمنا باقتراح تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مطالب كالآتي:

- 1.2. إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 2.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقاعدة لتطبيق الحوكمة
- 3.2. علاقة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحوكمتها

1.2. إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم صغر حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أنها تستطيع التنافس، النمو و البقاء في محيط متذبذب. فنجاح المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في هذه الظروف يتوقف على الدور الذي يقوم به المسير في تحديد نمط الإدارة و الإستراتيجيات اللازمة لمجابهة تقلبات المحيط، لذا نقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كالآتي :

1.1.2. الميزات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.1.2. إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3.1.2. دور المسير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

1.1.2. الميزات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بقي عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولعدة سنوات معزولا عن إستراتيجيات التنمية الاقتصادية، لتمسك مسيري النشاطات الاقتصادية بفكرة اقتصاديات السلم، لكن وفي بداية سنوات السبعينات من القرن العشرين تغيرت هذه النظرة وأصبحت المؤسسات التي تظم عددا لا يتجاوز 500 عامل منطلقا للتكيف مع المحيط السوسيو اقتصادي، وهذا نظرا لمرونة هذا النوع من المؤسسات في تكوين إستراتيجيات فعالة تجعلها تتميز بقوة التأقلم في محيطها، هذا ما جعلها تنافس المؤسسات الكبيرة وتأخذ نصيبا جد معتبر في ميدان المنافسة [11] ص 412.

ويعود تفوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدانها الاقتصادي إلى ميزات خاصة بها وهي [11] ص ص 412-413:

- الخصوصيات الأصلية
- عدم تعقد طريقة التسيير وإدارة المعلومات
- عدم تعقد الهيكل المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.1.1.2. الخصوصيات الأصلية

- المرونة التي تسمح لها بالتأقلم مع التغيرات الحادثة في المحيط سواء على المستوى الإستراتيجي أو العملياتي [57] ص 237.

- السياسات البديلة، هذه السياسات تسمح للمسير بوضع مجموعة من الحلول أمامه تمكنه من القدرة على الاختيار المناسب وفي الوقت اللازم هذا ما يجعل المؤسسة امتدادا لشخصية المسير [58] ص 340.

- النظرة العامة، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تمثل أحسن محرك للتطور الاقتصادي وتنميته، كما يضعها المختصون في أفضل مكان لتطبيق أسس التسيير.

رغم هذه العناصر التي تجعل من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تحتل أفضل رواق في محيطها، فإن كل هذا لا يمنع أن تظهر فيها نقاط ضعف مرتبطة بنمط تسييرها.

2.1.1.2. ضعف طريقة التسيير وإدارة المعلومات

1.2.1.1.2. ضعف طريقة التسيير

سواء كان في علم الإدارة أو علم الاقتصاد فمكانة المسير دائما تمثل القطب الرئيسي في المؤسسة، سواء بتخطيطه أو تفكيره الهادف إلى نتائج معينة، قد تحقق مؤسسته ربحا مرجوا أو في سلوك المسير داخل المؤسسة الذي يحدد تفوقها من عدمه، لأنه هو المنظم [59] ص 26.

هذا المسير والذي يمكن وضعه في مكانة تجعل منه العقل المفكر لجميع أعمال المؤسسة في ميدان ما، له مميزات معينة وهي :

- يجمع رؤوس الأموال بأقل تكلفة من أجل الحصول بعد ذلك على أرباح من تحت هذه التكاليف المنفقة [11] ص 413، في هذه العملية نجد أن المسير يأخذ مخاطرة برأس ماله.
- يحرص عوامل الإنتاج (موارد بشرية، معلومات، تكنولوجيا، آلات...) ويحاول أن يجمع ويمزج بينهما بطريقة عقلانية.
- مبدع للقيمة ولمراكز شغل جدد.
- لكن في حقيقة الأمر فالقليل من المسيرين من يتميز بهذه العناصر، أو من يجمع بينهما، لتأثر المسير ببعض العوامل السلبية والتي يمكن أن نضبطها في ثلاثة نقاط [60] ص ص 1- 8:
- المسير لا يبحث على تعظيم أرباحه أو احتلال مؤسسته الزيادة في السوق بل يبقى هدفه الوحيد البقاء في السوق أطول مدة ممكنة والمحافظة على مكانته الوظيفية كمسير للمؤسسة، هذا ما لا ينطبق مع أسس الإدارة الكلاسيكية أو الحديثة وحتى النظريات الاقتصادية.
- المسيرين ليس لديهم تكوين مختص في علم الإدارة، غالبا ما يكونون مختصين في الميدان التقني والذي يبدوا له ملائم للتسيير المؤسسة، كما أنهم ينظرون إلى وظيفة الإدارة أنها تصب إلا على وظيفة المحاسبة (إيرادات، تكاليف) فقط، أو الحصول على قرض بنكي بأي طريقة أو كيفية كانت. فعلى المسيرين التعلم حتى يمكنهم التأقلم مع المحيط في ديناميكية مستمرة،

ولا بد من أن تمتلك المؤسسات والأفراد القدرة على التعلم بغية ضمان الاستمرار في محيط يتسم بعدم الاستقرار والتغيير.

- اعتماد المسيرين على محاولة حل المشاكل المطروحة في المدى القصير وغياب لديهم التسيير والتخطيط الإستراتيجي في المدى الطويل.

2.2.1.1.2. ضعف إدارة المعلومات

لقد ازدادت الحاجة إلى المعلومات مع الانتقال إلى الاقتصاد الجديد، فأصبحت عنصرا إستراتيجيا يركز عليه لإدماج إدارة المعارف وتجسيدها في محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تعزيز مزاياها التنافسية [61] ص ص 701-702. فعلم الإدارة من بين تعاريفه أنه فن لاتخاذ القرارات بالاعتماد على المعلومات الأساسية والفعالة والتي يتم اكتسابها من طرف المسير وبطريقة عقلانية، هذا المحفز يشجع المؤسسة على الذهاب نحو إستراتيجيات هجومية في محيطها، لتجاوز حالات عدم التأكد. فدور المعلومات في الإدارة يجعل من أفراد المؤسسة يبحثون على أكبر قدر من المعلومات الفعالة التي تفيد القرار، فجميع أفكار هؤلاء الأفراد مهمة في اتخاذ القرارات.

هذا النوع من الإدارة نادرا ما نجده حاضرا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب ثلاثة عيوب تتميز بها الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي :

أ. نقص فاضح في بنك المعلومات (المعطيات) بسبب [62] ص 1:

- ليس للمؤسسة نظام خاص ومتطور للمعلومات؛
- غياب الإمكانيات التي تسمح للمؤسسة ببناء نظام معلومات؛
- غياب إستعمال تكنولوجيا المعلومات "نظام معلومات هو نظام يستعمل تكنولوجيا المعلومات"؛
- ضعف رأس المال الفكري لغياب الدورات التكوينية للعمال.

هذه العوامل تؤثر حتما سلبيا على وضعية إدارة المؤسسة، وتضع المسير في مكانة لا تسمح له

بالرؤية المستقبلية في محيطه أو حتى داخل محيط مؤسسته، فتجعله يقوم بـ [63] ص 183 :

- الخيارات التلقائية.
- إخفاء المعلومات التي بحوزته على الأطراف المسيرة معه، نجد مركزية في التسيير، فأفكار الأطراف المشاركة قد تقدم المعلومة الكافية لإتخاذ القرار المناسب، فالإدارة بالإشراك جد مهمة في نظام يعمل بالمعلومات.

إن غياب و ضعف نظام المعلومات و سوء التحكم في تقنيات التسيير تجعلها هشة أمام المنافسة أو التغيرات البيئية خاصة في بداية نشاطها ففي فرنسا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المفلسة يكون عددها كبيرا في الخمس سنوات الأولى من بداية نشاطها.

3.1.1.2. الهيكل المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف تماما لو قارناها بميزانيات المؤسسات الكبيرة، حيث نجد أن ميزانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثقل في أدنى الميزانية (الأموال المتداولة) من الميزانية الثانية وهذا راجع إلى التدفقات المتداولة التي تسري فيها بسرعة، وتوجه مسيري هذا النوع من المؤسسات إلى القروض البنكية القصيرة الأجل على عكس المؤسسات الكبيرة.

توجه المؤسسات الصغيرة والكبيرة إلى القروض والديون القصيرة الأجل راجع أساسا لسببين رئيسيين وهما [11] ص ص 414-415 :

- تمسك البنك للديون الطويلة الأجل، وتخوفه لمنحه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاحتمال اختفاء المؤسسة في محيطها في وقت جد قصير.

- سلوك المسير الذي يفضل القروض القصيرة الأجل حتى يبقى دوما في إسقالية مالية.

هذا النوع من القروض يترك دائما هذا النوع من المؤسسات في حالة سيولة دائمة، تجنبا لمشاكل الخزينة، على عكس المؤسسات الكبيرة. أما المشاكل التي يمكن أن تعرفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الجانب المالي والمحاسبي هي :

- صعوبة تمويلها.

- احتمال غياب المعلومة المالية والمحاسبية الصحيحة لدى صاحب أعمال المؤسسة.

- عدم إمكانية الاستعانة بمختصين.

من خلال هذا المطلب يتبين لنا أن مسار اتخاذ القرار للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بسيط ومبني على اتخاذ القرارات الخاصة بالمدى القصير تؤدي إلى ربح الوقت وإدارته واستغلاله كتكلفة تحويلية [64] ص 3303، في حالة ما إذا كان هناك كفاءة في التسيير والحصول على المعلومات والتعامل الجيد مع البنك.

2.1.2. إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصبحت إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جوهر اهتمام مسيري هذا النوع من المؤسسات، نافعة من أجل الاختيار الأحسن وكذلك من أجل التأقلم مع تقلبات المحيط، فعلى هذه المؤسسات تطبيق إستراتيجيات ملائمة في محيطها وكذلك ملائمة لقدرتها التنظيمية والمالية، لذا فتميز

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإستراتيجيات التالية، من خلال تتبع عناصر الشكل رقم (07) التالي، والمتخذة على حسب حالة المؤسسة في السوق ومدى بقائها من عدمه. نستطيع تقسيم هذا المطلب إلى مايلي:

- إستراتيجيات الإبداع والتجديد
- إستراتيجيات التقوية
- إستراتيجيات إعادة التشغيل

1.2.1.2. إستراتيجيات الإبداع والتجديد

يمثل إنشاء وإعادة الإنشاء الوسيلة الأحسن والمفضلة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل القدرة على مواجهة مؤسسات ذات حجم مالي وبشري أهم، وفي محيط صعب متميز بالمنافسة الشديدة [64] ص 3106 .

لكن هل هذه الإستراتيجيات تمثل مخاطرة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ طبعاً، فالمخاطرة من قوانين اللعبة حتى تدفع أداء المؤسسة نحو الأمام، فالإبداع والتجديد فيما يخص المنتوجات مثلاً يتطلب دعماً مادياً ومعنوياً معتبراً، زائد خبرات مهنية وفرديات متميزة من فئة الموارد البشرية، فإختيار هذا النوع من الإستراتيجيات يجبر المؤسسة على العمل بمنطلق : تسيير أو إدارة المخاطر، الإدارة بالإشراك والأخذ بعين الإعتبار أداء الزبائن والموردين. فعليه يمكن النظر لعملية الإبداع داخل المؤسسة انطلاقاً من نظرية النظم باعتبارها نظماً [66] ص 738.

2.2.1.2. إستراتيجيات التقوية

تتمثل استراتيجيات التقوية فيما يلي:

1.2.2.1.2. إستراتيجيات التخصص

وهي الإستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة، مواجهة المؤسسات التي تفوقها في الحجم و المتواجدة في محيطها، فالتخصص في إنتاج منتج معين و نادر في سوق يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية.

2.2.2.1.2. إستراتيجيات تسيير التبعية

تستطيع المؤسسة أن تكون مستقلة كلية على المستوى القانوني والمالي (المالكون والمسيريون يمتلكون 100 % من رأس المال) لكن على المستوى الاقتصادي فهي في تبعية [64] ص 3112.

ظواهر التبعية تعمدت مع التيارات المتتالية للتركيز الصناعي بعد الحرب العالمية الثانية ما تمخض عنه نشأة المجمعات القوية ذات التكنولوجيا المعقدة والتي هي بدورها مرتبطة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمارس نشاطها في نفس المجال.

ولا نهتم بتعريف ظاهرة التبعية هنا وإنما نسعى إلى تحليل فكرة أن التبعية ليست بالضرورة مرادفا للضعف و"الخلل" ودراسة الحالة بحالة هي الكفيلة بإثبات أو نفي العلاقة بينهما.

والأمر في الواقع يرتبط بالغاية والحالة الاقتصادية للمؤسسة (المسيطرة)، وهل من مصلحتها قطع العلاقة مع المؤسسة التابعة لها، فالمصلحة متبادلة بين الطرفين كما هو الحال بالنسبة لظاهرة المناولة الصناعية (المقولة من الباطن).

إذا حصل وأن وجدنا مؤسسات تابعة وراضية فهذا لا يعني بالضرورة أن الظروف وحدها هي التي ساعدت على ذلك، بل نحن مرغمون على تصور سلسلة من الاستراتيجيات المتبعة لتسيير التبعية، ومن أهمها نجد عدة "متطلبات" منها [64] ص ص 3112-3113:

1.2.2.2.1.2. معرفة كيف تجعل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نفسها في غاية الأهمية

والضرورة

هذا يتطلب الغوص في نظام أهداف متخذ القرارات الذي يسعى إلى إحاطة نفسه بشركاء حقيقيين قادرين على إظهار إسهاماته وقدراته التنافسية.

فالمؤسسة التي تكون في تبعية تستطيع أن تنجح إذا استطاعت إن تفرض نفسها كعميل ضروري ومفضل، "أي أنه لتحقيق النجاح يجب أن تعرف كيف تجعل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نفسها لا تعوض ولا يمكن إحلالها"

2.2.2.2.1.2. استعمال التبعية كوسيلة غوص (درع واقى للمستقبل)

في الوقت الذي تعمل فيه المؤسسة لسنوات لصالح عدد قليل لزبائن كبار لا بد أن تستغل بعض الامتيازات التي قد تكون مصادر اقتصادية تستثمرها بالموازات للتنمية التي تضمن لها استقلالية ذاتية أكبر مستقبلا.

3.2.2.2.1.2. العمل بمقولة (في الإتحاد قوة)

كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة الكبيرة والتي من حوالي عشرية بدأت تعمل في ضوء تيار التضامن الدولي ما بين المؤسسات، لا بد من أن تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استراتيجيات التحالف بدلا من المواجهة المتفرقة. (هذه الإستراتيجية ظهرت في مجالات متنوعة ومختلفة)

4.2.2.2.1.2. معرفة التعامل والتعاون مع من هو أكبر

أن تحسن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتستغل الفرص وأن تقوم بالدراسة الجيدة للمتعاملين والمؤسسات التي هي في تبعية لها، وأن تسعى إلى توظيف ما تتقنه من معرفة وخبرة غير مستغلة لصالح المؤسسات الرائدة.

3.2.1.2. إستراتيجيات إعادة التشغيل

تتمثل إستراتيجيات إعادة التشغيل فيما يلي :

1.3.2.1.2. إستراتيجية التنويع

لا بد من الحذر بالنسبة لهذا النوع من الاستراتيجيات لسببين:

1.1.3.2.1.2. العلاقة الغامضة بين التنويع والمردودية

ليس في كل الأحيان عملية التنويع تقابلها المردودية، بل يجب على المسيرين اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص تحديد المنتوجات التي يجب أن تخصص لها عملية التنويع حتى لا تكلف المؤسسة تكلفة زائدة.

2.1.3.2.1.2. مفهوم التنويع متناقض في حد ذاته

الكثير من عمليات التنويع هي عمليات تخصيص، وهناك بعض الاقتراحات التي تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة مشكل التنويع [66] ص 983:

- **عدم الخلط بين التخصيص والتنويع:** في حالة انطلاق مشروع جديد في ضوء إستراتيجية التنويع قد يتطلب هذا درجة من التخصص والكفاءات؛
- **عدم التلقي أو الإكراه على التنويع بل اختيار الوقت الملائم لتطبيقها:** فإستراتيجية التنويع تتطلب موارد والكثير من الوقت لحصد النتائج، إذن لا بد من تبيينها في ظروف مواتية. والعكس ما يحصل في غالب الأحيان بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **تصفية وانتقاء الأفكار بالنسبة للتنويع لمواجهة المخاطر:** فغالبا ما تكون مشاريع التنويع وليدة الصدفة أو الحدس بالنسبة للمسيرين أو اقتراحات الزبائن أو الممثلين عند بعض المؤسسات الرائدة، وهذه الأفكار قد تكون جيدة أو سيئة فالبد من غربلتها.

- **الارتكاز إلى دعائم:** إذا كانت إستراتيجية التنويع تعتمد (تبنى) على تغيير المهنة إذن لا بد من الاستفادة من الميزات والخصوصيات السابقة كركائز قوية ودعائم للانطلاق في النشاط الجديد وفي حالة الوصول إلى الكفاءة وحسن الأداء لا بد من بناء دعائم وركائز قوية وجديدة وهكذا دواليك.
- **التنظيم الجيد لانتهاج إستراتيجية التنويع:** مشاكل التنظيم التي تنتج عن مؤسسة متنوعة تعتبر خاصة جدا، و بنفس القدر من المشاكل بالنسبة للمؤسسات المتخصصة. إذن لا بد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أن تعمل على تحديد نمط القيادة والإدارة وكذلك طبيعة العلاقة بين المسير والمتعاملين، واستعمال التفويض بشكل كبير، إنشاء مراكز مسؤولية بالنسبة للنشاطات الجديدة، وهذا للإبقاء على حسن السيطرة والتحكم في الكل [68] ص ص 96-104.

2.3.2.1.2. إستراتيجية التدويل:

التدويل مرادف للتخصيص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التدويل هو تمديد لاختيارها المتعلق بالتخصيص، وهذا بفضل التجارة عن بعد. أصبحت التجارة عن بعد ممرا إجباريا لكثير من المؤسسات التي لا يجب أن تهمل هذه الإستراتيجية، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي وجدت نفسها في مواجهة الصعوبات والتحديات في المحيط المتغير. وهذا النوع ناتج عن مختلف المحفزات التي دفعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تبني هذا الاتجاه ومختلف مراحل التطوير الدولي. وما يميز إستراتيجية التدويل هي الغياب التام للقوانين المسبقة، إذن لا بد من مرافقة إستراتيجية التدويل ببعض المتطلبات إذا أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تأخذ احتياطاتها مسبقا [65] ص ص 3115-3118 :

1.2.3.2.1.2. أن تكون الإجراءات والأفعال موافقة للوسائل

علاقة انسجام وتوافق بين طبيعة الأفعال مع الوسائل المتاحة المستعملة والتي لا بد من الحفاظ عليها، فخير المناولة مطروح بصفة كبيرة بالنسبة للنشاطات المرتبطة بالتطور الدولي والبحث عن أسواق جديدة موافقة.

2.2.3.2.1.2. التقليل من المخاطر

الالتزام الدولي لا بد من امتلاك نظام معلومات على المستوى الدولي قادر على الحصول على المعلومات الدولية المتاحة على أقل تقدير، التأمين ضد مخاطر التصدير، والتأمين ضد مخاطر سعر الصرف. وهناك استراتيجيات مقللة للمخاطر (شبكات الضعف، عدم الاستقرار).

3.2.3.2.1.2. البحث عن متعاملين أقوياء

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد أن تسعى إلى البحث عن أحسن المتعاملين الاقتصاديين كالمجمعات الصناعية تكون لها سندا ودعما قويا، و تسمى العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسة الكبيرة القوية التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى التدويل عن طريق هذه المجمعات الصناعية الضخمة.

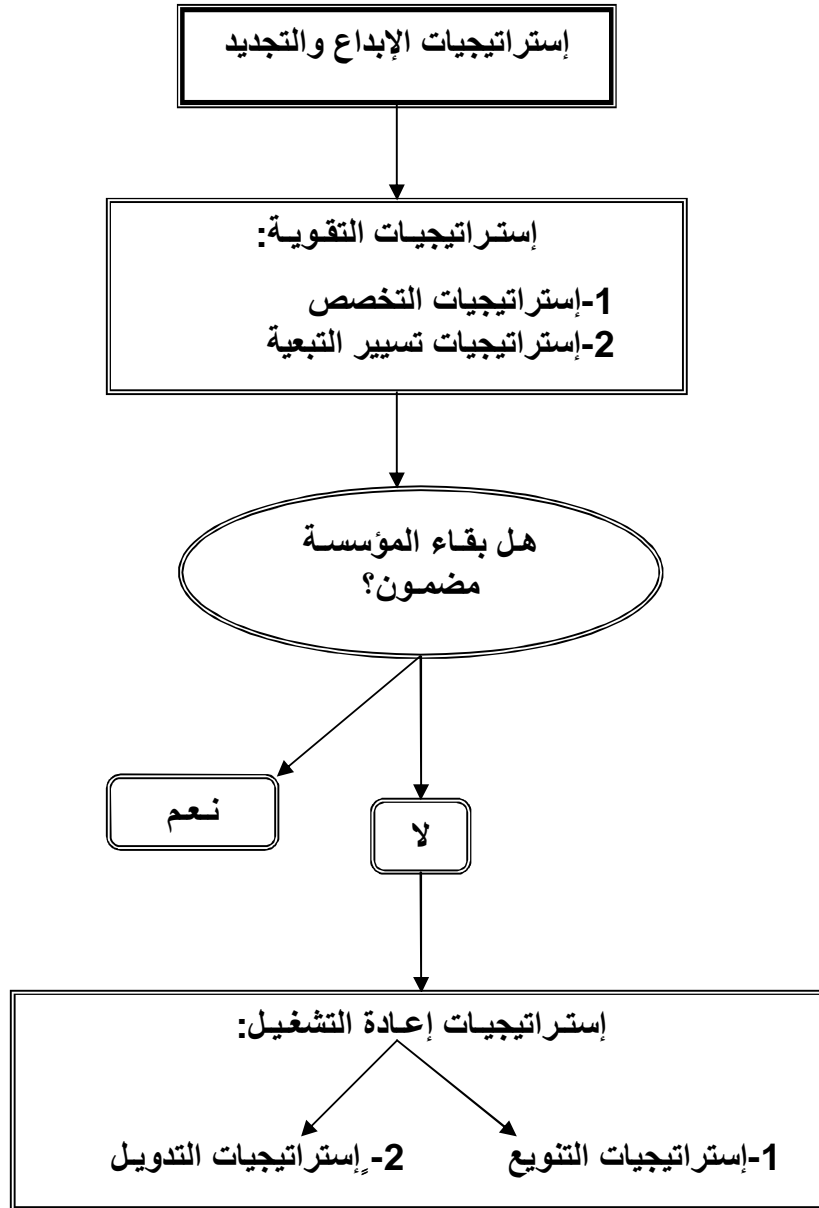
4.2.3.2.1.2. مراقبة المجهودات

العوائق وتحديات النشاطات الدولية لا بد من مرافقتها بطرق تنظيم ورقابة أكثر حزما وصرامة وإجراءات إضافية، ورسم لوحة قيادة للنشاطات التصديرية متنوع بتدقيق دوري ومستمر.

5.2.3.2.1.2. صياغة وتسجيل التطور الدولي في مخطط استراتيجي

في ظل نظرة تخطيطية، التطور الدولي لا بد من اعتباره اختيارا استراتيجيا، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد من أن تسعى إلى الدولية سواء من منظور هجومي أو دفاعي على حسب الفرص أو التهديدات وتبني إدارة إستراتيجية، واعتماد التكوين لمسيرها. ونلاحظ مقاومة في صياغة المراحل المقترحة، رغم قلة ما تتطلبه، وهذا السلوك طبيعي بالنسبة لكثير من المسيرين لمؤسسات صغيرة ولا يسعون للنمو، أما بالنسبة لمسيرين يمتلكون طموحات ملحوظة فالأمر يختلف فهم يقومون باختيارات إستراتيجية مهمة بالنسبة لمستقبل المؤسسة. يمكن تلخيص إستراتيجيات المؤسسة في (الشكل رقم (07)).

من خلال هذا المطلب يتبين لنا أن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة منظورا واسع إثر تنوع استراتيجيتها التي تمكنها من إيجاد الحلول المناسبة في محيطها المتحرك، فنوعية التسيير محددة لاختيار الاستراتيجيات الملائمة. لذا فإكتساب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لنظام الحوكمة يمكنها من التعامل الجيد بهذه الإستراتيجيات بمعرفة كيفية استغلالها وتوظيفها في المحيط.



الشكل رقم 07 : إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة [65] ص 3106.

3.1.2. دور المسير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إن تطور الطرق التسييرية وازدياد اهتمام النظرة الكلية بهذا النوع من المؤسسات يجعل من وظيفة التسيير جوهر الدراسات في الإدارة، خاصة وأن هذه الوظيفة قائمة على قاعدتين أساسيتين وهما [16] ص ص 20- 22 :

- القيود الحديثة للمحيط.
- ضغط الأطراف الفاعلين.

1.3.1.2. القيود الحديثة للمحيط

من الممكن تصنيف أربعة عناصر مفتاحية لهذه القيود الحديثة للمحيط والتي على المسير مواجهتها وهي :

- سرعة التطورات؛
- تعقدات المحيط؛
- عولمة الإقتصاد؛
- ضرورة الإعلام.

1.1.3.1.2. سرعة التطورات

إن الإبداعات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الاتصال والمعلوماتية تجعل المؤسسة تحافظ على أسس تسييرها (مهنة، تنافسية، أداء...)، في محيط متذبذب. على مسيري هذه المؤسسات التأقلم معه وتغيير طريقة تفكيرهم فيما يخص مسار مؤسساتهم، وذلك بتأقلم نمط ثقافة مؤسساتهم مع القيود الجديدة بعض المختصين البسيكولوجيين الأمريكيين وفي سنوات الثمانينات من القرن العشرين ربطوا بين هذين الجانبين أي ثقافة المؤسسة والمعطيات السوسيو إقتصادية للمحيط [69] ص 196.

سرعة تطورات المحيط تجعل من مسيري المؤسسات العمل في وقت زمني جد ضيق أو تحت ضغط الزمن، فعلى المسير تطبيق ما خطه وما يهدف له في الوقت المناسب، فعليه أن يجمع بين عاملين ضروريين في المؤسسة وهما :

- الوقت أو الزمن الاقتصادي الحقيقي، أين يتوجب على المسير أن يقرر ويسبق في رد الفعل؛

- الوقت أو رد الفعل البشري، أين ينتظر منه رد الفعل في الزمن البعيد الذي يشغل فيه بإستعماله الطرق التحليلية والتجريبية اللازمة لذلك.

2.1.3.1.2. تعقدات المحيط

تكمن أساسا في كيفية الحصول على مصادر المعلومات المهمة وكيفية تحليلها وترتيبها، في بعض الأحيان تكون عملية اتخاذ القرار صعبة بسبب تعدد مصادر المعلومات وتعدد البدائل، فعلى المسير البحث على الطريقة الأبسط ولأنجح من أجل اختيار أحسن مصدر للمعلومات والذي يقسم له الحل، رغم المنهج التحليلي الذي يتخذه المسير في تحليل المحيط إلا أنه يلجأ إلى تلقائية وإحساسية بالحالية التي هي عليها مؤسسته في محيطها بإستعماله نظرتة البعيدة، فالربط بين الطريقتين تمكنه من الفك الجزئي لتعقدات المحيط واتخاذها للقرار المناسب الذي تحتاجه مؤسسته.

3.1.3.1.2. عولمة الإقتصاد

من التغيرات الهامة التي أثرت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي بنية نشاطها وتحوله من منطق النشاط الإقتصادي المحلي إلى منطق العولمة مؤثرة طبعا بـ :

- تقسيم جديد للعمل وتغيير أنماط التسيير بظهور علاقة الوكالة؛
- تحويل القرارات وتفويضها داخل المؤسسة مثلا من مالك نحو مسير.

العولمة [70] ص ص 9- 14 تغطي جميع الاقتصاديات وجل التدفقات المالية في قطاع ما، كما أنها تذهب حتى في طرق التحويل التكنولوجي وإدماجه في المؤسسة، وهذا القيد يتطلب من صاحب المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار شروط المحيط (اقتصاد السوق) حتى تكون نظرتة واسعة وذات بعد عالمي موازية لنظرة المؤسسات الأجنبية المهتدة لسوقه المحلية، إذن فلنكون إستراتيجية داخل المؤسسة وإعادة دمج منظامها يدفع نحو إنشاء ثقافة مؤسسة موافقة للعولمة.

من الجانب الخارجي للمؤسسة ، قد تجد نفسها مجبرة على فتح رأس مالها مع مؤسسات قد تكون منافسة أو مكملة لنشاطها من أجل إكتساب مكانة في محيط جديد، بتجسيد شراكة بينها وبين هذه المؤسسات ربما من الجانب التقني لسوق والإنتاج [71] ص 203.

4.1.3.1.2. ضرورة الإعلام

دخول المؤسسة في أي سوق كان سيكشف حتما عن منتجها بصفة خاصة أو نشاطها بصفة عامة، التي تظهر نتائج قد تكون إيجابية أو سلبية، فالطرف الوحيد الذي يتحمل هذا الضغط هو المسير، فعليه أن يعلن عن الطريقة التي دخلت بها مؤسسته إلى السوق، وعرض نتائج المؤسسة إما داخليا أو خارجيا للأطراف الفاعلين من أجل تعرفهم على صحة المالية للمؤسسة هذا ما يذهب بالمسير إلى فرض الشفافية في محيطه، من أجل إكتساب ثقة الأطراف الفاعلين.

2.3.1.2. ضغط الأطراف الفاعلين

إن وظيفة المسير جد معقدة مع الأطراف الفاعلين، كما يظهر (الشكل رقم (08))، خاصة وأن كل من هؤلاء يشكل قطبا مهما تحتاج إليه المؤسسة لذا فعليه أن يعمل من أجل [72] ص ص 32-33:

- إقناع مالكي أو مساهمي المؤسسة سواء كان سلوكهم (محافظاً أو مجازفاً)؛
- مقاومة ضغط المنافسين؛
- جلب ولاء المستخدمين والزبائن والموردين؛
- التعامل مع باقي أطراف المحيط.

1.2.3.1.2. إقناع مالكي أو مساهمي المؤسسة

في حالة انفصال في الملكية بين المالك ووظيفة التسيير، يستوجب على المسير رسم سياسة مطابقة لما سطر في مجلس الإدارة ولتحقيق ذلك فعليه أن :

- يتجه نحو التفكير التحليلي وهذا من أجل تحليل المحيط، تهيئة الطاقات اللازمة، ترسيخ الثقافة التنظيمية وتحقيق توقعات الأطراف الفاعلين [73] ص 120 .
- تفويض القرارات.
- الاتصال داخل المؤسسة.

تقديم المعلومات وكشفها للمساهمين، خاصة منها الميزانيات المالية والمحاسبية، في الوقت المناسب، يعزز ثقة المساهمين في مسيرهم، هذه الثقة تدفع بالمسير إلى إحساسه أنه مالك للمؤسسة ويلعب دوره وهذا ما يعرف بالتجذير "L'enracinement" ، كما أن تعزيز علاقة الوكالة بين المالك والمسير تعتبر مركزية، خاصة فيما يخص الأجور، التكوين والتي ينتج من تحتها تكاليف وكالة هدفها تفويض المهام.

2.2.3.1.2. مقاومة ضغط المنافسين

على المسير تسبيق القرارات في محيطه ، نظرا للتنافس القوي الذي يعرفه هذا المحيط بين المؤسسات التي تبحث كل واحدة منها عن الريادة فيه، فالمسير يلعب دورا هاما في تحديد الميزة التنافسية لمؤسسته وهذا ب : سرعة اتخاذ القرارات وتقديم الخدمة، ولاء العمال، إبراز أفكاره داخل المؤسسة التي تعطي صورة إيجابية و محلية للمؤسسة [74] ص ص 35- 47.

3.2.3.1.2. جلب ولاء المستخدمين والزبائن والموردين

تعتبر علاقات الوكالة الجامعة ما بين أطراف المؤسسة، خاصة منها العلاقة (مالك/ مسير) أو (مسير/ مستخدم)، مبنية على تفويض القرارات، فهذا التفويض الذي يعتبر بالمحفز من شأنه إكسابه ولاء المسيرين والمستخدمين الآخرين إلى المؤسسة. على المؤسسة الإهتمام بشؤون زبائنها ومورديها وذلك بوضعها لنظام داخلي يمكن من تحديد والتنبأ بطلب الزبائن من كمية ، سعر وما يجب تغييره في المنتج، من أجل إرضاء الزبون، كما يستوجب عليها كذلك إكتساب ولاء مورديها من خلال التسديدات اللازمة لمشتريها في الوقت اللازم وهذا طبعا بوضع نظام خاص بذلك.

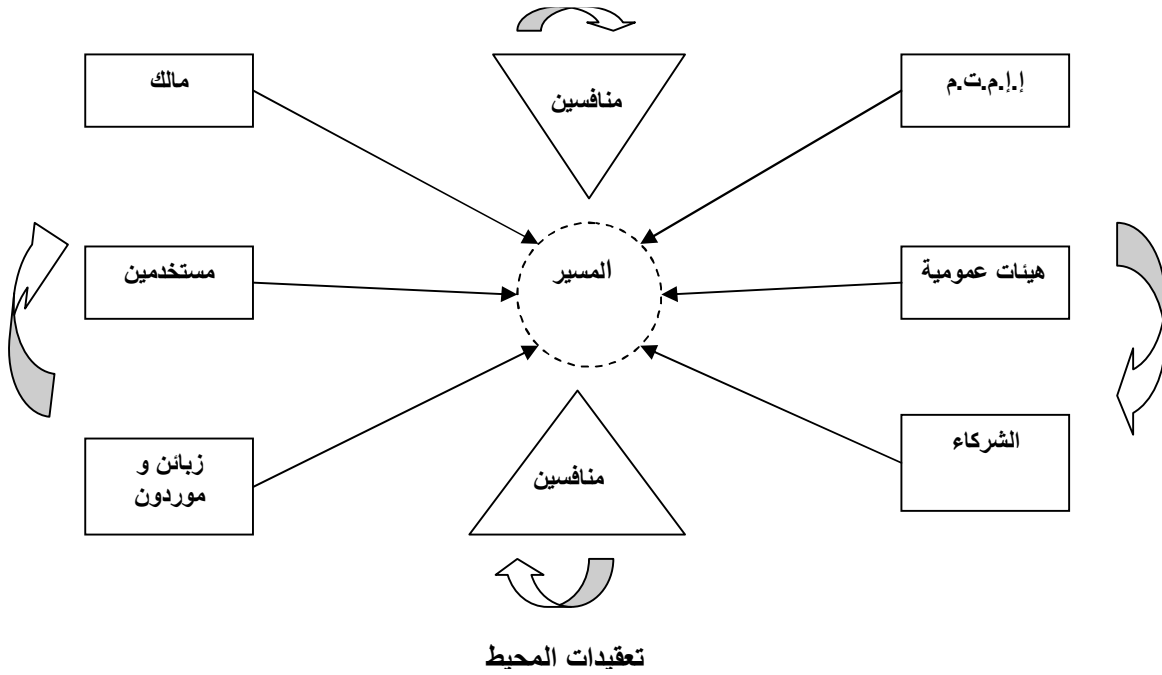
4.2.3.1.2. التعامل مع باقي أطراف المحيط

على غرار المستخدمين، الزبائن والموردين فعلى المسير الأخذ بعين الاعتبار أطراف آخرين في المحيط تجمع مؤسسته بهؤلاء علاقة وكالة ضرورية من شأنها تطوير المؤسسة، هذه الأطراف تتمثل في :

- الشركاء، توجيههم نحو المشروع الذي يخدم المؤسسة.
- الهيئات العمومية ، معرفة القوانين والتشريعات اللازمة.
- إدماج إستراتيجيات مساعدة التنمية المستدامة ، المحافظة على المحيط الإيكولوجي.

يمكن تلخيص دراسة هذا المطلب في (الشكل رقم 08)) والذي يمثل الدور الذي يلعبه المسير في محيط معقد.

تعقدات المحيط



الشكل رقم 08: دور المسير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة [16] ص 23.

2.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقاعدة لتطبيق الحوكمة

يلعب تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دورا هاما في تغيير مسارها الإداري و التنظيمي في الاتجاه الإيجابي طبعاً. خلال تحسين العلاقات بين الأطراف الفاعلين و توسيع تفكيرهم نحو إيديولوجية حوكمة المؤسسات و علاقة الوكالة. لهذا فصلنا المبحث الثاني إلى ثلاثة مطالب كالآتي:

1.2.2. علاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بإطارها الداخلي والخارجي

2.2.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

3.2.2. التأهيل مؤشر لحالة حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.2.2. علاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بإطارها الداخلي والخارجي

تتأثر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بإطارها الداخلي والخارجي والمتمثل حسب هذا المطلب في :

- الإطار والإشكالية العامة
- الإطار الاجتماعي
- الإطار البنكي
- الإطار الدولي

1.1.2.2. الإطار والإشكالية العامة

بصفة عامة، وفي كل الدول سواء كانت متقدمة أو في طور النمو، تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالمحرك الرئيسي للتطوير الاقتصادي ومن العوامل الرئيسية المساهمة في خلق مناسب الشغل للتخفيف من البطالة وكذلك في خلق القيمة وذلك بالرفع من القيمة المضافة.

بعد مرحلة صعبة مرت بها الجزائر في تاريخها وأمام إنفتاح سوقها للمنافسة ومع إتفاقها السوسيو-اقتصادي مع دول الإتحاد الأوروبي والانضمام المستقبلي لها إلى المنظمة العالمية للتجارة، فعلى الجزائر مواجهة هذه التقلبات وذلك بـ [75] ص 3 :

- تغيير اقتصادها الممر كز إداريا إلى اقتصاد السوق.
- تغيير إستراتيجيتها الخاصة بالصادرات وذلك بالتركيز على الصادرات خارج المحروقات.
- تطوير مؤسساتها الخاصة ودعمها من أجل الوصول إلى الإستراتيجيات المسطرة في تصدير إنتاج هذه المؤسسات الخاصة.

فالإقتصاد الجزائري يعرف حاليا تحولا في :

- خوصصة مؤسساته العمومية.
- تحديث النظام البنكي.
- إصلاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعية.
- الإصلاح التشريعي والاقتصادي في إطار إعادة الهيكلة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعامل لخلق مناصب الشغل والثروة بحاجة لتأهيلها حتى تصبح أكثر تنافسية وخاصة لتحسين نمط حركتها، من أجل تدارك المستوى واستدراك الفرق بينها وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأجنبية.

إطار انفتاح السوق الداخلي والخارجي ومجسد أخيرا بالاتفاقية لمدة 12 سنة مع هذا الإتحاد الأوروبي، يجبر الجزائر على تحسين محيطها الاقتصادي الكلي والجزئي وإلى دعم مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة بالإمكانيات لمواجهة المنافسة الأجنبية.

على الدولة تسطير أهداف تطوير ووضع سياسات مستدامة من أجل تموقع الدولة في حقل العالمية وترسيخ ثقافة التفوق للمقاولين والأطراف الفاعلين من أجل تحسين تنافسية مؤسساتهم وجعل هذه المؤسسات تنافس في السوق الوطني و الأجنبي.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نظرا لسوء تسييرها وغياب تطبيقات الحوكمة ونظرياتها، جعلها تواجه مشاكل قد تحقق في بلوغ الأهداف الملائمة لانفتاح السوق الوطنية.

هذه المشاكل التي تعرفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تحديدها وجمعها في خمس نقاط

رئيسية وهي [75] ص ص 3- 4 :

- التمويل؛
- الإدارة والإستراتيجية؛
- الموارد البشرية؛
- الإنتاج والتكنولوجيا الحديثة؛
- طرق التجارة والسوق.

كل هذه النقاط لها علاقة بالمستويات التالية :

- الإطار الاقتصادي الكلي التي هي فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الهيئات ووكالات الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المنظمات المشرفة والجمعيات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ما يجب تغييره وما هي متطلبات التغيير.

إن هذه المشاكل الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تشكل عائق للنموها وتطورها، لذا فعلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأخذ بعين الاعتبار لهذه العوائق والإسراع في التغيير الجذري لها، لأن هذه المشاكل هي التي تؤثر على طريقة تسييرها ولا تسمح بتطبيق وإبراز الحوكمة فيها، فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التغيير في سلوكها من أجل تطبيق الحوكمة فيها.

2.1.2.2. الإطار الإجتماعي

المؤسسة الجزائرية بصفة عامة تنشط في محيط إجتماعي غير معرفي على بعث الآلة الاقتصادية نحو الأمام، حيث هناك مجموعة من العوامل تعرفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كـ [76] ص ص 21- 22:

- نقص مناصب شغل؛
- تأخر في دفع الأجور؛
- نقص في اليد العاملة المختصة حتى ولو وجدت لا تستغل؛

- إيديولوجية مالك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في طريقة تعامله مع عماله؛
- التأطير السيء للعنصر البشري في المؤسسة؛
- غياب التلقائية في المؤسسة؛
- غياب الإتصال داخل المؤسسة.

3.1.2.2. الإطار البنكي

حسب دراسة قام بها الديوان الوطني للإحصاء سنة 2001، على المؤسسات الخاصة والعمومية وعلاقتها بالبنك، أكد أن النظام البنكي يعتبر كالمعرقل الرئيسي للنمو المؤسسات الجزائرية، كما قام المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي "CNES" بطرح هذا المشكل في الدورة 16 في موضوع "ما يجب تغييره في نظامنا البنكي".

فعلى النظام البنكي تغيير طرق تعامله مع المؤسسات الوطنية سواء الخاصة أو العمومية في [76] ص ص 22- 23 :

- طريقة دراسة ملفات المؤسسة؛
- طريقة منح المشاريع؛
- كيفية تمديد معدلات الفائدة؛
- طريقة منح القروض؛
- كيفية تجديد الآجال؛
- استعمال الأدوات المالية والمحاسبية والإحصائية اللازمة لاتخاذ القرارات.

4.1.2.2. الإطار الدولي

المحيط السوسيو الإقتصادي للمؤسسة الجزائرية يعرف دائما ذلك التسيير المدار مركزيا، وغير ملائم لإطار إقتصاد السوق هذه الظاهرة موروثه من التسيير الممرکز للسنوات السابقة التي كانت فيها المنافسة منعدمة تقريبا حيث كان الإقتصاد ممرکزاً [76] ص ص 27- 28، لذا فالإصلاحات التي يجب تطبيقها تكون موجهة للتسيير الجزئي أو لكيفية التسيير والتركيز أكثر على :

- الإدارة (المدراء،...) ، دراسة العلاقات الوكالة.
- المورد البشري؛
- الأساليب الحديثة في التسيير؛
- إصلاح النظام المحاسبي والمالي؛
- تطوير النظام التسويقي؛

- صيانة الآلات وإدماج التكنولوجيا.

هذه السمات التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التمييز بها من أجل مواجهة المنافسة الأجنبية لأن المؤسسات الأجنبية المتطورة والتي أصبحت عابرة للقارات قبل وصولها إلى هذا الهدف، كونت لديها إدارة قوية ومرنة لدى فالبعد الأساسي لإصلاح أو التأهيل يكمن في المؤسسة في حد ذاتها قبل كل شيء حتى تتأقلم مع محيطها.

بما أن المؤسسة في القاعدة أو الجزء المتفاعل مع عملية التأهيل فالجهة المعنية فيها تعود إلى مسؤوليها سواء كانوا مالكي المؤسسة أو مسيرها الرئيسيين وكيفية تعاملهم مع عملية التأهيل. فالمالك إذا أراد التغيير في مؤسسته وكانت له نظرة مستقبلية وقناعة في ذلك فمؤسسته ستغير حتما وتتميز، أما إذا كان العكس فعلمية التأهيل ليست إجبارية وعلى كل مالك تعمل مسؤوليته فهذه العملية يمكن أن تتخذ تلقائيا دون الإتفاق مع أي هيئة أو خلية من أجل ذلك، الأمر الأساسي هو أن المؤسسة قبل الشروع في تأهيلها التعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها حتى يتم التأهل بطريقة سليمة وبأقل تكلفة التي من المنتظر تحقق بعد ذلك عائدا إيجابيا.

لدى فعلمية التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متناسبة على حساب إيدولوجية الفرقة المسيرة لها وعلاقة المالك بمسيره، وكذا علاقة المؤسسة بمحيطها. من خلال هذا المطلب يتبين لنا أنه المؤسسة الجزائرية وبالخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى دعم وإعادة هيكلتها من أجل تدارك المستوى مقارنة بتطورات المؤسسات الأجنبية

2.2.2.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تطور المؤسسات الأجنبية في طريقة إدارتها واستغلالها لتقلبات المحيط، تجعلها تهدد السوق الوطنية، تسعى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومن خلال سياسات مبرمجة من طرف الدولة رفع من مستواها الإداري حتى تتمكن من مجابهة هذه المنافسة. ففي هذا المطلب نتطرق إلى أهم السياسة التي تطبقها الجزائر منذ التسعينيات من القرن الماضي من أجل تطوير هذا القطاع، فنستعرض مايلي:

- ماهية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- برنامج التأهيل

- فئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بالتأهيل

1.2.2.2. ماهية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1.1.2.2.2. تعريف تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قبل كل شيء مسار متواصل للتطور، التفكير، المعلومات وكسب ميزات جديدة تعود بالفائدة على تسيير المؤسسة، هذه الميزات الجديدة تنعكس إيجاباً على مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص طريقة رد فعلهم، للتقلبات المحيطة وإكسابهم سلوكاً جديداً متميزاً بالمرونة والاتصال والتفاعل مع البنية البشرية للمؤسسة [77] ص 1.

كما أن التأهيل يجعل المؤسسة تتمتع بطرق الإدارة الحديثة أكثر ديناميكية، وإبداعاً. يمكن تجسيد هذا التعريف في (الشكل رقم 09) [75] ص 7.

تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست عملية تامة وفردية، هذا يعني أن التأهيل يركز على النقص الذي تعاني منه المؤسسة وهذا النقص لا يتم تحديده إلا بعد عمليات تشخيص يقوم بها خبراء على مستوى كل مؤسسة حتى يمكن على الحكم على متطلبات تأهيل المؤسسة.

إذن كل قصور في التسيير وكل تذبذب في ذلك يجب أن يصحح، هذه العملية تعتبر إذن ضرورية في الكشف على ما هو واجب تأهيله، فالتأهيل ليس له مهمة حصول المؤسسات على شهادات الجودة وتجديد الاستثمار المادي بل قد تعتبر نتائج التأهيل مؤهلة للحصول على شهادة جودة المنتج مثلاً. عملية التأهيل تركز أساساً على الطريقة التي يكمن فيها التسيير، خاصة تفويض القرارات بين الأطراف المسيرة في المؤسسة ورفع الرأس المال الفكري للمؤسسة.

دعم فيما يخص التشخيص (نقاط قوة، نقاط ضعف، فرص و تهديدات)

+

دعم فيما يخص القرار الإستراتيجي

+

دعم فيما يخص الإدارة و الإبداع

=

مسار تنشئة، معلومات و تنظيم من أجل : إدارة + تفويض (وكالة) + إبداع

=

استثمار في المورد البشري، في الوقت و في السلوك أكثر ما في الآلات

الشكل رقم 09: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة [77] ص 1.

2.1.2.2.2. أهداف تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يظهر تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ [75] ص 3:

- التطبيق الجيد للتسيير الذي يكون ملائماً ومرناً لأي تحول كان؛
- تقوية المورد البشري (تأطيره والتكوين المتواصل)؛
- معرفة موضع المؤسسة في السوق والتعرف عليه أكثر؛
- تطبيق إستراتيجية تطوير،
- البحث المتواصل عن الإبداع؛

بالإضافة إلى هذه الأهداف فالتأهيل أبعاد أخرى في دعمها للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة :

- بناء إستراتيجية للمجموعة من المؤسسات؛
- إنشاء خلية تطوير سلع جديدة؛
- إدماج مفهوم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة؛
- مرونة كل وظائفها الداخلية للتأقلم مع تقلبات المحيط؛
- ترسيخ ثقافة التجارة الدولية والذهاب إلى أبعد حد نحو العالمية.

2.2.2.2. برنامج التأهيل [78]

1.2.2.2.2. تعريف برنامج التأهيل

تتم عملية التأهيل وفق برنامج مسطر تحدده المؤسسة أو طرف مؤطر، فيمكن تعريف برنامج التأهيل بأنه " عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي أي أنها يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على "مستوى الدولي" [79] ص 42. لا يمكن أن يتحقق برنامج التأهيل إلا في حالة تبني المؤسسات هي بحد ذاتها إصلاحات داخلية على المستويات التنظيمية، الإنتاجية والاستثمارية والتسويقية، برنامج عملية التأهيل له جانبان أساسيان:

- جانب خارجي يمثل الإمتيازات التي تمنحها الجهة المؤطرة له (الدولة)؛
- جانب داخلي يتضمن الإصلاحات الداخلية التي تمس المؤسسة، التي تمنحها لها الجهات

المؤطرة [80] ص 725 .

2.2.2.2.2. أهداف برنامج التأهيل

إن أهداف برنامج التأهيل يمكن تصنيفها على ثلاث مستويات كما هو موضح في (الشكل رقم (10)).

1.2.2.2.2.2. المستوى الكلي

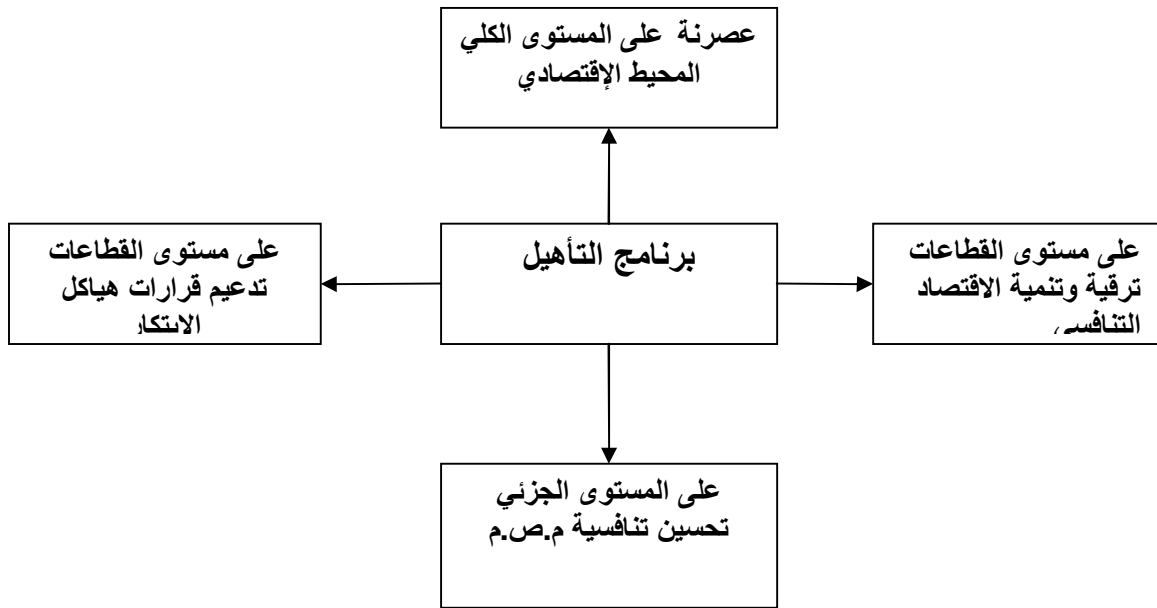
وهي الأهداف التي تسهر السلطات الاقتصادية على تنفيذها لوضع الآليات الأساسية التي تخلق المناخ المناسب لعمل المؤسسة الاقتصادية.

2.2.2.2.2.2. المستوى القطاعي

يهدف البرنامج في هذا الإطار إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكاناتها وتدعيمها لغرض مساعدة المؤسسة.

3.2.2.2.2.2. على المستوى الجزئي

يكون هدف برنامج التأهيل هو إتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تحسن تنافسية المؤسسة من خلال حصر النقائص والصعوبات التي تواجهها ومعالجتها.



الشكل رقم (10) : وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة [81]؛ أهداف برنامج

3.2.2.2. فئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بالتأهيل

عملية التأهيل تضع كهدف أولي المؤسسات الصناعية التي تقدم خدمة للصناعة الوطنية، يجب التذكير هنا أن انفتاح السوق الجزائرية للمنافسة وتوسع هذا السوق إلى أورومتوسطي يضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مكان يؤدي بها إلى تقوية تنافسها.

مسار التأهيل يضع بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والدراسات والتشخيصات سمحت بتحديد ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي هي كالتالي [77] ص ص 10- 12 :

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجد في حالة التنافسية؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في حالة نمو؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في حالة الشك في البقاء (الإستقرار).

1.3.2.2.2. وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.1.3.2.2.2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في حالة التنافسية

هذا النوع من المؤسسات لها حالة مالية جيدة ومقنعة تتميز بـ :

- حالة مالية جيدة ومقنعة؛
- تبحث على الرفع من حصتها السوقية؛
- تبحث على شركاء لهم نفس مستوى المؤسسة أو أكثر منها الإستفادة منهم؛
- العمل على البحث من أجل تصدير منتجاتها؛
- جودة منتوجاتها.

كل هذه المؤهلات تضعها في مكانة مربحة وهذا لقدرتها على التأقلم لتميزها بالمرونة واستعدادها لمواجهة نظرائها الأجانب.

2.1.3.2.2.2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في حالة نمو

هذا النوع من المؤسسات معروفة عامة بالمؤسسات العائلية ولها نظرة إستراتيجية ذات وجهتين بين سوقها الجهوي والوطني، في كثير من الأحيان لا تعاني من مشاكل مالية وبالمقارنة بالنوع الأول فهي أقل قوة مالية لدى فقد تواجه خطرا دائما خاصة وأنها في مرحلة نمو، كما تعرف سلوكها المميز برد الفعل السريع.

3.1.3.2.2.2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " المتواجدة في حالة الإستقرار (الشك

في البقاء)

هذا النوع من المؤسسات عامة معروفة بصغر حجمها، متموضعة في أسواق ضعيفة القيمة المضافة حيث تتميز بـ :

- رأس مال ضئيل؛
- غياب الكفاءات في التسيير؛
- في كثير من الأحيان ليست مهيكلة؛
- ليس لها نظرة تسويقية.

كل هذه العوامل تجعلها مهددة وفي حالة الإستقرار مقارنة بالتطور الذي يعرفه السوق خاصة من جانب المنافسة ، كما أنها تعاني من مشاكل مالية.

2.3.2.2.2. التاهيل حسب وضعية كل مؤسسة

1.2.3.2.2.2. تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في حالة تنافسية

عملية تاهيل هذا النوع يعتبر جد دقيقا ومتأقلا مع شروطها ومستواها الجيد في السوق وجد مرتفع من الناحية التقنية حيث يتم دعمها بـ :

- التطوير والتنويع؛
- طريقة على البحث على الشركاء الملائمين؛
- البحث عن أسواق جديدة.

2.2.3.2.2.2. تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في حالة النمو

تأهيلها يتم أساسا بدعمها من ناحية أنماط تسييرها من أجل تقوية نظام تسييرها والهياكل الأساسية خاصة الإدارة الإستراتيجية التي تمكنها من النظرة إلى أبعد حد خاصة وأنها في مرحلة النمو.

3.2.3.2.2.2. تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في حالة اللاستقرار

تأهيلها مر قبل كل شيء بمحاولة إقناع ودعم مسؤوليها للمعلومات من أجل إقناعهم بمسار التأهيل المحتاجة إليه مؤسستهم، كما تجد هذه المؤسسة مشكلة خزينة ومشاكل مالية من أجل متابعة ومداومة عملية تأهيلها لذا عليها الاتصال بهيئات من أجل التوصل إلى الإتفاق ليطم دعما.

يتبين لنا من خلال هذا المطلب أنه من ضروري تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وذلك بتسطير برامج خاصة بها مع أخذ بعين الاعتبار حالتها في السوق.

3.2.2. التّاهيل قاعدة لحالة حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يقوم تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية شروط متطلبات علاقة الوكالة التي تمثل قاعدة الحوكمة في المؤسسات ويظهر ذلك من خلال ما سنتطرق إليه في هذا المطلب :

- حقل تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- حقل الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العائلية الجزائرية
- دعم تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من أجل تطبيق الحوكمة

1.3.2.2. حقل تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة [83] ص 1

1.1.3.2.2. علاقة مالك / مسير

هذه العلاقة كما وضحناها في الفصل الأول تشكل قاعدة حركة المؤسسات، كما تتخلله من حقوق الملكية وعلاقة وكالة بين قطبين مركزيين في المؤسسة فغالبا ما تتأثر إدارة المؤسسة بهذه العلاقة بقوة، لأن حسن ترتيب ووضع هذه العلاقة تميز نظام إدارة المؤسسة.

ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة منها المؤسسات العائلية فمجلس إدارتها مشكل عادة من أطراف العائلة أو يمكن تسميتهم بالمساهمين الرئيسيين الذين طبعا جمعهم علاقة وكالة (إن لم يعتمدون إلا على أنفسهم في إدارة مؤسستهم) مع مسيرين لوظائف مؤسستهم.

فحتى يمكن لهؤلاء المساهمين الرئيسيين تطبيق هذه العلاقة عليهم:

- متابعة ومراقبة تسيير مسيرهم ← تكلفة وكالة؛
- حيازتهم على المعلومة الفعالة ← حضور دائم؛
- تغيير ثقافة إدارة حركة مؤسستهم من فكر مؤسسة عائلية إلى فكرة مؤسسة اقتصادية، حتى لا يكون خلط بين الذمة العائلية وذمة المؤسسة؛
- اختيار المسيرين المناسبين لتكليفهم بمهام إدارة مؤسستهم (من الأفضل أن يكون هؤلاء المسيرين أجانبا عن العائلة)؛
- اختيار المسيرين المناسبين الذين يستحقون التفويض؛

- الثقة بين مالكي المؤسسة ومسيرها.

2.1.3.2.2. علاقة مسير / مستخدمين

هذه العلاقة جد مهمة في المؤسسة حيث ترسيخ ثقافة التفويض من مالك نحو مسير تجعل المسير كذلك يفوض نوابه والتقنين الذين ينشطون في فرعه، هذا ما يؤدي إلى :

- توسيع التفويض في أقسام المؤسسة؛
- تحسين الاتصال ما بين أطراف المؤسسة؛
- الإحساس بالإنتماء إلى المؤسسة (مستخدمين)؛
- شفافية في وظيفة إدارة الموارد البشرية (توظيف ، تقييم، أجور....)؛
- مواصلة نشاط المؤسسة وبقائها.

3.1.3.2.2. علاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع أصحاب مصالح آخرين

1.3.1.3.2.2. علاقة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة/ بنك

- ضرورة المؤسسة تقديم المعلومة المالية للبنك الذي تتعامل معه؛
- جودة المعلومة المالية (مالية، محاسبة، زبائن، منتج، سوق، مراقبة ، تسيير وتقدير..).

2.3.1.3.2.2. علاقة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة/ دولة

- صحة المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة للـ (الجباية، الدرك، الضمان الإجتماعي..)؛
- نقص تقديم المعلومات اللازمة لمصالح الدولة يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

3.3.1.3.2.2. علاقة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مع أطراف معنويين أو طبيعيين

آخرين

- مهما كانت العلاقة التي تجمع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والطرف الآخر يجب أن تتميز باحترام مدة وبنود العقد الرابط بين الطرفين.

2.3.2.2. حقل الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العائلية* الجزائرية

1.2.3.2.2. بقاء المؤسسة وفعالية إتخاذ القرار

- مراقبة رأس المال من طرف أفراد ينتمون لنفس عائلة مالك المؤسسة؛
- التسيير العائلي للمؤسسة (إدارة مباشرة أو ضغط على المسيرين الذين يعتبرون أجنبيا أي ليسوا من نفس العائلة)؛
- مجلس الإدارة في أغلب الأحيان ينعقد إلا بين الأطراف المالكة المؤسسة (العائلة)؛
- علاقة ضيقة بين الإدارة العليا وباقي الأفراد في المؤسسة.

2.2.3.2.2. إنشاء الثقة حول المؤسسة

- نقص في الشفافية ووضوح بين المساهمين الرئيسيين وأفراد المؤسسة؛
- المسير المالك في أغلب الأحيان هو من يقرر (فكرة المدير دوما له الحق)؛
- نادرا ما يتم فتح رأس المال لطرف آخر ينتمي إلى المؤسسة (مسير) بمنحه سهم من أجل تحريض نشاطه (ليس من العائلة)؛
- ضعف المساهم الرئيسي في التنسيق أو رد الفعل في حالة تقلب المحيط.

3.2.3.2.2. معتقد الإدارة ووضوعيتها

رغم أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لها ميزة المرونة في أصلها، خاصة وإن كانت تنتمي إلى القطاع الخاص، إلا أن هذا العامل لم يغير من طابع طريقة إدارة الجزائرية المالك للمؤسسة فتكمن هذه الطريقة إلى مركزية القرارات والمناصب.

4.2.3.2.2. تقارب المصالح (مؤسسة/عائلة)

- على مستوى الحوكمة والعلاقة التي تعتبر قاعدتها (مالك/مسير)، يضاف عامل ثالث مؤثر وهو العائلة ← تعقيد النموذج (العلاقة)؛
- مراقبة وحراسة العائلة حقيقي لكن دائما يتم بصيغة غير رسمية؛
- استقلالية العائلة في اختيار الطريقة أو النمط التنظيمي للمؤسسة؛

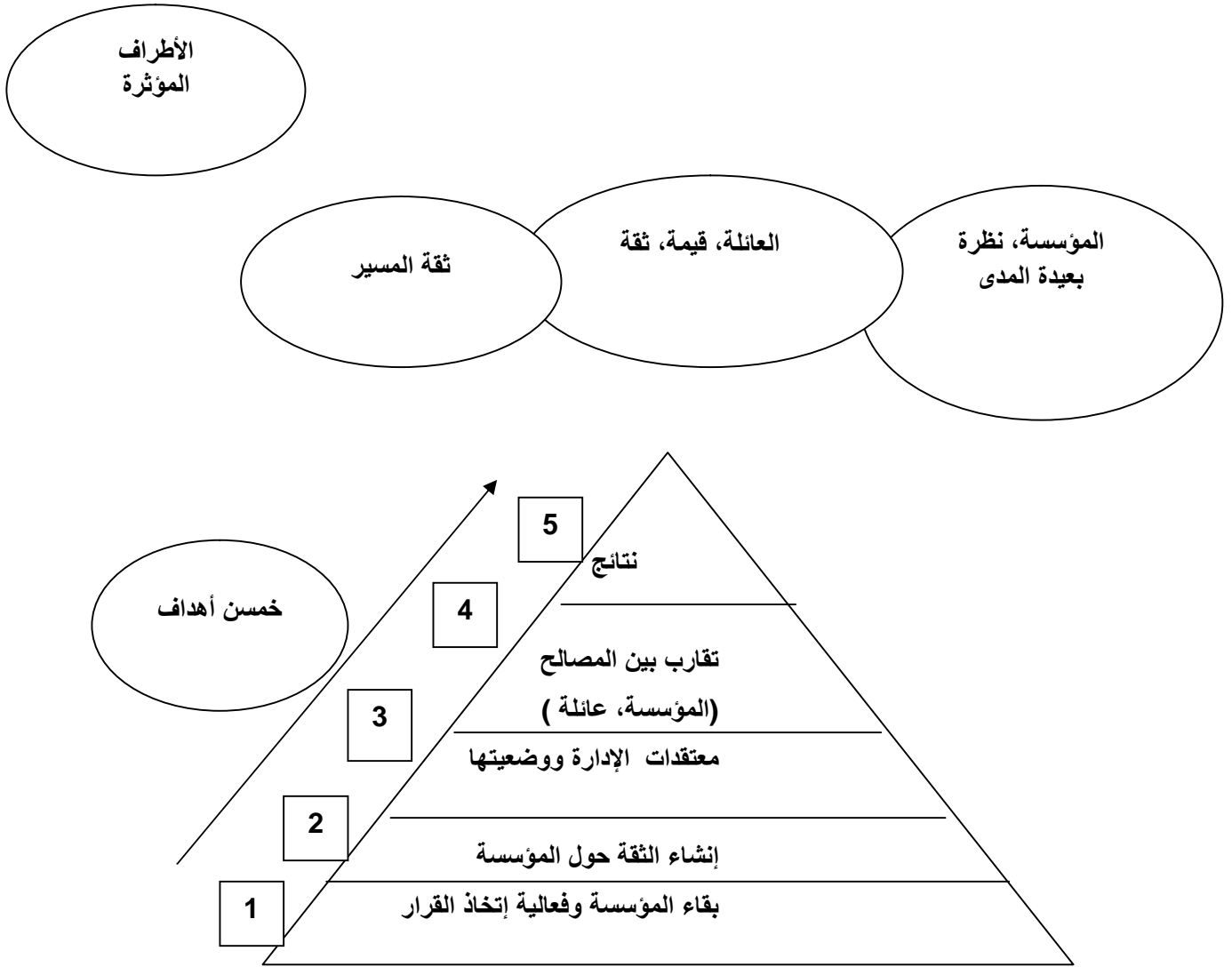
* المؤسسات العائلية هي المؤسسات التي أفراد هيكل ملكيتها من نفس العائلة مثل مؤسسة "جتوب".

- هناك دائما تطابق بين مجلس الإدارة ومجلس العائلة وهذا الأمر يتنافى مع سلوك الإدارة؛
- في بعض الأحيان يتم الربط بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية العائلة؛
- نمط الإدارة العائلية يدفع إلى الإدارة بالتلقائية والعاطفة "Mangement émotionnel".

5.2.3.2.2. النتائج

- ضعف واضح في حالة تعرض المؤسسة إلى مشاكل؛
- نقطة الضعف هذه ليس لها كمقابل سياسة بديلة من أجل التغيير؛
- ظهور تعقدات بين أطراف المؤسسة.

يمكن تلخيص هذه النقاط الخمس لحقل الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية الجزائرية في (الشكل رقم (11)).



الشكل رقم 11: حقل الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العائلية الجزائرية [83] ص 2.

3.3.2.2. دعم تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من أجل تطبيق الحوكمة

دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يجب أن يكون نوعي من حيث التطبيق حتى تتحسن نوعية العلاقات الجامعة بين الأطراف الفاعلين في المؤسسة، هذا الدعم يجب أن يركز خاصة على الجوانب التالية* :

- الإدارة (إستراتيجية، تنظيم).

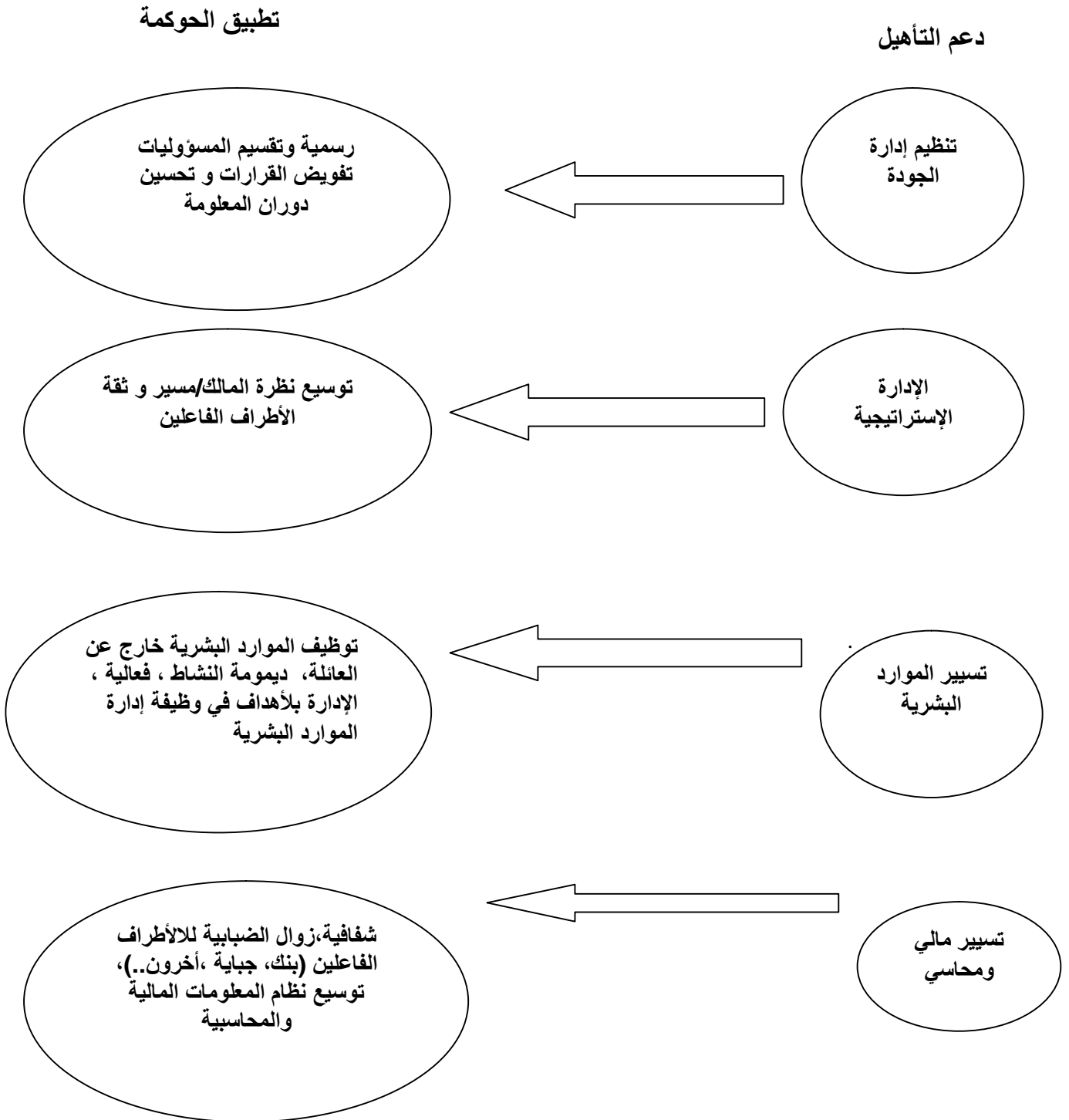
- إدارة الموارد البشرية و التسيير المالي و المحاسبي.

يمكن توضيح هذا الدعم في المخطط التالي (الشكل رقم (12)).

من خلال هذا المطلب يتوخى لنا أن اعملية التأهيل دورا بارزا في إرساء تطبيق نظرية الوكالة من خلال مساهمته في تحسين العلاقة بين مالكي المؤسسات ومسيرها، خاصة وان تعلق الأمر بالمؤسسات العائلية.

من خلال (الشكل رقم (12)) والذي يمكن وضعه كملخص لهذا المبحث يتبين لنا دور التأهيل في تحقيق تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يقوم التأهيل بتوسيع نظرة الإدارة وتعزيز وظائفها من أجل التوصل إلى نتائج إيجابية تسمح للمؤسسة من الاستفادة من عناصر الحوكمة.

* أنظر ملحق (05)، مقابلة : ص. بوهراوة، خبيرة في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 11-00 [2008.03.23]، مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني، الجزائر.



الشكل رقم 12: دعم تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من أجل تطبيق الحوكمة [83]

3.2. علاقة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحوكمتها

حتى يتم تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، فأول ما يجب أن يتحقق هو إبراز علاقة الوكالة بين الأطراف الفاعلين، وحتى يتحقق هذا الأمر يجب تأهيل المؤسسة على مستوياتها الرئيسية أي من الجانب الإستراتيجي، التنظيمي، البشري، المالي و المحاسبي و حتى الجانب التسويقي. فنقسم إذن هذا المبحث حسب المطالب التالية:

1.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الإستراتيجي والتنظيمي وأثر ذلك على حوكمتها

2.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الموارد البشرية وأثر ذلك على حوكمتها

3.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى المالي، المحاسبي و المراقبي وأثر ذلك على حوكمتها

4.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى التسويقي وأثر ذلك على حوكمتها

1.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الإستراتيجي والتنظيمي

وأثر ذلك على حوكمتها

نظرا لأهمية استراتيجية وتنظيم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، فعملية التأهيل تساهم في دعم هذه الوظائف الرئيسية في المؤسسة، هذا الدعم يؤثر على نمط حوكمتها. فمن خلال هذا المطلب نتطرق إلى:

- الإستراتيجية و التنظيم
- أثر تأهيل إستراتيجية و تنظيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على نمط حوكمتها

1.1.3.2. الإستراتيجية و التنظيم

1.1.1.3.2. الإستراتيجية

يعتبر المحيط من وجهة نظر أبعاده الثلاث التقني ، الاقتصادي والاجتماعي مصدر حالة عدم التأكد للمؤسسة. من أجل التقليل من هذه الوضعية، يتطلب على المؤسسة فهم محيطها، عناصر هذا المحيط تشكل قيودا معرقة للمؤسسة. لهذا فعلى المؤسسة التسبب على الفرض والتهديدات المتواجدة فيه [84] ص 174، لتجنب المخاطر حتى تبقى دائما فعالة والطريقة الأكثر استعمالا في هذه الحالة هي التخطيط الإستراتيجي و يعود الفضل هنا، إلى "إغور أنسوف Igor Ansoff" الذي طور مفهوم التخطيط

الإستراتيجي (1965- 1975) الذي أخذ بعين الاعتبار عامل المحيط المتذبذب و المتقلب [85] ص 12.

هدف إستراتيجية المؤسسة هو السيطرة على المستقبل الآتي على حسب ما تملكه من وظائف وإمكانيات التي تمكنها من التطور عبر الزمن، فهل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لها إستراتيجية ؟ هل تخطط وكيف ذلك ؟ عدة عوامل تبرز الصعوبة التي تواجهها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للسيطرة على عملية التخطيط الإستراتيجي [76] ص ص 40- 41 :

- متغيرات المحيط الخارجي ليست مأخوذة بعين الإعتبار منافسة، إحتياج الزبائن، التكنولوجيات الحديثة للإتصال، إحتياج المستهلكين، تجديد وإبداع...
- التشخيص الخارجي للمحيط يتحدد عندها بتحليل غير هادف وغير معمق للحالة الحقيقية للمحيط، لسبب عدم تعرفها على غرضه ومخاطره، في هذا الجانب تغيب العقلانية في الإجراءات الإستراتيجية للمؤسسة، فمثلا نرى أن المؤسسة الجزائرية تقوم برفع سعر سلعة ما من منتوجاتها، دون أخذ بعين الاعتبار متغيرة جد مهمة ومؤثرة والتي هي المستهلك.
- غياب السيطرة على الخطوات الإستراتيجية يكلف المؤسسة تضييع الوقت وفقدانها السيطرة على إدارة وقتها والذي يعتبر في الإدارة الحديثة حاليا من مؤهلات نجاح المؤسسة، التسيير التقديري من أجل الإدارة الوقائية ليس تلقائيا هذا بسبب ضعف في القيادة والابتعاد عن الفعالية في ذلك.
- التشخيص الداخلي لا يأخذ بعين الاعتبار إلا الجانب التقني والاقتصادي أما الجانب الاجتماعي ليس مأخوذا رغم الأهمية البالغة اللازمة.
- مراكز النشاط الإستراتيجي ليست واضحة ومعرفة في المؤسسة، هذا ما يجعلها لا تتنبأ أو تعرف مستقبل منتوجاتها وأين يكمن ضعف أو قوة منتوجاتها.
- العلاقة بين الإستراتيجية وموارد المؤسسة ليست مضبوطة بشكل جيد، هذا الأمر يجعل هناك حالة عدم التوازن بسبب الاستعمال غير المتوازن للموارد، فمثلا توزيع الموارد البشرية على مستوى الهياكل من الجانب النوعي والكمي غير مدروس بشكل جيد، هذا ما لا يسمح للمؤسسة على التعرف على إحتياجاتها لهذا العنصر الذي قد تصنع به الفارق في سوقها أو يصبح يشكل تكلفة زائدة تضخم في تكاليفها. فتسخير إمكانيات للمؤسسة وذلك بتوفير إمكانيات تنظيمية (هياكل، إجراءات) و إمكانيات بشرية (تكوين مسيرين مختصين في لإدارة والتخطيط) والابتعاد عن الأسباب التي تعرقل التسيير الإستراتيجي كعدم وجود رؤيا لنمو وإبلاغ الخطاب الاستراتيجي ولغة التخطيط داخل المؤسسة [86] ص ص 139- 163، تسمح للمؤسسة استغلال مواردها بشكل جيد.

2.1.1.3.2. التنظيم

من الصعب تحويل إيديولوجية المسير الجزائري من تسيير مركز إلى تسيير أكثر استقلالية يعتمد على الخبرات والكفاءات لكن الظروف التي تعيش فيها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحالية تهتم بتحويل هذه الإيديولوجيا وذلك بـ [76] ص ص 34-35:

- تحليل العوامل المحددة للتنظيم (محيط، نظام إنتاج، نمط إدارة)، هذه العملية قليلا ما تستعمل وإذا استعملت توظف بطريقة سطحية، فغياب هذه العملية يجعل المؤسسة تحتار أي عامل عن الآخر بطريقة عشوائية.
- تصميم بنظام معلومات يبقى دائما يشكل عائقا للمؤسسة بسبب عراقيل في بعض الأحيان مقصودة وفي البعض الآخر غير مقصودة، لأن هذا النظام يتطلب بذل جهد كبير من طرف المسيرين لتغيير فكر المؤسسة وجعل المعلومة فيها مرنة وطريقة الحصول عليها سهلة، فهذا النظام يتناسب مع ثقافة المؤسسة ويؤثر فيها كذلك بفعل أنه يغير من ثقافتها من معلومة جامدة إلى معلومة مرنة، حتى في طريقة جمع المعلومات ربما بتغيير النمط في ذلك من جمع المعلومات الشخصية إلى جمع معلومات كتابية.
- تغيير نظام المعلومات داخل المؤسسة يسمح بتحسين الاتصال داخل المؤسسة فبفعل أن المعلومة تأخذ إتجاها آخر هو الاتجاه الأفقي حتى تصبح تتحرك أفقيا يترتب على هذه السرعة في تحرك المعلومة وإرتفاع عدد مكتسبي المعلومة.
- غياب الأدوات والتقنيات التي تسمح بتصميم نظام المعلومات داخل المؤسسة كالهيكلية و آلية نظام المعلومات.

2.1.3.2. أثر تأهيل إستراتيجية وتنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نمط

حوكمتها [75] ص ص 42-43

1.2.1.3.2. تحليل المحيط

- تحليل معمق للمحيط التقني وسوسيو إقتصادي (تسبيق فيما يخص الفرص والتهديدات)؛
- تقييم هادف للمحيط؛
- تقييم الأهداف وفق مؤشرات المحيط (معدلات الطلب، العرض وحتى التضخم...)

2.2.1.3.2. التخطيط الإستراتيجي

- تحديد الأهداف على مستوى المدى القصير؛
- تشخيص خارجي بطريقة هادفة؛

- دور الإستراتيجية ونقلها في الإدارة؛
- إدارة الوقت بطريقة جيدة؛
- تحديد مهام مراكز النشاط الإستراتيجية وتعريفها؛
- تحديد العوامل المفتاحية الأساسية للنجاح " المقارنة مع المنافسين • Benchmarking"؛
- إكتساب خبرة في مجال الإدارة والتخطيط؛
- إكتساب إستراتيجية في ميدان السوق؛
- ربط العلاقة بين الإستراتيجية وموارد المؤسسة سواء كانت بشرية ، مالية أو تكنولوجيا؛
- تكوين نظام يقظة إستراتيجية؛
- إكتساب معلومات فيما يخص الإستراتيجيات الخاصة كإستراتيجية التسويق، إستراتيجية الموارد البشرية، إستراتيجيات المالية و التي تسمح بتكوين الإستراتيجية العامة لها.

2.2.1.3.2. أثر تأهيل تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نمط حوكمتها [76]

ص ص 36 - 38

1.2.2.1.3.2. طريقة الإدارة وثقافة المؤسسة

- وعي المسيرين بمشاكل المؤسسة الإدارية التي يجب تصحيحها؛
- جعل المستخدمين لهم أكثر مسؤولية؛
- مشاركة العنصر البشري في حياة المؤسسة؛
- تغيير الإيديولوجيا العامة للمؤسسة والتي تصبح تبحث أكثر عن الإبداع وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في نمط تسييرها؛
- القضاء على البيروقراطية نحو نظام أكثر مرونة؛
- تنسيق وتقريب الإيديولوجيات بين الأطراف المسيرة في المؤسسة؛
- تحقيق الضغط على الإدارة العليا ومحاولة التقليل من التنظيم غير الرسمي.

*Système de management qui consiste à comparer les résultats des structure de l'entreprise à ceux des concurrents.

2.2.2.1.3.2. نظام المعلومات

- تواجد معرفة وخبرة في ميدان العمل؛
- تعميم الاتصال الرسمي؛
- التوصل إلى نظام معلومات أكثر نجاعة، فيما يخص القدرة على جمع المعلومات وطريقة الحصول عليها وإستعمالها؛
- تغيير المبدأ الحصول على نوعية المعلومة من المعلومة العملياتية الحالية إلى المعلومة التي تفيد المؤسسة في مستقبلها والتي لها علاقة بالإبداعات؛
- تكنولوجيات الاتصال والمعلومات ، تطويرها، توظيفها وإستغلالها إستغلالا جيدا (إنترنت، انترنت في التسيير الإلكتروني، تجارة إلكترونية)؛
- بناء مجمع معلومات يسمح بالقيادة الجيدة لمختلف وظائف المؤسسة.

3.2.2.1.3.2. الهيكلية

- ضبط الهيكلية على أساس الكفاءات التقنية؛
 - توظيف أدوات تنظيمية تسمح بتبسيط طريقة العمل؛
 - تسخير للوحة القيادة تسمح بتقييم وقيادة مختلف نشاطات المؤسسة؛
 - تقوية فعالية المؤسسة.
- من خلال هذا المطلب يتبين لنا أنه من الضروري تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الجانب الاستراتيجي والتنظيمي من أجل التأقلم مع محيطها المتذبذب والمتقلب [87] ص 26 واكتساب نمط حوكمة فعال في هذا المجال المهم للمؤسسة وذلك من خلال تحسين استراتيجيات و الهيكل التنظيمي لها، هذا ما سيسمح لها من تحسين العلاقات بينها وبين محيطها.

2.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الموارد البشرية وأثر ذلك

على حوكمتها

نظرا لأهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فعملية التأهيل تساهم في دعم هذه الوظيفة الجد هام في المؤسسة، هذا الدعم يؤثر على نمط حوكمتها. فمن خلال هذا المطلب نتطرق إلى:

- الموارد البشرية

- أثر تأهيل الموارد البشرية على نمط حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.2.3.2. الموارد البشرية

حسب ما قاله د/ ويس " كل شيء في المؤسسة منتج من طرف العنصر البشري للعنصر البشري " [76] ص 73، فالمورد البشري يحتل مرتبة مركزية ورئيسية في المؤسسة وفي كل المستويات حيث هو من يمول المؤسسة، يحرك الآلة، ينظم ويضع قواعد السير الجيد لكل الوظائف ويبدع ويصنع الفارق بتفكيره.

نظرا للميزة التي يتمتع بها هذا المورد، فالإشكالية تقع هنا، فما يجب على مديري المؤسسات فعله من أجل التسيير الجيد للموارد البشرية واستغلاله، فقبل كل شيء يجب عليهم معرفة نقاط قوة وضعف مؤسستهم قبل الشروع بأي عملية تأهيل ابتداء بهذا العنصر المهم طبعاً. لذا فوظيفة تسيير هذا المورد جد مهمة و التي يعود أصلها من حقوق العمل، شروط العمل، سوسولوجية العمل، الاقتصاد، سيكولوجية العمل ومن علوم التسيير و التنظيم.

من هذه العوامل نستوعب أهمية هذا العنصر الذي يساهم في عدة مجالات أو تصب فيه عدة تيارات نظرا لأهميته، ومن أجل تحديد مدى استعمال واستغلال مزايا تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يجب تحديد ثلاث مراحل أساسية [76] ص ص 76- 78 :

- مرحلة الإدارة .
- مرحلة التسيير.
- مرحلة التطوير.

1.1.2.3.2. مرحلة الإدارة

هذه المرحلة لها هدف التسيير المتواصل لمختلف العمليات الخاصة بوظيفة الموارد البشرية دون الربط ما بين كل عملية، حيث تكون كل عملية مستقلة عن بعضها وبطريقة ميكانيكية تنفذ كالتوظيف، التكوين، دفع الأجور... الخ، نظام الموارد البشرية يعتبر كهيكمل مستقل عن بقية الوظائف (منها الوظيفة الإدارية العامة)، يعتبر مسؤولي هذا النظام مستقلين عن بقية مسؤولي الوظائف الأخرى وهم مختصين في مجال عملهم، توظيف ، تكوين...

2.1.2.3.2. مرحلة التسيير

أصبحت وظيفة الموارد البشرية أكثر تحليلاً للعمليات البشرية خاصة من جانب التوظيف والتكوين وغاية وضعها مخططات طويلة المدى من أجل التسيير الجيد لعمليات المستقبلية والتنبؤ المستقبلي للعنصر البشري، كما أن وظيفة تسيير الموارد البشرية يتغير نمط فعاليتها أصبحت نشاط الإدارة العامة في بعض القرارات المهمة فيما يخص العمل، لحيازتها على الأدوات اللازمة لذلك كالتسيير التقديري للموارد البشرية، بهذا أصبحت جد مهمة واجتازت المرحلة الإدارية.

3.1.2.3.2. مرحلة التطور

هذه المرحلة ظهرت حديثاً والتي لها هدف الربط والتقريب بين المصلحة الاقتصادية والمصلحة الاجتماعية (البشرية)، وذلك بتوفير إمكانيات عمل أكثر من سابقه من أجل تحضير العنصر البشري وتحسين علاقته بمدراءه وتترك له الحرية في العمل من أجل فتح الباب لإبتكارات وإبداعات دون تقيده. أصبح لوظيفة تسيير الموارد البشرية حالياً عدة أقطاب مهمة، كل قطب لا يمكن فصله على الآخر لأن تكامل كل منهما يجعل هذه الوظيفة فعالة وكنتيجة لذلك ترتقي المؤسسة بأدائها المتميز لعنصرها البشري، وتتمثل هذه الأقطاب في إستراتيجيات الاجتماعية والسياسية للموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية، التوظيف، رفع من أداء المورد البشري (تكوين، تحريك، مشاركة) و السياسات ونظام الأجور. فبتأهيل هذه الأقطاب طبعا بعد القيام بعملية تشخيص لوظيفة تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكسب المؤسسة نمط إدارة جديد تطبق فيه علاقات الوكالة بوضوح، كما يظهر دور التكاليف الوكالة لهذا العنصر في مردودية المؤسسة.

2.2.3.2. أثر تأهيل الموارد البشرية على نمط حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.2.2.3.2. التسيير الإستراتيجي التقديري للمورد البشري [88] ص ص 40-48

- إستعمال لأدوات التقنية الحديثة؛
- تكوين نظام تسيير تنبئي للموارد البشرية تسييرها؛
- توسيع المعطيات حول الموارد البشرية وتنظيمها.

2.2.2.3.2. التوظيف وتسيير الخبرات [89] ص ص 33- 39

- مخطط توظيف؛
- تحسين إجراءات التوظيف؛
- تأطير الموظفين الجدد؛
- الاستفادة من إمكانيات خاصة بعملية التوظيف كالحصول على معلومات المترشحين؛
- تكوين سياسات من أجل تسيير الخبرات.

3.2.2.3.2. رفع أداء الموارد البشرية [90] ص ص 191- 196:

- الجمع والتنسيق بين ثلاث أقطاب المساهمة في رفع أداء المورد البشري كالتكوين، التحريك، المشاركة؛
- تحليل تقديري و تسطير برامج عملية التكوين؛
- تكوين كل عنصر بشري حسب المنصب الذي يشغله وحسب تكوينه الأصلي لخلق الإنسجام بينه وبين منصبه؛
- التكوين على حسب متطلبات المؤسسة وليس التكوين من أجل التكوين؛
- تحسين جودة التكوين واختيار المعاهد والجامعات اللازمة لذلك؛
- التسيير بالأهداف من طرف المدراء وتحسين ظروف العمل؛
- تفويض عدة أطراف في المؤسسة وحذف فكرة " المديرية دوما له الحق ".

4.2.2.3.2. نظام وسياسة الأجور [91] ص ص 281- 289

- ديناميكية القطاع الخاص فيما يخص نظام الأجور؛
- وضع سياسة حقيقية فيما يخص نظام الأجور؛
- جعل الأجور غير ثابتة ومرتبطة بمردود الفرد؛
- تدعيم العمال بمنح تشجيعية مستدامة ومعتبرة؛
- وضع مجلس تأديبي للعقوبات يحرض عمل كل فرد.

من خلال هذا المطلب يتبين لنا أنه من الضروري تأهيل وظيفة الموارد البشرية، خاصة وأنها تمثل جوهر الحوكمة، فمن خلال دعم هذه الوظيفة بواسطة عملية التأهيل، تتحسن العلاقات بين الأفراد و في هذه الحالة يمكن تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة.

3.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى المالي، المحاسبي

و المراقبي وأثر ذلك على حوكمتها

نظرا لأهمية وظيفة المالية والحاسبة والمراقبة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فعملية التأهيل تساهم في دعم هذه الوظيفة الجد هام في المؤسسة، هذا الدعم يؤثر على نمط حوكمتها. فمن خلال هذا المطلب نتطرق إلى:

- نظام المالية، المحاسبة والمراقبة
- أثر تأهيل النظام المالي، المحاسبي والمراقبي على نمط حوكمة المؤسسات الصغير و المتوسطة

1.3.3.2. نظام المالية، المحاسبة والمراقبة

1.1.3.3.2. التأهيل على المستوى المالي والمحاسبي

بمأن المؤسسة لها طابع اقتصادي فهي تتعامل حتما بالمعلومات المالية والمحاسبية من أجل الحصول على رؤية مستقبلية صحيحة لذا فهي تستعمل عدة إمكانيات :

- العودة إلى المعلومات المالية والمحاسبة ماضية.
- إستعمال النماذج الرياضية.
- إستعمال الإحصائيات الداخلية والخارجية.

فالمؤسسة توظف هذه الإمكانيات من أجل الحصول على المعلومة الصحيحة لتدعيم رصيد نظام معلوماتها من أجل قياس وتقييم نشاطها الاقتصادي وتحديد نتائج نشاطها واستعمالها للموارد، فحسب "غرابان Grapin": "محاسبة المؤسسة هو نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتقييم دورتها المالية" [76] ص 130.

تقدم المحاسبة للمؤسسة عدة معلومات سواء كانت عامة (المحاسبة العامة) أو دقيقة (المحاسبة المالية التحليلية)، أو (التحليل المالي)، بواسطة النسب الذي يسمح باستخراج نقاط القوة والضعف للمؤسسة ودرجة سيولة رصيدها، فكل هذه العمليات تتم خلال دورة النشاط.

كما أن هذه العمليات تختص بها وظيفة خاصة وهي وظيفة المالية والمحاسبة والتي تقوم بهذا الدور وكذا تراقب تسيير مؤسستها بـ :

- المحاسبة التحليلية و التحليل المالي؛
- التسيير الموازي؛
- للوحة القيادة.

تلعب مراقبة التسيير دورا جد مهم في المؤسسة، ونجاح تسيير هذه الوظيفة يجعل المؤسسة تتحكم في تكاليفها وتوزيعها على مختلف الأقسام والأجزاء المتواجدة في المؤسسة، كما تسمح باستخراج المفروقات المؤثرة إيجابا أم سلبا على المردودية المالية والاقتصادية للمؤسسة.

2.1.3.3.2. التأهيل على مستوى المراقبة الداخلية

مع تراكم المعلومات المتدفقة في المؤسسة فعلى المسيرين الإستعداد بالمراقبة الداخلية من أجل ضمان ذمة المالية للمؤسسة، المحافظة على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، دراسة جودة المعلومات و المحافظة على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة و أهدافها .
تعتبر المراقبة الداخلية عاملا أساسيا للسيطرة والتحكم في المخاطر في نمط حوكمة المؤسسات، خاصة وأنها تساهم على المحافظة على تطبيق النظام الداخلي لها، وتكسبها القوة القانونية أمام الأطراف الفاعلين المتعاملين معها كالمساهمين، الزبائن والموردين، من خلال تطبيق المبادئ الأساسية والإجراءات اللازمة للمراقبة الداخلية [91] ص ص 71- 80.

1.2.1.3.3.2. المبادئ الأساسية للمراقبة الداخلية

- تنظيم إجراءات المراقبة الداخلية؛
- إنفصال الوظائف عن بعضهما البعض؛
- المعلومة الجيدة والصحيحة؛
- جودة وكفاءات المراقب؛
- التنسيق في العمل.

2.2.1.3.3.2. إجراءات المراقبة الداخلية

- الملاحظة؛
 - الرقابة؛
 - التأكيد؛
 - دراسة الملفات؛
 - الرقابة المحاسبية.
 - التوقيع بعد المقارنة بين المعلومات المتحصل عليها مع أي مؤشر أثر له علاقة بها.
- لا يمكن اليوم التكلم عن الحوكمة دون المراقبة الداخلية والعكس صحيح، خاصة بدخول ممثلي التدقيق في السوق.

2.3.3.2. أثر تأهيل النظام المالي، المحاسبي والمراقبي على نمط حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

1.2.3.3.2. أثر التأهيل على المستوى المحاسبي والمالي [92] ص ص 59- 72

- الحصول على المعلومات الخاصة بالتكاليف ومستوى المخزون؛
- تحديد قيم جدول حساب النتائج (هامش الربح، قيمة المضافة، الفائض الخام للإستغلال، الناتج الخام للإستغلال)،
- توظيف وتطبيق المحاسبة التحليلية من أجل محاسبة التكاليف؛
- تقييم حركة المخزون؛
- تنظيم عملية تسيير المخزون؛
- القرارات التصحيحية أثر تواجد المعلومة الخاصة بكل منتج بعد المحاسبة؛
- وضع وتطبيق تقنيات التقديرات فيما يخص الموازنة؛
- العمل وتحليل الناتج بإستعمال النسب المالية والإحرفات؛
- تعميم عملية التخطيط والمراقبة التسيير داخل المؤسسة؛
- إستعمال الطرق الإحصائية في إتخاذ القرارات و المؤشرات و النسب المالية.

2.2.3.3.2. المراقبة الداخلية

- جعل وظيفة المراقبة الداخلية كعملية رئيسية وضرورية داخل المؤسسة؛
 - تفعيل عملية المراقبة الداخلية وتجسيدها في الوقت اللازم لذلك؛
 - الفهم الجيد لعملية المراقبة الداخلية؛
 - الفصل بين مفهوم مراقبة وتدقيق والعمل على التكامل بينهما عند التطبيق؛
 - التعامل مع مختصين في هذه العملية كمحافظي الحسابات أو خبرات محاسبين.
- تأهيل وظيفة المالية والمحاسبة تسمح للأطراف الفاعلين المتعاملين مع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحصول على المعلومات الضرورية وبكل شفافية، فإذن تفعل النظام المراقبي، كما تمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي من خلال تحليلها لتكاليف وقدرتها على التنبؤ.

4.3.2. تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى على المستوى التسويقي

نظرا لأهمية وظيفة التسويق في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فعملية التأهيل تساهم في دعم هذه الوظيفة الجذام في المؤسسة، هذا الدعم يؤثر على نمط حوكمتها. فمن خلال هذا المطلب نتطرق إلى:

- الإستراتيجيات التجارية والفكر التسويقي
- أثر تأهيل الوظيفة التسويقية على نمط حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1.4.3.2. الإستراتيجيات التجارية والفكر التسويقي

1.1.4.3.2. الإستراتيجيات التجارية

عامة المؤسسة الجزائرية ليس لديها إستراتيجية تسويقية حقيقية والذي يعتبر من أولويات إستراتيجيات المؤسسة، فأهمية هذه الوظيفة هي معرفة المحيط التسويقي للمؤسسة من مستهلكين، منافسين وأطراف آخرين إن وجدوا، فالنمط الإنتاجي في مؤسستنا يسبق النمط التسويقي الذي من المفروض العكس، من منطلق " كل ما سينتج يباع " وإن كان الأمر مغاير لذلك وسبقا النمط التسويقي على النمط الإنتاجي تنطلق من " ننتج ما سنبيعه فقط وكيف نبيعه؟ ".

هذا المنطلق إذن يجب أن يغير في نظرة المسيرين وخاصة المكلفين بالفروع التجارية في المؤسسة، وذلك بالتغيير في كيفية تفكيرهم التسويقي.

2.1.4.3.2. التفكير التسويقي

في الإقتصاد المركزي البائع هو الملك و بالعكس في اقتصاد السوق، فالزبون هو الملك، إذن الزبون تصبح له مكانة الريادة في عملية التسويق، فالتفكير التسويقي في المؤسسة يهتم بالتركيز على كيفية جلب الزبون لإقتناء إنتاج المؤسسة وذلك بدراسة سلوكه تجاه المنتجات المعروضة له في السوق، هذا ما يولد علاقة جديدة تسمى العلاقة زبون/منتوج.

3.1.4.3.2. سياسات الترويج والأسعار في السوق

1.3.1.4.3.2. الإشهار والتخفيضات

تعتبر اليوم عملية الإشهار في بلادنا كعملية إضافية وليس بالضرورية في وظيفة التسويق المتواجد بالمؤسسة، وإن وجدت فهدفها هو تقليد المؤسسات الأجنبية لأنها تقوم بعمليات إشهارية على منتوجاتها،

صحيح التقليد في بعض الأحيان قد يؤدي بثماره إيجابيا، لكن بأي طريقة ؟ فعلى المسؤولين على الوظيفة التجارية التسويقية في المؤسسة تخصيص إمكانيات ودراسة تحليلية لإنجاح هذه العملية والإستفادة منها طبعاً.

من جانب آخر فعملية التخفيضات على المنتوجات المباعه يجب أن تأخذ مكانة أساسية في السياسات التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبطريقة عقلانية طبعاً، لذا يستوجب على المؤسسة تطبيقها واستعانته بنظام المحاسبة تحليلية من أجل تحديد النسب اللازمة المخصص لتخفيض سعر منتج ما، دون إفراط في ذلك، أو تخفيض يكون بطريقة عشوائية قد يؤثر سلباً على صورة المنتج والمؤسسة.

2.3.1.4.3.2. دراسة السوق [93] ص ص 217-263

- **المنتوج :** للمنتوج دورة حياة (ظهور، إزدهار، تدهور، إختفاء)، لذا فالمحافظة على حياة المنتج من طرف المؤسسة يعود إلى أدائها في عملية البيع وإستعمالها بطريقة للوسائل التسويقية اللازمة لذلك. هذه الوسائل التسويقية تسمح للمؤسسة بالتعرف على المنتج الذي ليس لها أهمية في السوق الحالية أو المنتج المتدهور، فربما هذه المؤسسة تبقى تنتج فيه وتخصص تكاليف له من أجل إنتاجه، دون فائدة لغاية أنه قد تدهور وهناك في السوق منتوجات أكثر جودة وطلب. الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بطريقة إنتاجية عامة دون تخصيص، فبالعكس على هذه المؤسسات تخصيص سلسلة إنتاج كل منتج على حدا ويكون هذا المنتج خاص في مراكز نشاط إستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحديد حصة سوق كل منتج على حدا، وأين تكون نقاط قوة ونقاط ضعف هذا المنتج.
- **السعر :** تحديد أسعار المبيعات ناتج عن خيارات إستراتيجية للمؤسسة، فتحديد تكاليف الإنتاج وإضافة لها هامش تسمى هذه الطريقة بطريقة "التكاليف الكاملة" وهذا بضبط التكاليف على حساب الطلب (كمية محددة بواسطة دراسة) و"بالسعر السيكلوجي" الذي هو السعر الذي يقبله الزبائن أو بضبطه حسب السعر التوازني في السوق بين السعر الذي يضمن المدخول الإيجابي والسعر الأخير أو أدنى سعر بأخذ بعين الاعتبار تعظيم الأرباح طبعاً.

2.4.3.2. أثر تأهيل الوظيفة التسويقية على نمط حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1.2.4.3.2. أثر التأهيل على الإستراتيجيات التسويقية [76] ص ص 20- 53

- التنسيق بين الوحدة التجارية و وحدة الإنتاج (إنتاج، بيع...)؛
- تقدير رقم الأعمال (إنتاج مباع)؛
- تقوية الهياكل التجارية؛
- توظيف إستراتيجيات تجارية فعالة؛
- التعرف على المحيط (طلب، منافسين)؛
- تنسيق عملية التسويق على حساب عملية الإنتاج؛
- التمتع هجومي للمؤسسة.

2.2.4.3.2. أثر التأهيل على التفكير التسويقي

- وعي المسؤولين لضرورة وضع سياسة تسويقية؛
- الإصغاء للزبون كخطوات إستراتيجية.

3.2.4.3.2. أثر التأهيل على دراسة السوق

- دراسة كمية ونوعية للسوق (إنتاج، زبائن)؛
- البحث فيما يخص سلوك المستهلك؛
- تعلم طرق البحث التسويقية (استبيان ، تحليل معطيات....)؛
- تقسيم السوق؛
- توجيه السياسات التجارية من خلال (تحليل حجم السوق، مكانة المؤسسات تجاه منافسيها)؛
- السيطرة أكثر على نظام التكاليف؛
- التحديد الجيد للتخفيضات الخاصة بالسلع المباعه؛
- تأهيل قوة البيع للمؤسسات.

من خلال هذا المطلب يتبين لنا أن تأهيل الوظيفة التسويقية للمؤسسة يساهم في تحسين العلاقة خاصة مع زبائن وموردو المؤسسة وذلك بالتطبيق الجيد لسياسات التسويقية، هذا ما سيسمح بتطبيق نظرية الحوكمة في المؤسسات من هذا الجانب.

من خلال هذا المبحث يبرز لنا أن تأهيل وظائف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأساسية يساهم في دعم تطبيق نظام الحوكمة فيها.

خلاصة الفصل الثاني

على ضوء ما ذكرناه في هذا الفصل، فتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتمشى مع متطلبات تأهيلها، بدءاً بنوعية العلاقة الرابطة بين الأطراف الفاعلين ثم دعم فيما يستوجب تأهيله من أساليب وطرق في التسيير لتلبية متطلبات علاقة الوكالة وذلك بـ :

- ✓ دعم التنظيم؛
 - ✓ دعم الإدارة الإستراتيجية؛
 - ✓ دعم تسيير الموارد البشرية؛
 - ✓ دعم التسيير المالي والمحاسبي؛
 - ✓ دعم النظام التسويقي.
- فضمان الحوكمة في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبط بتأهيلها الإقتصادي وذلك بـ :
- ✓ رسخ سياسة إتصال محكمة داخل المؤسسة؛
 - ✓ تطوير و توثيق العلاقات بين الأطراف الفاعلين؛
 - ✓ فتح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظامها المالي و المحاسبي لمحافظي الحسابات؛
 - ✓ تهيء خلية، تجمع فيها المعلومات المهمة حتى توسع المعارف داخل المؤسسة و تكتسب ميزة تنافسية.
 - ✓ تحويل المعلومة المالية والمحاسبية وشفافيتها.

كل هذه العوامل سترك المؤسسة تستفيد من توسيع نظرة الأطراف الفاعلين، تحسين العلاقة فيما بينهم، تفويض في القرارات، فعالية الموارد البشرية، تفعل نظام المراقبة الداخلية والخارجية، تحسين النظام المالي والمحاسبي للمؤسسة، تحويل المعلومات داخل المؤسسة وتحسين الأداء العام والمالي للمؤسسة.

الفصل 3

تقييم دور التأهيل في تطبيق الحوكمة في مؤسسة "جتوب"

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى نظريات الحوكمة و تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقة ذلك بتطبيق الحوكمة فيها، ومن أجل دعم هذا الجانب ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية على مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية من أجل إبراز وتوضيح أهم عناصر الجانب النظري، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة "جتوب" كأحد أهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تأقلمت مع تقلبات المحيط، فإلى أي مدى نجحت مؤسسة "جتوب" في تطبيق الحوكمة ورفع أدائها بواسطة تأهيلها؟ للإجابة على هذا السؤال لجأنا إلى طريقة الاستبيان* والمقابلة** في جمع المعلومات بشكل أساسي وتحليله، إضافة إلى مقابلة بعض مديري فروع المؤسسة، ومنه نقترح تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- 1.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- 2.3. علاقات الوكالة داخل مؤسسات " جتوب" وأساليب تسييرها بعد عملية التأهيل
- 3.3. عرض التطورات المالية والأداء المالي للمؤسسة "جتوب"

* أنظر الملحق رقم (01)
 ** أنظر الملحق رقم (02)

1.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعتبر الأسس المنهجية من الأولويات الضرورية التي يجب أن يأخذها الباحث بعين الاعتبار، فاتباع منهج منطقي أي عمل كان، يسمح للباحث أن يتقن عمله ويبرز أهميته ويثبت مسار بحثه فحسب فكريسي "F.Crespi": "نشاط الباحث في طريقة بحثه ومنهجيته، تجعلنا نفكر أننا مازلنا بحاجة إلى التعلم أكثر وكل ما تعلمناه يبقى محدودا " [94] ص 75، ولهذا سوف نقوم بتحديد المنهج الذي تم إستعماله في الدراسة وكذا مصادر المعلومات وطرق التحليل وتقديم شركة أو المؤسسة المدروسة.

وبالتالي نقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب.

1.1.3. المنهج المتبع في الدراسة

2.1.3. مصادر المعطيات وطرق التحليل

3.1.3. تقديم مؤسسة "جتوب"

1.1.3. المنهج المتبع في الدراسة

اتجاه عملنا الميداني يربط وينسق بين عدة خطوات متكاملة، فيكون في بعض الأحيان وضعية تحليلية و أخرى إحصائية، لذا كان علينا أن نوظف مختلف الطرق الموظفة عامة من طرف الباحثين في إطار البحث العلمي وذلك بإعداد الاستقصاء والبحث عن مؤسسة صغيرة ومتوسطة توفى شروط البحث حتى تتمكن من دراسة مختلف العوامل المؤثرة على مستوى الأداء العام للمؤسسة من خلال تطبيق عملية التأهيل، وكذلك مختلف التغيرات الملاحظة، فتجسيدا لهذا المنهج في بحثنا كان من أجل (الغاية) إكساب المعلومات اللازمة من العينة المختارة من أجل الإجابة على (كيف؟، هل؟ لماذا؟ ما هي؟ وما متى؟) حتى نتمكن من الحصول على المعلومات النوعية والكمية التي تسمح لنا بالدراسة والتحليل والخروج بنتائج تسهم في الربط بين كل من التأهيل والحوكمة من خلال النتيجة المرغوبة لكل منهما. لذا نقوم بتقسيم هذا المطلب كما يلي:

- إعداد الاستقصاء

- تحديد عينة الدراسة والحدود الزمنية والمكانية

1.1.1.3. إعداد الاستقصاء

حتى تتمكن من الحصول على النتائج المرجوة قمنا بتحضير إستقصاء خاص بعلاقة تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وتطبيق الحوكمة فيها، فقبل التقدم والتوجه إلى دراسة حالتنا وقبل ضبط القائمة النهائية للأسئلة، قمنا بإعداد صياغة أولية من أجل تجربتها قبل توظيفها في بحثنا، لذا ارتأينا التوجه إلى أساتذة، وطلبة الماجستير والدكتوراه المختصين في الميدان بجامعة الجزائر وجامعة البليدة حتى نتمكن من صياغة هذا الاستقصاء بصيغة محكمة.

قمنا بإخضاعه في البداية لدراسة استكشافية ضمت 15 فرد، حيث تمحورت الأسئلة حول متطلبات الموضوع من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية. وقد تم استقصائنا في استعمال الأسئلة المغلقة الأحادية الإجابة، والأسئلة المغلقة المتعددة الإجابة حتى تمنح أكثر حرية للفرد المستقصى ونساعده على الإجابة كما استعملنا حسب الحاجة الأسئلة المفتوحة المباشرة. بالإضافة إلى استعمال (سلم ليكرت)* لقياس الإتجاهات.

2.1.1.3. تحديد عينة الدراسة والحدود الزمنية والمكانية

1.2.1.1.3. تحديد عينة الدراسة

في إطار إختبار فرضيتنا، لجأنا إلى دراسة حالة مؤسسة صغيرة ومتوسطة والمتمثلة في مؤسسة "جتوب " Jutop"، وهي عبارة عن مؤسسة صغيرة ومتوسطة في قطاع عصير الفواكه والمشروبات، وحتى نتمكن من دراسة بصيغة دقيقة تأثير الحوكمة على نمط تسييرها ونتائجها من خلال التأهيل، قمنا بإختيار عينة مكونة من 131 فرد يعمل في المؤسسة وعلى عدة مستويات، فمنهم مالكي المؤسسة، إدارتها المسيرة و منفذيها من المستخدمين، فكان تمثيل توزيع قوائم العينة المختارة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 09 : عينة الدراسة

عدد الاستقصاءات الموزع	الفئة المدروسة
06	مالكي المؤسسة
22	الإطارات المسيرة
103	المستخدمين

* يرجع تصميم هذا السلم لصاحبه " R. A . Likert"، فمن خلاله يقوم المستقصى منه بالإشارة أو تعبير عن درجة موافقته أو عدم موافقته على سلسلة من النصوص أو العبارات التي تتعلق بالشيء موضوع الاتجاه بإستعمال سلم يضم خمس درجات، مثلاً من (1) إلى غاية (5).

يعود سبب إختيار طبيعة مهام كل فرد من المؤسسة سواء كان مالكا أو إطارا مسيرا أو مستخدمين، لنتمكن من دراسة علاقة الوكالة بين (المالك/مسير)، (مسير/مستخدم)، وأثر التأهيل على ذلك كما وجهنا الإستقصاءات المباشرة إلى المسؤولين الساهرين على الإدارة العامة للمؤسسة ومحاسبة ومالية المؤسسة، تسويق المؤسسة، وكان غاية توجيه هذه الاستقصاءات والتي تمت بواسطة المقابلة المباشرة من أجل معرفة طرق التسيير المستعملة داخل المؤسسة، نمط المحاسبة والمالية الموظفة، علاقة الوكالة بمحيطها الخارجي بما فيهم الزبائن والموردين خاصة، وكذلك من أجل الحصول على المعلومات المحاسبية والمالية تمكنا من القيام بالتحليل الكمي لتطورات الأداء المالي للمؤسسة قبل و بعد فترة التأهيل.

2.2.1.1.3. الحدود الزمنية

تم تحديد زمن إجراء هذا الإستقصاء بالفترة الممتدة ما بين 03 فيفري 2008 إلى 05 أفريل 2008.

3.2.1.1.3. الحدود المكانية

تم تحديد مكان إجراء هذا الإستقصاء، وكما سبق وأن ذكرناه، في مؤسسة "جتوب" للإنتاج المشروبات وعصير الفواكه، ويعود سبب إختيار هذه المؤسسة إلى ما يلي :

- " جتوب" مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية.
- "جتوب" مؤسسة تنتمي للقطاع الخاص وهي مؤسسة عائلية (ملكية).
- قامت مؤسسة "جتوب" بعملية التأهيل منذ سنة 2004، وذلك بتطبيقها لبرنامج أوروه تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "EDPME".
- إحتلال مؤسسة "جتوب" الريادة في سوقها بعد مؤسسة "روبية" للإنتاج العصير، رغم أن مؤسسة "جتوب" لها 167 عامل ومؤسسة " روية" أكثر من 350 عامل، فمن ناحية التعداد في مؤسسة "روبية" خرجت من مجال تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من جانب التعداد.
- قطاع عصير الفواكه والمشروبات، قطاع مهم ويمكن أن يأتي بالفائدة والعوائد للاقتصاد الجزائري، كما أن مؤسستنا الجزائرية يمكن لها أن تربح الميدان في هذا القطاع وتنافس المؤسسات الأجنبية، خاصة وأنه قطاع يظهر الارتباط بشكل جيد مع الزبون ويخضع إلى المنافسة بشكل واضح على المستوى الوطني أو الدولي.

فبواسطة هذه الخطوات الموضحة في هذا المطلب قمنا بوضع المبادئ الأساسية لدراسة الميدانية.

2.1.3. مصادر المعطيات وطرق التحليل

من أجل القيام بتحليل النتائج كان علينا قبل ذلك جمع المعطيات، دراستها وفحصها وإتباع طرق، لغاية تحليلها. فسننظر في هذا المطلب إلى ما يلي:

- مصادر المعطيات
- طرق التحليل
- وسائل التحليل

1.2.1.3. مصادر المعطيات

- المقابلة المباشرة ونصف المباشرة أو نصف المداره.
- توزيع الإستقصاء على عدة أطراف ومستويات في المؤسسة وجمعها بعد ذلك.
- وثائق المؤسسة : حيث تم الحصول على وثائق خاصة بالمؤسسة وعملية تأهيلها
- المعطيات المالية والمحاسبية المقدمة من طرف مسؤولي فرع المحاسبة والتي بواسطتها تم تحليلنا لعلاقة التأهيل بالأداء المالي في إطار تطبيق الحوكمة.

2.2.1.3. طرق التحليل

لقد قمنا بتحليل المعطيات المتحصل عليها من طرف المؤسسة وذلك بواسطة الملاحظة (ملاحظة المشاركة في الإداء بالإجابات، ملاحظة التطورات المالية والمحاسبية قبل وبعد تأهيل المؤسسة، ملاحظة نوعية إجابات الأفراد الذين قدم لهم الإستقصاء)، كما قمنا بتحليل المعطيات المالية والمحاسبية والتمثلة في نسب بواسطة طرق التحليل العاملي، ففي طرق التحليل العاملي اخترنا التحليل بالمكونات الرئيسية "ACP"، ويعود استعمالنا لهذه الطريقة للحصول على معلومات كمية تتناسب مع طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية التي تبرز نتائج قيمة.

3.2.1.3. وسائل التحليل

لإعطاء نتائج بحثنا، جودة في دقة النتائج وربح الوقت، استعملنا بعض البرامج الحزم الإحصائية والرياضية ك :

• SPSS : من أجل تحليل وتقييم الاستبيان الموجه للعينة المدروسة وباستعمال سلم "ليكت"؛

• XLSTAT : من أجل تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستعمال طريقة "ACP"؛

***MATLAB : من أجل تدعيم نتائج XLSTAT.

3.1.3. تقديم مؤسسة "جتوب" للإنتاج المشروبات وعصير الفواكه

من أجل التعرف على مؤسسة "جتوب" للإنتاج المشروبات وعصير الفواكه، نستعرض من خلال هذا المطلب مايلي:

- تعريف مؤسسة "جتوب"
- بطاقة تقنية لمؤسسة "جتوب"
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة "جتوب"
- تشخيص وضعية مؤسسة "جتوب" منذ أن تم تأهيلها

1.3.1.3. تعريف مؤسسة "جتوب"

تنتمي مؤسسة "جتوب" للإنتاج للمشروبات وعصير الفواكه للقطاع الخاص، وهي عبارة عن مؤسسة متوسطة جزائرية، مختصة في إنتاج عصير الفواكه (برتقال، عنب، كوكتال)، في علب متعددة الأحجام (1 لتر، 33 سنتيلتر و 20 سنتيلتر و 25 سنتيلتر) في قرورات زجاج ليست مسترجعة، كما للمؤسسة هيكلًا تنظيميًا خاصًا بها متكونًا من الإدارة العامة، فرع التوزيع، فرع التموين، فرع الإنتاج والجودة، فرع المحاسبة والمالية، وفرع إدارة الموارد البشرية، هذا التنظيم يجعل منها مؤسسة قائمة على ركائز خاصة وأن منتجاتها بارزة في السوق، هذا ترك هيئة أوروه تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية " EDPME " الاقتراب إلى مؤسسة "جتوب"، ومن أجل تأهيلها حسب شروط المحيط الاقتصادي العالمي، وشرعت مؤسسة "جتوب" في التأهيل ابتداء من سنة 2004.

2.3.1.3. بطاقة تقنية للمؤسسة :

إسم المؤسسة : "مجموعة شريف للإنتاج « GCP » Groupe Cherif Production".

الوضعية القانونية : مؤسسة ذات مسؤولية محدودة "م.ذ.م.م".

إسم المدير الرئيسي (المالك): ش.ك.

قطاع النشاط : المواد الغذائية.

تاريخ التأسيس : 11 فبراير 2002.

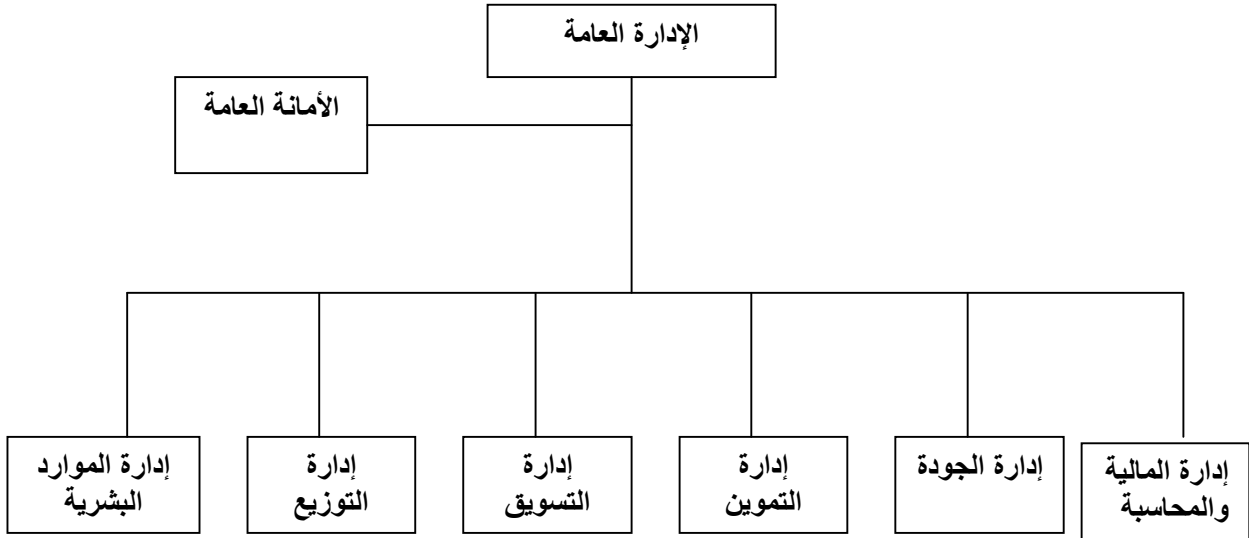
رأس المال : 90.000.000 دج
هيكل رأس المال : 100 % (خاص جزائري).
ملكية المؤسسة : مجموعة شريف للإنتاج.
مساحة المؤسسة : 10.000 م².
قدرة الإنتاج سنويا : 100.000.000 لتر/ سنويا.
قيمة الإستثمار : 1,5 مليار دينار .
رقم الأعمال للسنة 2007 : 543.289.484 دج.

الجدول رقم 10 : تعداد المؤسسة سنة 2008

صنف	مالك	إطار مسير	تقني	منفذ	المجموع
عدد	06	22	43	96	167

من خلال التصنيف الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من حيث رقم الأعمال والتعداد البشري للمؤسسة، يمكن أن نعتبر أن مؤسسة "جتوب" هي مؤسسة متوسطة [43] ص 42.

3.3.1.3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة "جتوب" :



الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "جتوب" [95]

4.3.1.3. تشخيص وضعية مؤسسة "جتوب" منذ أن تم تأهيلها

قامت أرووه تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بتقرير للمؤسسة "جتوب" في سبتمبر 2007 وهذا بعد أن شخّصت وضعية المؤسسة من الجانب التجاري، الاقتصادي، والمالي، الموارد البشرية، الإنتاج، إستراتيجيات التطوير وعمليات التدريب والتعليم، ويمكن تلخيص هذه الجوانب فيما يلي : (بعد أن شرعت المؤسسة في عملية التأهيل).

1.4.3.1.3. ملخص للتشخيص التجاري للمؤسسة " جتوب "

1.1.4.3.1.3. نقاط القوة

- تحتل مؤسسة "جتوب" الريادة في قطاعها بعد مؤسسة "روبية" والتي لا تعتبر مؤسسة متوسطة من حيث التعداد البشري لكن مؤسسة "روبية" ومؤسسة "فيطا جو" يمثلان بالنسبة لمؤسسة "جتوب" المنافسين الرئيسيين.
- قوة المرونة.
- وضعية جيدة من جانب عوامل التفوق : سعر الجودة، ظروف تجارية.

2.1.4.3.1.3. نقاط الضعف

- غياب إستراتيجيات تسويقية محكمة.

2.4.3.1.3. ملخص لتشخيص الموارد البشرية لمؤسسة " جتوب "

1.2.4.3.1.3. نقاط القوة

- ولاء وتجربة الإطارات.
- كفاءات الإطارات (قيام المؤسسة بتخصيص تكاليف من أجل تدريبهم).

2.2.4.3.1.3. نقاط الضعف

- نقص الإتصال مع فئة المستخدمين.

3.4.3.1.3. ملخص للتشخيص الإقتصادي والمالي

تحسن الوضعية المالية والمحاسبية للمؤسسة منذ أن تم تأهيلها وإستعمال المؤسسة للمحاسبة التحليلية والتحليل المالي من أجل تحليل أعبائها ودراسة وضعيتها المالية وخزيرتها.

4.4.3.1.3. تشخيص إجمالي لوضعية مؤسسة " جتوب " من طرف EDPME

بعد تقرير قامت به EDPME في 13 سبتمبر 2007 في شأن تأهيل المؤسسة ووضعيتها الحالية في السوق، يمكننا تحصيل نتائج هذا التقرير فيما يلي :

- مؤسسة " جتوب " تنتج منتوجات استهلاكية نهائية موجهة لعامة المستهلك الجزائري.
- تحتل المؤسسة حاليا المرتبة الثانية في القطاع وراء منافسها مؤسسة الروبية NCA وهي مرتبة جيدة.
- نقص في الإتصال التسويقي للمؤسسة رغم ذلك فهي تجلب زبائن جدد.
- وظيفة بحث وتطوير "Recherche et développement" فيما بينها هذا ما لا يسمح لها بالتطوير الجيد لأفكارها الخاصة بالإبداع.
- فيما يخص المنافس في هذا القطاع ، إن المنافسة في هذا القطاع متوسطة والمنافسين الرئيسيين للمؤسسة هما (روبية، فيطا جو).

2.3. علاقات الوكالة داخل مؤسسة " جتوب " وأساليب تسييرها بعد عملية التأهيل

تعتبر علاقة الوكالة كما ذكرناه في الفصل الأول من الأسس الرئيسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة، فضرورة نشوء هذه العلاقة في المؤسسة، يفعل طبعاً، نشاط الأطراف الفاعلة الذين لهم علاقة مباشرة وغير مباشرة بالمؤسسة، فنمط التأهيل يسعى إلى تحقيق ذلك، كما يسمح للمؤسسة أن تطبق أساليب جديدة وأفضل في التسيير.

ومن أجل توضيح ذلك في مؤسسة "جتوب"، قمنا بالعمل التالي والمقسم على ثلاثة مطالب كالآتي :

1.2.3. تنفيذ الإستقصاء واستخلاص النتائج الخاصة بعلاقة الوكالة داخل المؤسسة

2.2.3. علاقة الوكالة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي

3.2.3. أساليب و طرق التسيير بعد تأهيل المؤسسة

1.2.3. تنفيذ الإستقصاء وإستخلاص النتائج الخاصة بعلاقة الوكالة داخل المؤسسة

بعد إستعمال كل الخطوات السابقة، قمنا بتعميم الإستقصاء والدراسة على أفراد العينة الإجمالية، مما إستطعنا من إسترجاع القوائم الموزعة (استقصاء) والحرص الشخص على ملء الخانات الواجب ملؤها.

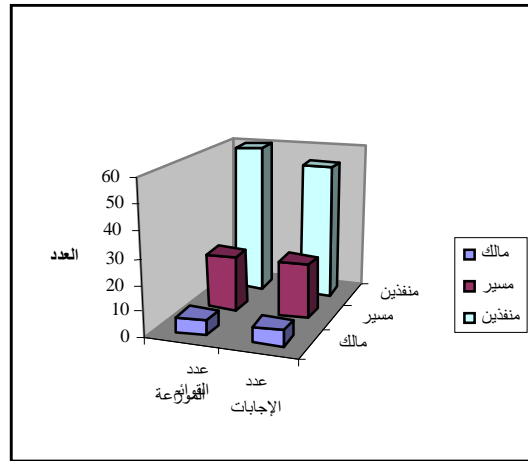
وباستعمال برامج الحزم الإحصائية والرياضية ك : SPSS, MATLAB, XLSTAT قمنا بتحليل النتائج المتحصل عليها من قوائمنا الموزعة على مجتمع العينة، فتطرقنا في هذا المطلب إلى:

- تبويب وتحليل المعطيات
- حوصلة النتائج

1.1.2.3. تبويب وتحليل المعطيات

الجدول رقم 11: نتائج توزيع القوائم على عينة الدراسة

النسبة (%)	عدد الإجابات	عدد القوائم الموزعة	طبيعة المنصب	عدد الأفراد المختارة
100	06	06	مالك	06
100	22	22	مسير	22
100	43	43	تقنيين	43
90	54	60	منفذين	60



الشكل رقم 14: مقارنة عدد القوائم الموزعة بعدد الإجابات

وقد كانت نتائج الاستقصاء كما يلي :

1.1.1.2.3. علاقة الوكالة بين المالك والمسير (مالك/مسير)

السؤال الأول : هل أنت مقتنع بأداء مؤسستك حالياً؟

الجدول رقم 12 : نظرة مالك المؤسسة لأداء مؤسسته

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
100	06	نعم
00	00	لا
100	06	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن كل مالكي المؤسسة مقتنعين وراضين بأداء مؤسستهم الحالي، وهذا ما يترك لنا المجال دراسة سبب هذا الرضا في الأداء الخاص بمؤسستهم وما هي سبل توصلهم إلى الإدلاء على هذا الرضا.

السؤال الثاني : هل أنت مقتنع بأداء إطاراتك المسيرة؟

الجدول رقم 13 : نظرة مالك المؤسسة لإطاراته المسيرة

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
100	06	نعم
00	00	لا
100	06	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن مالكي المؤسسة هم بقناعة تامة فيما يخص أداء إطاراتهم المسيرة، حيث سجلنا نسبة 100 % من إجابات مالكي المؤسسة بـ "نعم"، هذا ما يجعلنا نستوعب أن هناك نظرة إيجابية لمالكي المؤسسة تجاه مسيرتهم.

السؤال الثالث : هل تثقون في إطاراتكم المسيرة؟

الجدول رقم 14 : الثقة التي يضعها المالك في مسيره

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
00	00	بنسبة جد ضئيلة
00	00	بنسبة ضئيلة
00	00	بنسبة متوسطة
83,33	05	بنسبة كبيرة
16,66	01	بنسبة جد كبيرة
100	06	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن نسبة ثقة مالكي المؤسسة في مسيرهم كبيرة، حيث سجلنا نسبة 83,33% تثق بنسبة كبيرة ونسبة 16,66% تثق بنسبة جد كبيرة، هذا ما يوحي على أهمية دور المسير في المؤسسة وضرورة ثقة مالك المؤسسة في مسيره لإعطائه أكثر حرية في العمل والمسؤولية، فمنح الثقة للمسير تسمح بتحويل الملكية من المالك إلى مسيره وتسمح بتحسين الأداء*.

السؤال الرابع : تفوضون القرارات المهمة لمسيركم؟

الجدول رقم 15 : تفويض القرارات من الملكية نحو وظيفة التسيير

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
100	06	نعم
00	00	لا
100	06	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن مالكي المؤسسة يفوضون القرارات المهمة لمسيرهم وهذا بنسبة 100%، وهذا ما يعزز السؤال الثالث، حيث أن تفويض القرارات من المالك نحو المسير تجعل أو تبرز الثقة التي يضعها المالك في مسيره.

السؤال الخامس : هل تراقبون عمل مسيركم؟

الجدول رقم 16 : مراقبة مالكي المؤسسة لإطاراتهم المسيرة

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
100	06	نعم
00	00	لا
100	06	المجموع

من خلال الجدول رقم (16)، نلاحظ أن نسبة 100% أجابت بـ "نعم"، هذا دليل أن كل مالكي المؤسسة يراقبون عمل إطاراتهم المسيرة. فالهدف من هذا السؤال هو إبراز وعي مالكي المؤسسة بدورهم واهتمامهم بوظيفة المراقبة والتي تمثل جزء هاماً في نظام حوكمة المؤسسات وبالخصوص في إنجاح علاقة الوكالة بين المالك والمسير.

* تقييم السؤال الثالث يتم بواسطة سلم " ليكت" ويمكن ملاحظة ذلك عند حوصلتنا لنتائج علاقة مالك/مسير لمؤسسة "جنوب"، أين حسبنا الوسيط الحسابي (m) من أجل تقييم درجة الثقة.

السؤال السادس : هل تخصصون تكلفة أو وقت للمراقبة ؟

الجدول رقم 17 : تكلفة المراقبة

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
100	06	نعم
00	00	لا
100	06	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(17)، أن مالكي المؤسسة يعلمون أن من أجل مراقبة إطاراتهم المسيرة يستوجب تكلفة ضرورية ووقتاً زمنياً إجبارياً من أجل القيام بمراقبة مسيرهم، حيث نسبة 100 % من المالكي مؤسسة أجابوا بـ " نعم " .

السؤال السابع: كيف تحكم على العلاقة الحالية التي تجمعك بإطاراتك المسيرة؟

الجدول رقم 18 : العلاقة بين مالكي المؤسسة وإطاراتهم المسيرة

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
00	00	جد سيئة
00	00	سيئة
00	00	متوسطة
83,33	05	جيدة
16,66	01	جد جيدة
100	06	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18)، أن نسبة 83,33 % من مالكي المؤسسة، يحكم على أن العلاقة بينهم وبين المسيرين جيدة، كما أن نسبة 16,66 % يحكمون أن العلاقة جد جيدة، في هذا السؤال يمكن القول أن مالكي مؤسسة "JUTOP" تجمعهم علاقة جيدة بمسيرهم والهدف من هذا السؤال معرفة العلاقة التي تربط بين المالك والمسير داخل المؤسسة.*

* تقييم السؤال السابع يتم بواسطة سلم " ليكت" ويمكن ملاحظة ذلك عند حوصلتنا لنتائج علاقة مالك/مسير لمؤسسة "جتوب"، أين حسبنا الوسيط الحسابي (m) من أجل تقييم العلاقة بين المالك والمسير.

السؤال الثامن: هل تأهيل مؤسستك إثر برنامج EDPME منذ سنة 2004 له دور في تحسين هذه العلاقة ؟

الجدول رقم 19 : دور التأهيل مؤسسة " Jutop " في تحسين العلاقة

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
100	06	نعم
00	00	لا
100	06	المجموع

من خلال الجدول رقم (19)، نلاحظ أن نسبة 100 % من الإجابات كانت بـ "نعم" هذا ما يدل على أن التأهيل له دور في تحسين العلاقة الرابطة بين مالكي المؤسسة ومسيرهم، فالهدف من هذا السؤال هو الربط بين التأهيل وعلاقة الوكالة التي تمثل أساس حوكمة المؤسسات.

السؤال التاسع : هل ساعد التأهيل في.... ؟

الجدول رقم 20 : دعم التأهيل للمؤسسة

النسبة (%)			تكرارات			البيان
Σ	نعم	لا	Σ	نعم	لا	
100	100	00	06	06	00	تحسين نظام المعلومات.
100	100	00	06	06	00	التنسيق والتقريب والربط مع المسيرين.
100	66,66	33,33	06	04	02	الإعلان بكل شفافية على المعلومات المالية.
100	100	00	06	06	00	ضبط النظام الداخلي للمؤسسة.
100	100	00	06	06	00	تفويض القرارات.
100	100	00	06	06	00	هيكلية الإدارة.
100	100	00	06	06	00	تدعيم المراقبة.
100	100	00	06	06	00	تحسين المحاسبة ومالية.
100	100	00	06	06	00	تحفيز الإطارات المسيرة.
100	100	00	06	06	00	تحفيز المستخدمين.

من خلال الجدول رقم (20)، نلاحظ أن التأهيل حسب آراء مالكي المؤسسة كان له دور بنسبة 100

% في :

- تحسين نظام المعلومات.
- التنسيق والربط مع المسيرين.
- ضبط النظام الداخلي للمؤسسة.
- تفويض القرارات.
- هيكلية الإدارة.
- تدعيم المراقبة.
- تحسين المحاسبة والمالية.
- تحفيز المسيرين وباقي المستخدمين.

كما نلاحظ أنه كان لتأهيل نسبة 66,66% تأثير فيما يخص الإعلان على المعلومات المالية والمحاسبية بكل شفافية.

الهدف من هذا السؤال هو معرفة ما قدمه التأهيل من دعم للمؤسسة من أجل تحسين وتعزيز العلاقة بين مالكي المؤسسة ومسيرها في إطار البحث على ترسيخ نظام حوكمة المؤسسات المتطلب لشروط أساسية، قد تطرقنا إليها في الجانب النظري.

2.1.1.2.3. علاقة الوكالة بين مسير ومالك (مسير/مالك)

السؤال الأول : هل أنت مقتنع بأداء مؤسستك ؟

الجدول رقم 21 : نظرة مسير المؤسسة لأداء مؤسسته

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
81,81	18	مقتنع
18,18	04	ليس مقتنع
100	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21)، أن نسبة 81,81% مقتنعة بأداء المؤسسة الحالي، كما نلاحظ أن نسبة 18,18% ليست مقتنعة بأداء المؤسسة وهذا راجع لطموحهم الكبير وسعيهم إلى الإرتقاء أكثر بالأداء من الحالة التي هم عليها اليوم، يمكن إذن الإعتبار هؤلاء المسيرين (18,18%) أنهم معظمين للقيمة وليس بمقتنعين لها كما هو شأن للفئة التي تمثل 81,81%، الذي هم مقتنعين.

السؤال الثاني : هل أنت مقتنع بأجرك الحالي ؟

الجدول رقم 22 : تقييم المسير لأجره المقدم له في المؤسسة

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
68,18	15	مقتنع
31,18	07	ليس مقتنع
100	22	المجموع

من خلال الجدول رقم (22)، نلاحظ أن نسبة 68,18 % مقتنعين بأجرهم ، أما نسبة 31,18 % ليسوا مقتنعين، هذا ما يدل على أن أغلبية المسيرين يعملون في ظروف جيدة.

السؤال الثالث : في رأيك أي التحفيز أفضل ؟

الجدول رقم 23 : نوع التحفيز الذي يفضله المسير

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
22,72	05	المادي
00	00	المعنوي
77,27	17	الإثنين معا
100	22	المجموع

من خلال الجدول رقم (23)، نلاحظ أن نسبة 77,27 % يرون أن التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، أفضل وأهم، أما نسبة 22,72 % ترى أن التحفيز المادي لوحده يكفي كما لم نسجل من يفضل التحفيز المعنوي فقط، يمكن القول أن أغلب المسيرين يفضلون التحفيز المادي والمعنوي، هذا السؤال له غرض إبراز نوع تكلفة الوكالة التي يفضلها المسيرين من أجل تحريضهم على العمل الجيد.

السؤال الرابع : هل إستفدت من الزيادة في أجرك الشهري بعد سنة 2004 ؟

الجدول رقم 24 : علاقة الأجر بالتأهيل

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
72,72	16	إستفدت
27,27	06	لم أستفد
00	00	بدون إجابة
100	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24)، أن نسبة 72,72 % من المسيرين قد إستفادوا من الزيادة في أجرهم الشهري، أما نسبة 27,27 % منهم لم يستفيدوا وهذا راجع لتطبيق الإدارة منذ تأهيلها

(تأهيل هيكل الإدارة)، نظام المكافآت وعقوبات السلوك، حيث الإفراط من الغيابات يكلف صاحبها عقوبات على مستوى أجره، والعكس فيما يخص السلوك الحسن حيث يقابل ذلك الرفع من الأجر والتحفيز، فمن خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أغلب المسيرين يتمتعون بسلوك حسن داخل المؤسسة.

السؤال الخامس : هل إستفدت منذ التأهيل المؤسسة من برنامج تدريب وتعليم ؟

الجدول رقم 25 : علاقة التأهيل بتدريب المسيرين

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
40,90	09	إستفدت
59,09	13	لم أستفد
00	00	بدون إجابة
100	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25)، أن نسبة 40,90 % من المسيرين حالياً استفادوا من برنامج التدريب، كما أن نسبة 59,09 % لم تستفد من هذا البرنامج رغم أن أغلب المسيرين لم يستفيدوا من أي برنامج تدريب إلا أن نسبة 40,90 % من المسيرين الذين استفادوا تعبر عن نسبة جيدة في مؤسسة صغيرة ومتوسطة وتدل على تواجد تكلفة وكالة.

السؤال السادس : لديك علم جيد بأهداف المؤسسة ؟

الجدول رقم 26: معرفة المسير لأهداف مؤسسته

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
81,81	18	أعلم
22,22	04	لا أعلم
100	22	المجموع

من خلال الجدول رقم(26)، نلاحظ أن نسبة 81,81 % من المسيرين يعلمون أهداف مؤسستهم مقابل 22,22 % يجهلون هذه الأهداف، الهدف من هذا السؤال هو معرفة ما مدى تحويل المعلومة من المالك إلى المسير ومدى تفويض القرارات.

السؤال السابع : هل لديك علم بالوضعية المالية للمؤسسة ؟

الجدول رقم 27 : معرفة المسير للمعلومة المالية للمؤسسة

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
86,36	19	أعلم
13,63	03	لا أعلم
00	00	بدون إجابة
100	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27)، أن نسبة 86,36 % لديهم علم بالمعلومات المالية، كما أن نسبة 13,63 % ليسوا لديهم علم بالمعلومة المالية، هدف هذا السؤال معرفة ما مدى الشفافية داخل المؤسسة. السؤال الثامن : أعتبر شخصياً، أن مؤسسة فيطاجو و مؤسسة رويبة هي رائدة في السوق ما رأيك ؟

الجدول رقم 28 : ثقافة المؤسسة لدى المسير

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
00	00	صحيح
18,18	18	خطأ
81,81	04	بدون إجابة
100	22	المجموع

من خلال ملاحظتنا الجدول رقم (28)، نلاحظ أن 18,18 % أجابوا ب "خطأ"، كما أن نسبة 81,81 % منهم إمتنع عن الإجابة وهذا ما يدل على رفضهم للتكلم على مؤسسات منافسة لهم داخل مؤسستهم، كان الهدف من هذا السؤال معرفة ثقافة المؤسسة لدى مسيرين مؤسسة "جتوب" وقياس إرتباطهم بمؤسستهم رغم أنها ليست ملكا لهم.

السؤال التاسع : تشعر بالمسؤولية في نشاطك أو مهمتك ؟

الجدول رقم 29 : مسؤولية المسيرين

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
100	22	أشعر
00	00	لا أشعر
100	22	المجموع

من خلال الجدول رقم (29)، نلاحظ أن نسبة 100 % من مسيري المؤسسة يشعر بالمسؤولية تجاه مهمتهم والتمثلة في التسيير، والهدف من هذا السؤال تحديد مدى مسؤولية المسيرين في عملهم.

السؤال العاشر : هل أفكارك الخاصة بتقديم الشيء الجديد للتسيير تأخذ بعين الاعتبار؟

الجدول رقم 30 : مشاركة المسيرين

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
86,83	19	نعم
00	00	لا
3,47	03	بدون إجابة
100	22	المجموع

نلاحظ من خلال جدول رقم (30)، أن أغلب المسيرين قد أخذت أفكارهم في شأن التسيير بعين الاعتبار، حيث نلاحظ أن نسبة 86,83 % أجابت بـ " نعم "، أما نسبة 3,47 % منهم لم تدلي بأي إجابة لأن هذه الفكرة لم تقدم من قبل بتاتا مشروع (فكرة)، لمجلس الإدارة من أجل مناقشتها وتجسيدها فيما بعد.

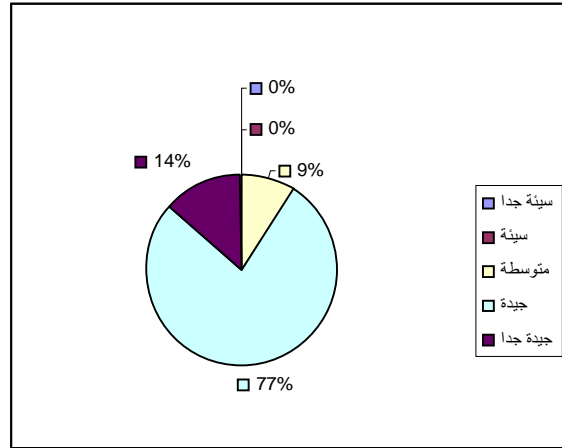
السؤال الحادي عشر : كيف تحكم على العلاقة التي تجمعك مع مالكي المؤسسة؟

الجدول رقم 31: العلاقة بين مسيري المؤسسة ومالكيها

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
00	00	سيئة جدا
00	00	سيئة
9,09	02	متوسطة
77,27	17	جيدة
13,63	03	جيدة جدا
100	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31)، أن نسبة 77,27 % من المسيرين تربطهم علاقة جيدة مع مالكي المؤسسة، كما أن نسبة 13,63 % يرون أن العلاقة هي جيدة جدا ونسبة 9,09 % تربطهم علاقة متوسطة بمالكي المؤسسة، فالهدف من هذا السؤال معرفة نوع العلاقة التي تربط مسيري المؤسسة بمالكي المؤسسة*. ويمكن توضيح أكثر لهذه العلاقة في الشكل رقم (15).

* تقييم السؤال الحادي عشر يتم بواسطة سلم " ليكت" ويمكن ملاحظة ذلك عند حوصلتنا لنتائج علاقة مسير/مالك لمؤسسة "جنوب"، أين حسبنا الوسيط الحسابي (m) من أجل تقييم العلاقة بين المسير والمالك.



الشكل رقم 15: علاقة مسيري المؤسسة بمالكها

السؤال الثاني عشر: هل للتأهيل دور إيجابي في تحسين نظام الأجور، دعم في برامج التدريب والتعليم، المشاركة في قرارات المؤسسة وتفويض المهام من طرف مالكي المؤسسة؟

الجدول رقم 32: دور التأهيل في تغيير نمط الإدارة

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
86,81	18	نعم
18,18	04	لا
100	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32)، أن أغلب المسيرين وبنسبة 86,81% يرون أن التأهيل كان له الدافع في التغيير وتعزيز طريقة تسييرهم للإرتقاء بالأداء.

السؤال الثالث عشر: قام تأهيل المؤسسة بـ:

الجدول رقم 33: دور التأهيل في التأثير على علاقة الوكالة

النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
81,81	18	تقريب العلاقة بين المسير ومالك
00	04	إبعاد العلاقة بين المسير والمالك
18,18	04	لم يغير شيئاً
100	22	المجموع

من خلال الجدول رقم (33)، نلاحظ أن أغلب المسيرين أجمعوا على أن تأهيل المؤسسة وخاصة نمطها الإداري أدى إلى تقريب العلاقة بينهم وبين مالكي المؤسسة، حيث كانت النسبة المعبرة عن ذلك 81,81%.

3.1.1.2.3. العلاقة مسير / مستخدمين*

السؤال الأول: هل تعمل في ظروف؟

الجدول رقم 34 : ظروف عمل المستخدمين

النسبة (%)	التكرار (n'')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
00	00	00	00	سيئة جدا
00	00	00	00	سيئة
53,7	29	24,48	15	متوسطة
46,29	25	60,46	26	جيدة
00	00	4,65	02	جيدة جدا
100	54	100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) ، أن نسبة 60,46% من التقنيين و 46,29% من المستخدمين يعملون في ظروف جيدة، كما أن نسبة 34,48% من التقنيين و 53,7% من المستخدمين تشتكي من ظروف العمل، هذا السؤال هدفه كان معرفة الظروف التي يعمل فيها المستخدم في مؤسسة "جتوب" ، هل هي ظروف مساعدة أم لا.

* n : التقنيين و n'' : المنفذي

** تقييم السؤال الأول يتم بواسطة سلم " ليكت" ويمكن ملاحظة ذلك عند حوصلتنا لنتائج علاقة مسير/مستخدم لمؤسسة "جتوب"، أين حسبنا الوسيط الحسابي (m) من أجل تقييم ظروف عمل المستخدمين في المؤسسة.

السؤال الثاني : متى حسنت ظروف العمل ؟

الجدول رقم 35: زمن تحسين ظروف العمل في المؤسسة

النسبة (%)	التكرار (n'')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
00	00	00	00	2002
5,55	03	00	00	2003
85,18	46	90,69	39	2004
9,25	05	9,30	04	2005
00	00	00	00	2006
100	54	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم (35)، نلاحظ أن أغلب المستخدمين سجلوا إنطبعا أن ظروف عملهم تحسنت منذ سنة 2004، حيث نسبة 90,69 % من التقنيين و نسبة 85,18 % من المستخدمين أكدوا أن منذ سنة 2004 تحسنت ظروف عملهم، كما نجد نسبة 9,30 % من التقنيين ونسبة 9,25 % من المستخدمين أدلوا أن ظروف عملهم حسنت منذ سنة 2005، وفئة 5,55 % من المستخدمين عبروا على أن ظروف عملهم حسنة منذ سنة 2003. الهدف من هذا السؤال هو ربط بين زمن تأهيل المؤسسة وتحسين ظروف العمل.

السؤال الثالث : هل أنت مقتنع بأجرك الحالي ؟

الجدول رقم 36: تقييم المستخدم للأجر المقدم له من طرف المؤسسة

النسبة (%)	التكرار (n'')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
53,70	29	51,16	22	مقتنع
46,29	25	28,83	21	لست مقتنع
100	54	100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36)، أن نسبة 51,16 % من التقنيين ونسبة 53,70 % من المستخدمين وهذا ما يمثل النصف منهما مقتنعين بأجرهم الحالي، كما أن نسبة 48,83 % من التقنيين و 46,29 % من المستخدمين ليس مقتنعين هذا ما يؤكد لنا أن ضرورة إنشاء نظام لأجور خاص بهؤلاء.

السؤال الرابع : هل إستفدت من زيادة الأجر بعد سنة 2004 ؟

الجدول رقم 37: الزيادة في الأجر وعلاقتها بالتأهيل

النسبة (%)	التكرار (n')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
31,48	17	58,18	25	نعم
68,51	37	41,86	18	لا
100	54	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم (37)، نلاحظ أغلب التقنيين استفادوا من الزيادة في أجهورهم منذ تأهيل المؤسسة وهذا بعد سنة 2004، حيث نلاحظ نسبة 58,18% أجابت بـ "نعم"، كما أن نسبة 68.51% من المستخدمين لم تعرف زيادة في أجهورهم منذ سنة 2004، إلا نسبة 31,48% منهم أكدوا على الزيادة في أجهورهم، ويعود سبب عدم الزيادة في الأجهور للفئة التي أجابت بـ "لا"، للعقوبات المسلطة عليهم خاصة بسبب الغياب المفرط.

السؤال الخامس : هل إستفدت من برنامج تدريب وتعليم بعد سنة 2004 ؟

الجدول رقم 38: علاقة التأهيل بتدريب المستخدمين

النسبة (%)	التكرار (n')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
12,96	07	25,58	11	نعم
87,03	47	74,41	32	لا
100	54	100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38)، أن معظم المستخدمين لم يستفيدوا من برنامج تدريب حيث سجلنا نسبة 25,58% و 12,96%، على التوالي من التقنيين والمنفذين استفادت من برنامج تدريبي، كما أن نسبة 74,91% ونسبة 87,03% على التوالي من التقنيين والمنفذين لم تستفد من أي برنامج تدريب، هذا السؤال هدفه معرفة الدور الذي يقوم به المسيرين من أجل تحفيز المستخدمين.

السؤال السادس : هل لديك علم بهدف مؤسستك ؟

جدول رقم 39 : تحويل المعلومة الخاصة بأهداف المؤسسة لصالح المستخدم

النسبة (%)	التكرار (n')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
11,11	06	55,81	24	أعلم
88,88	48	44,18	19	لا أعلم
100	54	100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39)، أن نسبة 55,81 % من التقنيين لهم علم بأهداف المؤسسة، كما أن نسبة 44,18 % منهم تجهل ذلك، وسجلنا نسبة 11,11 % من المنفذين يعلمون أهداف مؤسستهم إلا أن 88,88 % يجهلونهم.

السؤال السابع: هل لديك علم الوضعية المالية للمؤسسة ؟

الجدول رقم 40 : تحويل المعلومة المالية للمؤسسة لصالح المستخدم

النسبة (%)	التكرار (n')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
14,89	07	18,6	08	نعم
87,03	47	81,39	35	لا
100	54	100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40)، أن نسبة 18,6 % من التقنيين لهم علم بالوضعية المالية للمؤسسة، كما أن نسبة 81,39 % تجهل ذلك، أما بالنسبة للمنفذين فنسبة 14,89 % لها دراية بالمعلومة المالية، أما نسبة 87,03 % ليس لها علم، هذا ما يوحى لنا أن أغلب المستخدمين ليس لهم معلومات حول الوضعية المالية. هدف هذا السؤال معرفة شفافية ودوران المعلومة المالية بين أو لدى المستخدمين.

السؤال الثامن: هل تشعر بالمسؤولية في عملك داخل المؤسسة ؟

جدول رقم 41 : مسؤولية المستخدمين

النسبة (%)	التكرار (n')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
9,25	05	60,46	26	نعم
74,90	49	39,53	17	لا
100	54	100	43	المجموع

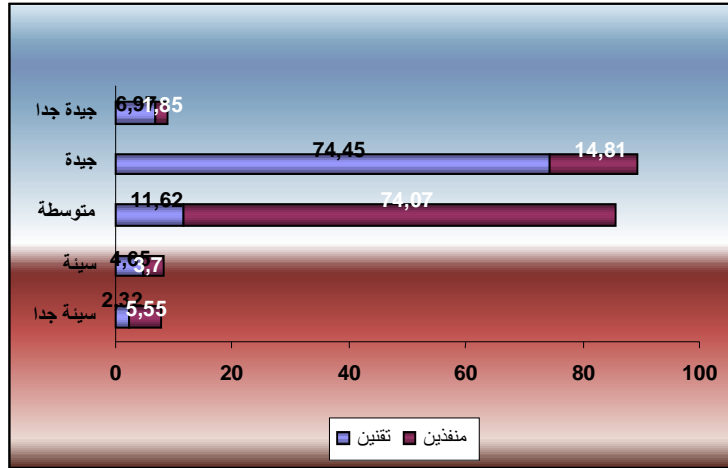
نلاحظ من خلال الجدول رقم (41)، أن نسبة 60,46 % من التقنيين يشعرون بالمسؤولية فيما يخص مهماتهم مقابل 39,53 % لا يشعرون بذلك، أما فئة المنفذين فنسبة 9,25 % تشعر بالمسؤولية مقابل 90,74 % ، لا يشعرون بالمسؤولية في تأدية مهامهم، هذا يوحى لنا أن هذه الفئة ليس لديها قرارات أو التزام تتخذه.

السؤال التاسع : كيف تحكم على العلاقة الرابطة بينك وبين المسير ؟

جدول رقم 42 : العلاقة بين المستخدمين والإطارات المسيرة

النسبة (%)	التكرار (n')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
5,55	03	2,32	01	سيئة جدا
3,70	02	4,65	02	سيئة
74,07	40	11,62	05	متوسطة
14,81	08	74,45	32	جيدة
1,85	04	6,97	03	جيدة جدا
100	54	100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42)، أن نسبة 2,32% و 4,65% من التقنيين على التوالي تربطهم علاقة سيئة جدا وسيئة مع مسيرهم، كما أن نسبة 11,62% منهم لديهم علاقة متوسطة، و سجلنا نسبة 74,47% و 6,97% على التوالي تربطهم علاقة جيدة وجيدة جدا مع مسيرهم أما بالنسبة للمنفذين فنسبة 5,55% و 3,70% على التوالي تربطهم علاقة سيئة جدا وسيئة مع مسيرهم، كما نلاحظ نسبة 74,07% تربطهم علاقة متوسطة وهي النسبة التي تمثل الأغلبية، أما نسبة 14,18% و 1,85% على التوالي تربطهم علاقة جيدة وجيدة جدا مع مسيرهم. ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المستخدمين والمسيرين في الشكل رقم (16).



الشكل رقم 16: العلاقة بين المستخدمين والإطارات المسيرة

* تقييم السؤال التاسع يتم بواسطة سلم " ليكت" ويمكن ملاحظة ذلك عند حوصلتنا لنتائج علاقة مسير/مستخدم لمؤسسة "جتوب"، أين حسبنا الوسيط الحسابي (m) من أجل تقييم العلاقة بين المستخدم والمسير.

السؤال العاشر : هل عمل التأهيل على تحسين العلاقة بينك وبين المسيرين ؟

الجدول رقم 43: دور التأهيل على تحسين العلاقة

النسبة (%)	التكرار (n')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
50	27	60,46	26	نعم
50	27	39,53	17	لا
100	54	100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43)، أن نسبة 60,46% من التقنيين و نسبة 50% من المنفذين أكدوا أن التأهيل كان له الدور في تحسين العلاقة مع مسيرهم، كما أن نسبة 39,53% من التقنيين، و نسبة 50% من المنفذين أكدوا العكس.

2.1.2.3. حوصلة النتائج

من خلال النتائج المتحصل عليها من الإستبيان يمكن حوصلتها فيما يلي :

1.2.1.2.3. علاقة مالك/ مسير

إن أداء المؤسسة الحالي في مستوى طموح مالكي المؤسسة حيث كلهم وبنسبة 100% أكدوا على ذلك، هذا ما عزز ثقة مالكي المؤسسة في إطار تهم المسيرة وإقتناعهم بأدائهم الحالي بنسبة 100%، هذا الأمر ترك هؤلاء يفوضون بعض القرارات المهمة لإطاراتهم المسيرة ويتقنون في عملهم ودورهم المقدم لصالح المؤسسة، حيث تحصلنا على متوسط الحسلي (m) يساوي (m=4,16) من تقييم السؤال الثالث، وهذه القيمة تقترب للمؤشرة "4" للسلم " ليكت "، والذي يدل حسب ما وضعناه كمؤشر لقياس الثقة أن مالكي المؤسسة يتقنون بنسبة كبيرة في إطاراتهم المسيرة.

رغم هذه الثقة الرابطة بين الطرفين، لم يمتنع أن يخصص مالكي المؤسسة تكلفة من أجل مراقبة عمل مسيرهم وذلك بـ :

- تجسيد نظام داخلي في المؤسسة خاص بمراقبة غياب المسيرين في ميادين عملهم وفي الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة؛
- تكليف مختصين خارجين ومستقلين عن المؤسسة ولهم دراية في مجال التسيير من أجل تدوين تقارير بشأن طريقة تسيير كل مسير؛
- مراقبة داخلية فيما يخص مسؤولي المؤسسة؛
- تخصيص وقت خاص بالاجتماعات القصيرة (Les briefing).

هذا ما يثبت أن هناك تكلفة وكالة يخصصها مالكي المؤسسة من أجل مراقبة دور ونشاط إدارتهم المسيرة. عمل التأهيل الدور الجوهري في إحداث هذا التغيير في المؤسسة فيما يخص العلاقة (مالك/مسير) وهذا ما وضحناه في السؤال التاسع أين لاحظنا حسب إجابات مالكي المؤسسة، أن التأهيل دعم المؤسسة من الجانب الإداري، التنظيمي والتنسيقي وحتى المراقبي وهي الوظيفة الجد مهمة في نظام حوكمة المؤسسات.

كل هذه العوامل التي استفادت منها المؤسسة منذ بداية تأهيلها في سنة 2004، سمحت بإبراز علاقة الوكالة بين مالك ومسير داخل المؤسسة، وهذا ما أدلى عليه أصحاب المؤسسة حيث نسبة 100% إتفقوا على أن التأهيل كان له الدور في تحسين العلاقة مع مسيرهم، كما يجب أن نشير أن هذه العلاقة تبدوا جيدة حسب تقييمنا للسؤال السابع لسبب أن متوسطها الحسابي (m) يساوي (m= 4,16) والذي يقترب إلى المؤشرة "4" لسلم "ليكت" والذي يدل على العلاقة الجيدة بين المالك ومسير مؤسسة "جتوب".

2.2.1.2.3. علاقة مسير / مالك

إن الأداء الحالي للمؤسسة في مستوى طموح الإطارات المسيرة، وهذا ما أكده أغلب المسيرين وبنسبة 81,81%، كما أن أغلب المسيرين يرون أن التحفيز المادي والمعنوي هو التحفيز الأجدر من أجل تحريض نشاطهم وهذا ما أكده 77,27% منهم ومن جانب آخر سجلنا 68,18% منهم (وهي تمثل نسبة جيدة)، يقيمون أن أجرهم الحالي مقنع وهو ما يمثل في نظرية حوكمة المؤسسات "تكلفة الوكالة، المهمة التي تجمع بين مسير المؤسسة ومالكها، خاصة وأنه منذ أن أهلت المؤسسة سنة 2004 إستفادت 72,72% من المسيرين من الزيادة في أجورهم وهو دعم مادي يستحسنه المسيرين طبعاً ويؤكد على انضباطهم في العمل. أما من جانب التحفيز المعنوية وفي إطار متطلبات التأهيل، استفاد 40,90% من المسيرين من برنامج تدريب وتعلم في معاهد وفي دورات تكوينية، يذكر أن التدريب والتعليم لم يكن مسطر في المؤسسة قبل سنة 2004، هذا ما يدل على أن المؤسسة تخصص تكاليف دعم من أجل رفع مستوى أداء مسيرها.

81,81% من المسيرين لهم علم بأهداف المؤسسة هذا ما يؤكد صحة دوران المعلومة وتحويلها داخل المؤسسة وبضبط من المالك إلى المسير و 86,36% منهم لهم دراية بالنتائج المالية المسجلة من طرف المؤسسة، هذا ما يعزز صحة تحويل المعلومة ووجود الشفافية داخل المؤسسة. كما لاحظنا أن مسيري مؤسسة "جتوب" لديهم ثقافة مؤسسة وانتفاء قوي وهذا حسب نتائج تقييم السؤال الثامن، خاصة وأنهم يشعرون بمسؤولية دورهم وأن أفكارهم مأخوذة بعين الاعتبار (86,36% أكدوا على هذا)، فهناك الإدارة بالإشراك داخل المؤسسة، وعلى غرار المتوسط الحسابي (m=4.04) المتحصل عليه من أجل قياس وتقييم العلاقة بين مسير ومالك المؤسسة من تقييم السؤال الحادي عشر، يمكن القول أن

العلاقة بين مسير ومالك للمؤسسة جيدة، وكان لتأهيل دورا هاما في تحسين هذه العلاقة وهذا ما أكده لنا 81,81% من المسيرين، حيث عمل على التقريب بين مسيري ومالكي المؤسسة، ومن الملاحظ أن التأهيل كان له الدور في تحسين نظام أجور المسيرين وبالتالي دفع مالكي المؤسسة تكلفة الوكالة تجاه إطاراتهم المسيرة، الشيء الذي ينطبق مع نظرية الوكالة، فالتأهيل إذن عمل على :

- تحفيز من الإطارات المسيرة بواسطة تحسين أجورهم وتخصيص لهم برامج تدريبية؛
- تخصيص الوقت من أجل دراسة أفكارهم الخاصة في دعم تسيير المؤسسة من طرف المالكين وبعد ذلك تؤخذ بعين الاعتبار وتطبق.
- تحسين العلاقة بين مسير و مالك للمؤسسة خاصة بتفويضهم للمهام، إشعارهم بالمسؤولية وإبراز الشفافية داخل المؤسسة وترسيخ في أذهانهم " ثقافة المؤسسة" هذا ما يؤكد نجاح تحويل الوكالة من المالك إلى المسير .

3.2.1.2.3. علاقة مسير / مستخدم

يعمل مستخدمي المؤسسة في ظروف يمكن القول أنها حسنة لأن عند حساب المتوسط من تقييم السؤال الأول، تحصلنا على وسيط حسابي (m=3,69) بنسبة لتقنيين و (m=3,46) بالنسبة للمنفذين وهو متوسط يقع في المجال بين [3-4] من سلم "ليكرت"، أي بين العمل في ظروف متوسطة وظروف جيدة، كما أن أغلب المستخدمين أكدوا أن هناك تحسنا في ظروف العمل منذ سنة 2004، وهي سنة تأهيل المؤسسة، فمنذ تأهيل المؤسسة 58,13% و 31,48% من التقنيين والمنفذين على التوالي إستفادوا من الزيادة في أجورهم، كما أن نسبة 25,18% و 12,96% منهم على التوالي كذلك إستفادوا من برنامج تدريب وتعليم، (يجب الإشارة أن قبل التأهيل لم يكن هناك برامج تدريب مخصصة للمستخدمين)، هذا ما يدل على أن المؤسسة تخصص تكلفة لهذه الفئة ومن أجل قياس مدى تحويل المعلومات من الإدارة إلى هذه الفئة وللإجابة على السؤال السادس والسؤال السابع، سجلنا 55,81% و 11,11% من التقنيين والمنفذين لديهم علم بأهداف المؤسسة كما لاحظنا نقص المعلومة المالية عند هؤلاء حيث نسبة 81,39% و 87,03% منهم على التوالي، ليس لديهم علم، هذا ما يدل على عدم تحويل هذه المعلومة من المسيرين إلى هذه الفئة في المؤسسة ومن جانب الشعور بالمسؤولية داخل المؤسسة فئة التقنيين لديهم شعور بالمسؤولية أكثر وبكثير من فئة المنفذين وهذا راجع لسبب عدم تفويض القرار لهذه الفئة.

حسن التأهيل العلاقة بين المستخدمين والمسيرين وهذا ما أثبتته نتائج السؤال العاشر، كما تحصلنا على متوسط حسابي (m=3,42) من تقييم نتائج السؤال التاسع، وهي القيمة التي يفوق المؤشرة "3" من سلم "ليكرت" فيمكن الحكم على أن العلاقة بين المستخدمين والمسيرين تقريبا جيدة.

من هذا التحليل يمكن أن نستنتج أن التأهيل :

- وضع برامج تأهيلية لهذه الفئة من أجل رفع وتنمية قدراتهم العلمية والعملية؛
- تحسين في ظروف العمل؛
- تحسين العلاقة مع المسيرين بصفة عامة.

يتبين لنا من خلال هذا المطلب أن هناك علاقة جيدة بين أصحاب مصالح (مالك، مسير، مستخدم) مؤسسة "جتوب" وكان لتأهيل دورا كبيرا في تحسين هذه العلاقة وإبراز تكاليف الوكالة.

2.2.3. علاقة الوكالة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي

لا تقتصر علاقة الوكالة إلا في داخل المؤسسة بين أفرادها بل تذهب حتى إلى محيطها الخارجي كعلاقتها بزبائنها ، مورديها، وباقي أطراف المحيط، كما تطرقنا إليه في الجانب النظري. فسنطرق في هذا المطلب إلى ما يلي :

- علاقة الوكالة بين المؤسسة وزبائنها ومورديها
- علاقة المؤسسة مع باقي أطراف المحيط

1.2.2.3. علاقة الوكالة بين المؤسسة وزبائنها ومورديها

من خلال المقابلة الذي قمنا بها لدى فرع التسويق لمؤسسة "جتوب" تحصلنا على النتائج التالية :

يعتبر أن سلوك المؤسسة التسويقي قد تحسن منذ أن قامت المؤسسة بالتأهيل حيث:

- سلوك المؤسسة تجاه منافسيها: هجومي
- إستراتيجية المؤسسة التسويقية: هجومية

ترتكز السياسة التسويقية على :

- جودة المنتج؛
- السعر التنافسي؛
- حسن تقديم الصورة؛
- التنوع؛
- الإبداع؛

• القيام بالمقارنة مع المنافسين على المستوى التسويقي.

هذه الإستراتيجيات فعلا حسنت ودعمت، منذ قيام المؤسسة بعملية التأهيل، مما إنعكس إيجابا على

النمط التسويقي للمؤسسة حيث أصبحت المؤسسة :

- تتعرف على زبائنها ومورديها وذلك بدراسة سلوكهم؛
- البحث عن زبائن جدد وموردين جدد؛
- البحث على أسواق جديدة محليا ودوليا؛
- وجود قوة البيع؛
- تفعيل نظام معلومات مصلحة البيع داخل المؤسسة.

وقد تم تحسين العلاقة مع زبائن وموردين المؤسسة وذلك بعد إنشاء نظام خاص بتقييم زبائن وموردين المؤسسة، فقامت المؤسسة وأثرى برنامج تأهيلها إلى صرف تكلفة وكالية من أجل تخصيص خلية داخل المؤسسة تقويم بـ:

1.1.2.2.3. الزبائن

- تقييم مدى آجال تسديد الزبائن لمستحقات المؤسسة في الوقت اللازم؛
- حذف الزبائن المشكوك فيهم وعدم التعامل معهم مستقبلا.

2.1.2.2.3. الموردین

- تقييم جودة ما تقوم المؤسسة من إشترائه من زبائنها.
- وضبط آجال التوريد في مخازن المؤسسة و في الوقت المناسب.
- كما تعتبر إدارة التسويق أنه كان من الضروري تدعيم المؤسسة بهذه الخلية وهذا من أجل الإستفادة من خدمات داخل المؤسسة تمكنها من ترسيخ سياسة جودة و سعر لمنتجاتها والبحث على زبائن جدد وسوق جديدة.

ويمكن توضيح من خلال هذا الجدول ما يلي :

الجدول رقم 44: دراسة وضعية زبائن وموردو مؤسسة "جتوب" من (2003-2007) [96]

الوحدة (دج)

2007	2006	2005	2004	2003	السنوات البيان
26.000.000	20.000.000	18.000.000	16.000.000	10.000.000	ح/530 موردين
30.000.000	24.000.000	20.000.000	18.000.000	9.000.000	ح/470 زبائن

من خلال الجدول رقم (44)، نلاحظ أن القيمة المحاسبية لموردي وزبائن هي في إرتفاع وتزايد مستمر منذ نشأة المؤسسة إلا أننا نلاحظ أن في الفترة الأولى أي في سنة 2003، كانت المدفوعات إلى الموردين أكثر من المقبوضات من الزبائن بـ (1.000.000-) ومنذ سنة 2004 وهي سنة التأهيل أصبحت مدفوعات الموردين أقل من المقبوضات وهذا ماقد يؤدي حتماً إلى تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

فرغم زيادة المدفوعات الموردين من 2004 إلى 2007 بـ 10.000.000 دج، كان ذلك لسبب تحسن في الطلب على منتوجات "جتوب" في السوق والدليل على ذلك إرتفاع ح/470 من 18.000.000 دج إلى 30.000.000 دج وهذا ما يقارب (66%+) أي بـ (12.000.000 دج). وحسب مسؤولي هذا الفرع فإنه كان لتأهيل دورا إيجابيا على تحسين وضعية المؤسسة مع زبائنها ومورديها، خاصة من خلال تخصيص نظام خاص بالزبائن والموردين.

2.2.2.3. علاقة المؤسسة مع باقي أطراف المحيط

بعد تحليل الإستبيان الخاص المقدم للإدارة العامة للمؤسسة والخاص بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي كالجباية، البنك والمنافسين تحصلنا على النتائج التالية :

• بعد تأهيل المؤسسة :

لم تتحسن علاقتها مع البنك	←	نقص الإعانات المادية كمنح القروض الطويلة الأجل
لم تتحسن علاقتها مع الجباية	←	تجميد بيروقراطي على مستوى الضرائب
لم تتحسن علاقتها مع الهيئات العمومية	←	نقص الإعانات البشرية

أما وضعية المؤسسة بمنافسيها فقد أصبحت المؤسسة تقوم بتحليل محيطها التنافسي وذلك بمقارنة

أدائها بأداء ومردودية منافسيها وهذا ما يسمى بـ : " BenChmarking "

وفي نظرة مسؤول الإدارة العامة للمؤسسة فإن الدولة لا تلعب دور المعدل المحدد والمؤطر للسوق لمنافسة وذلك بتحديد معايير السوق ومعايير خاصة بمكونات المنتج ، حتى تحدد سعر أدنى للبيع في السوق، وتحريض المؤسسات الجزائرية إلى إكتساب معايير الجودة.

من خلال هذا المطلب، يظهر لنا أن لتأهيل دور كبير في تحسين العلاقة بين المؤسسة وزبائنها وموردها، كما تبين لنا أنه لا يؤثر في العلاقة التي تجمع بين المؤسسة و البنك، الجباية والهيئات العمومية.

3.2.3. أساليب و طرق التسيير بعد تأهيل المؤسسة

قامت عملية التأهيل بالتأثير على أساليب وطرق تسيير المؤسسة، فنقوم من خلال هذا المطلب استعراض ما يلي :

- تأثير التأهيل على محاسبة ومالية المؤسسة
- تأثير التأهيل على إدارة الموارد البشرية
- تأثير التأهيل على الإتصال والمعلومات
- تأثير التأهيل على الإدارة والقرارات

1.3.2.3. تأثير التأهيل على محاسبة ومالية المؤسسة

بعد المقابلة التي أجريناها مع مسؤولي فرع المحاسبة والمالية للمؤسسة تم التحصل على النتائج التالية :

1.1.3.2.3. المحاسبة

تطبيق نظام المحاسبة التحليل والتحليل المالي منذ سنة 2004 وفي إطار تأهيل المؤسسة، وهذا بعد صرف تكلفة وكالية من طرف المؤسسة قدرها 2.325.108 دج من أجل ذلك.

تطبيق المحاسبة التحليل والتحليل المالي سمح بتعظيم الأرباح وتقليص التكاليف وهذا بسبب التحليل الجيد للتكاليف ويتضح هذا الأمر من خلل تطبيق المحاسبة التحليلية بإستعمال أدواتها ك :

- التكلفة الوسطية المرجحة.
- طريقة الأقسام المتجانسة.

سمحت للمحاسبة التحليلية على تحديد التكاليف الزائدة التي ليس لها مردود وذلك ب :

- طريقة التكلفة الوسطية المرجحة تعكس التكاليف والأعباء الحقيقية للمخزونات، المواد الأولية، وأسعار البيع والشراء.
- طريقة الأقسام المتجانسة سمحت للمحاسبة التحليلية (للمؤسس) من تحديد والفصل بين التكاليف المباشرة والغير المباشرة والتوزيع الجيد للتكاليف من خلال ضبط مفاتيح التوزيع على مستوى كل الوظائف هذا ما يسمح بتحديد السعر الوحدوي الخاص بكل وظيفة في المؤسسة.

2.1.3.2.3. التحليل المالي

ومن جهة أخرى أدمجت المؤسسة كذلك في نظام محاسبتها " التحليل المالي " الذي سمح لها أن تشخص وضعيتها المالية خلال الفترات الحالية والمستقبلية وأن تضع سياسة مالية مستقبلية قائمة على تخطيط سليم.

1.2.1.3.2.3. سمح التحليل المالي للمؤسسة إلى

- ضبط وتحديد التدفقات المالية (التدفقات النقدية والحقيقية).
- إستعمال المؤشرات المالية والنسب المالية من أجل معرفة صحتها المالية وفحص خزيرتها الدائم.
- التخطيط المالي المدى القصير والبعيد.
- وضع ميزانية المالية تسمح لها بتحديد فروقات التقدير بين الثغر الحالي والسوقي (الأموال الدائمة، قيم الثابتة والأموال المتداولة...).

2.2.1.3.2.3. نظام الحوكمة الجديدة بعد تطبيق التأهيل

• تحسين المراقبة :

بعد المقابلة التي أجريناها مع فرع المحاسبة والمالية للمؤسسة "جتوب" تم تحصل على النتائج التالية:
 * منذ أن تم تأهيل المؤسسة في 2004 تم تطبيق نظام المحاسبة التحليلية والتحليل المالي.
 * عمل التأهيل كذلك إلى ترسيخ نظام تدقيق داخلي داخل المؤسسة وهذا بضبط استبيان من أجل التدقيق "CHECK LIST" خاص بالمؤسسة والذي ينطبق طبعا وفق النظام الداخلي للمؤسسة، هذا الإجراء سمح بتفعل الجهاز المراقبي للمؤسسة.
 * كما أن المؤسسة متعاقدة مع محافظي حسابات خارجيين، هؤلاء يلعبون دور التدقيق الخارجي من أجل تدعيم ومراقبة التدقيق الداخلي للمؤسسة والذي أصبح إجباري منذ 2006، لأنها " م.ذ.م.م".
 حسب مسؤولي ميدان المحاسبة والمالية للمؤسسة "جتوب" فإن تطبيق نظام المحاسبة التحليلية والتحليل المالي وهذا التدقيق الداخلي والخارجي يعتبر جد ضروري بالنسبة لكل مؤسسة تسعى للدخول في إقتصاد السوق معتبرين هذه الأدوات من التقنيات المساعدة على رفع الأداء المالي للمؤسسة ووضعها في نفس المستوى مع المؤسسات المنافسة خاصة الأجنبية.
 فعلى كل مؤسسة جزائرية تطبيق هذا النظام وتكوين مسؤوليها الماليين من أجل تحسين كفاءتهم وجعلهم يتمتعون بنفس القدرات العلمية في ميدان العمل مثل نظرائهم الأجانب.

عمل التأهيل ومنذ سنة 2004 على تحسين المردودية والأداء المالي والإقتصادي للمؤسسة كما سمح للمسؤولي المؤسسة من التعرف أكثر على مؤسستهم. يمكن إستخلاص نتائج المقابلة مع فرع المحاسبة والمالية في الجدول التالي :

الجدول رقم 45 : مراقبة التسيير قبل وبعد التأهيل [97]

البيان	قبل التأهيل	بعد التأهيل
المحاسبة التحليلية	-	+
المحاسبة العامة	+	+
التحليل المالي	-	+
التسيير الموازني	-	+
لوحة القيادة	-	+
التدقيق الداخلي	-	+
التدقيق الخارجي	-	+
المراقبة من طرف مجلس الإدارة	+	+

(+) : توجد

(-) : لا توجد

2.3.2.3. تأثير التأهيل على إدارة الموارد البشرية

يمكن إستخلاص نتائج المقابلة مع فرع تسيير الموارد البشرية في الجدول التالي :

الجدول رقم 46 : تقييم الموارد البشرية قبل وبعد التأهيل [98]

البيان	قبل التأهيل	بعد التأهيل
تخطيط إستراتيجي	-	+
نظام تسيير تقديري	-	-
سلم الأجور (سياسة الأجور)	-	+
طريقة تحليلية في التوظيف	-	+
برنامج إدماج المستخدمين	-	+
تكوين وتدريب المسيرين	-	+

البيان	قبل التأهيل	بعد التأهيل
الإشراك في القرارات	-	+

(-) : لا يوجد

(+) : يوجد

3.3.2.3. تأثير التأهيل على الإتصال والمعلومات

الجدول رقم 47 : الإتصال داخل المؤسسة بعد وقبل التأهيل [98]

البيان	قبل التأهيل	بعد التأهيل
وسائل إتصال (مجالات، وسائل، تقارير، كشوفات..)	-	+
رمز للمؤسسة	+	+
تكنولوجيا الإتصال	-	+
هاتف	+	+
فاكس	+	+
أنترنت	-	+

(-) : لا يوجد

(+) : يوجد

4.3.2.3. تأثير التأهيل على الإدارة والقرارات

يمكن إستخلاص نتائج المقابلة مع فرع الإدارة العامة من خلال السؤال الثاني من الاستبيان الموجه لهم في الجدول التالي :

الجدول رقم 48: الإدارة قبل وبعد التأهيل [99]

البيان	قبل التأهيل	بعد التأهيل
القرارات بطريقة تحليلية	-	+
طرق إتخاذ القرار	-	+
سلوك المسيرين والعمال من حيث الحضور والغيابات	-	+
مسؤولية المسيرين	-	+
مكتب دراسات	-	+

البيان	قبل التأهيل	بعد التأهيل
الإدارة الإستراتيجية	-	+
الإدارة العملياتية	+	+
التنظيم الداخلي	-	+
هيكل تنظيمي	-	+

(-) : لا يوجد (+) : يوجد

من خلال عرض نتائج الاستبيان الخاص بدراسة أساليب وطرق التسيير للمؤسسة يمكن الحكم أن المؤسسة تطبق طرق أفضل في التسيير منذ أن قامت بعملية التأهيل على مستوى الإدارة العامة، تسيير الموارد البشرية وإدارة المحاسبة والمالية. عمل التأهيل بتحسين العلاقة بين أصحاب مصالح المؤسسة كما سمح لها بأن تطبق طرق أفضل في التسيير، تجعلها تتقدم نحو الأمام وتواجه تقلبات المحيط.

3.3. عرض التطورات المالية لمؤسسة "جتوب" ودراسة أدائها المالي

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة كانت، هو الرفع من أدائها المالي وذلك بتحسين مردوديتها المالية وأدائها الإقتصادي حتى تتمكن من تحقيق أرباح، تسمح لها ببناء سياسة مستدامة من أجل تحقيق البقاء في محيط متذبذب، فالاهتمام و الاعتناء بالعنصر البشري (بتخصيص تكلفة من أجله) تسمح له من تحسين مردوديته و نجاعة عمله.

ومن خلال المعطيات الكمية التي قدمتها لنا مؤسسة "جتوب"، سمحت لنا أن ندرس هذا المبحث حسب التقسيم التالي:

1.3.3. عرض تطورات عناصر جدول حساب النتائج لمؤسسة "جتوب"

2.3.3. عرض الحالة المالية للمؤسسة بإستعمال النسب المالية ومؤشرات التسيير

3.3.3. تحليل الأداء المالي لمؤسسة "جتوب"، بإستعمال طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية

"ACP"

1.3.3. عرض تطورات عناصر جدول حساب النتائج لمؤسسة "جتوب"

سنطرق في هذا المطلب إلى عرض أهم تطورات عناصر جدول حساب النتائج وفق التقسيم التالي:

- رقم أعمال المؤسسة والقيمة المضافة
- جدول الأرصدة الوسيطة للقيمة المضافة ورقم الأعمال

- الفائض الخام للإستغلال • EBE والنتيجة الخام للإستغلال **RBE ونتيجة الدورة.

1.1.3.3. رقم أعمال المؤسسة والقيمة المضافة

1.1.1.3.3. رقم الأعمال (ر.ع)

الجدول رقم 49 : تطورات رقم الأعمال لمؤسسة "جتوب" [97]

الوحدة (دج)

البيان	السنوات	القيمة	السنوات	القيمة
ر.ع	2002	272.892.523	2005	492.258.824
	2003	305.572.053	2006	524.937.193
	2004	356.761.076	2007	543.289.484

2.1.1.3.3. القيمة المضافة (ق.م)

الجدول رقم 50 : تطورات القيمة المضافة للمؤسسة "جتوب" [97]

الوحدة (دج)

البيان	السنوات	القيمة	السنوات	القيمة
ق.م	2002	58.216.324	2005	164.082.696
	2003	63.705.248	2006	174.789.469
	2004	117.526.306	2007	186.596.242

من الجدول رقم (49): نلاحظ أن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر كما هو موضح في الجدول حيث نلاحظ تطوره بنسبة 50,22 % منذ فترة إنشاء المؤسسة إلى غاية سنة 2007.

من الجدول رقم (50): نلاحظ تطورا مستمرا وطرديا متزايدا للقيمة المضافة منذ نشأة المؤسسة إلى غاية 2007 حيث يمكن ملاحظة أن القيمة المضافة تطورت بـ 31,19 % منذ نشأتها إلى غاية 2007 .

*Excédent Brut d'exploitation = EBE

**Résultats Brut d'exploitation = RBE

2.1.3.3. جدول الأرصدة الوسطية للقيمة المضافة ورقم الأعمال

1.2.1.3.3. نمو رقم الأعمال (ر.ع لسنة (n) – ر.ع لسنة (n-1) / ر.ع لسنة (n-1))

الجدول رقم 51 : نمو رقم الأعمال في مؤسسة "جتوب"

النسبة %	السنوات	النسبة %	السنوات	البيان
37,97	2005	-	2002	ر.ع
6,64	2006	11,97	2003	
3,38	2007	16,75	2004	

من خلال الجدول رقم (51)، نلاحظ أن نسب نمو رقم الأعمال كلها موجبة (+) وهذا ما يدل على نمو رقم الأعمال من سنة إلى أخرى في المؤسسة، كما نلاحظ أن أكبر النسب المسجلة لنمو رقم الأعمال في المؤسسة هي بين سنتي 2003 و2004 وبـ 16,75 % و بين سنتي 2004 و 2005 بـ 37,97 %، وهي الفترة التي أهلت فيها المؤسسة وبعد ذلك تواصل نمو رقم الأعمال وبصفة بطيئة.

2.2.1.3.3. نمو القيمة المضافة (ق.م لسنة (n) – ق.م لسنة (n-1) / ق.م لسنة (n))

الجدول رقم 52: نمو القيمة المضافة في مؤسسة "جتوب"

النسبة %	السنوات	النسبة %	السنوات	البيان
39,61	2005	-	2002	ق.م
6,52	2006	9,42	2003	
6,75	2007	84,48	2004	

من خلال الجدول رقم (52)، نلاحظ أن نسب نمو القيمة المضافة كلها موجبة (+) وهذا ما يدل على النمو المستمر للقيمة المضافة من سنة إلى أخرى في المؤسسة، كما نلاحظ أن أكبر النسب المسجلة لنمو القيمة المضافة في المؤسسة كان بين سنتي 2003 و2004 وبـ 84,48 % و بين سنتي 2004 و 2005 و بـ 39,61 % وهي الفترة التي تم فيها تأهيل المؤسسة، أما بعد ذلك فكان نمو القيمة المضافة

بطيء حيث سجلت نسبة 6,52 % بين سنتي 2005 و 2006 و 6,75 % بين سنتي 2006 و 2007.

3.1.3.3. الفائض الخام للإستغلال (ف.خ.إ.) والنتيجة الخام للإستغلال (ن.خ.إ.) ونتيجة الدورة (ن.د.)

1.3.1.3.3. (الفائض الخام للإستغلال (ف.خ.إ.)

(ف.خ.إ.) : المورد الذي تتحصل عليه المؤسسة من دورة إستغلالها والذي يتم حسابه قبل أي تأثير على الهيكل المالي .

الجدول رقم 53: الفائض الخام للإستغلال لمؤسسة "جتوب" [97]

الوحدة (دج)

البيان	السنوات	القيمة	السنوات	القيمة
ف.خ.إ.	2002	-22.727.628	2005	+19.605.046
	2003	-26.313.533	2006	+19.191.994
	2004	-29.472.666	2007	+30.191.999

من خلال الجدول رقم (53) ، يتضح لنا أن ف.خ.إ. خلال السنوات 2002، 2004، 2003 سالبا أما بعد سنة 2004 (بعد تأهيل المؤسسة)، أصبحت قيم ف.خ.إ. موجبة وهذا ما يعكس الأثر الإيجابي لعملية التأهيل.

2.3.1.3.3. النتيجة الخام للإستغلال (ن.خ.إ.) (RBE)

RBE (ن.خ.إ.) : يتحصل عليه بعد طرح مخصصات الإهلاك والمؤونات من ف.خ.إ. وهو الذي يعكس المورد الصافي الناتج عن عملية التسيير الجارية.

$$= \dots + (63/\bar{O} + 64/\bar{O} + 78/\bar{O}) - \dots$$

الجدول رقم 54: النتيجة الخام للإستغلال لمؤسسة "جتوب" [97]

الوحدة (دج)

البيان	السنوات	القيمة	السنوات	القيمة
ن.خ.!	2002	-39.123.120	2005	+16.171.762
	2003	-37.778.279	2006	+16.891.999
	2004	-31.887.416	2007	+27.891.916

نلاحظ من خلال الجدول رقم (54) أن المؤسسة سجلت نتائج إيجابية خلال السنوات 2005، 2006، 2007، وهذا بعد تأهيلها منذ سنة 2004، رغم أن المؤسسة سجلت فيها خسارة إلا أنها الأفضل مقارنة بالسنوات 2002 و 2003.

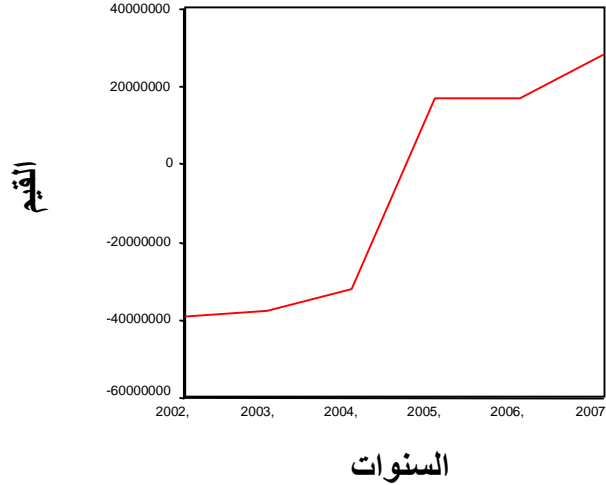
3.3.1.3.3. نتيجة الدورة (ن.د)

الجدول رقم 55: نتيجة الدورة لمؤسسة "جتوب" [97]

الوحدة (دج)

البيان	السنوات	القيمة	السنوات	القيمة
نتيجة الدورة	2002	-38.911.120	2005	+16.805.046
	2003	-37.473.383	2006	+17.106.639
	2004	-31.873.666	2007	+28.091.916

نلاحظ من خلال الجدول رقم (55)، أن المؤسسة تحقق نتائج إيجابية خلال سنوات 2005، 2006، 2007، وأحسن نتيجة محققة، هي في سنة 2007 و بـ 28.091.916 دج، أما خلال السنوات 2002، 2003، 2004، فسجلت المؤسسة نتائج سلبية لكن يجب الإشارة أن سنة 2004 تمثل أقل نتيجة خسارة مقارنة بسنة 2002 و 2003 و بـ -31.873.666 دج ويذكر أنها الفترة التي تم تأهيل المؤسسة فيها. إنطلاقاً من سنة 2004 نلاحظ أن المؤسسة حسنت نتيجة دورتها وذلك، بدءاً بتقليص الخسارة من 2003 إلى 2004 بـ 55.997.17 دج وبعدها حققت أرباح ابتداء من سنة 2005. ويمكن مشاهدة تطورات نتيجة الدورة في الشكل رقم (17).



الشكل رقم 17 : تطورات نتيجة الدورة لمؤسسة "جتوب"

من خلال هذا المطلب يتبين لنا أن المؤسسة حسنت من عناصر جدول حساب النتائج منذ أن تم تأهيلها في سنة 2004.

2.3.3. عرض الحالة المالية للمؤسسة بإستعمال النسب المالية ومؤشرات التسيير

سنقوم في هذا المطلب بالتحليل المالي للمؤسسة "جتوب" وفق النسب المالية التي تستعملها المؤسسة التي أصبحت تستعملها في تحليلها المالي منذ سنة 2004. كما سنقوم بإعداد مؤشرات التسيير بإستعمال النسب ويمكن تقسيم هذا المطلب كما يلي :

- النسب المالية للمؤسسة
- مؤشرات التسيير بإستعمال النسب

1.2.3.3. النسب المالية للمؤسسة

الجدول رقم (56) : النسب المالية لمؤسسة "جتوب" من (2004-2007) [97]

النسب	القاعدة	2004	2005	2006	2007
الإستقلالية المالية	الديون / آ.خاصة	0,28	0,2941	0,2916	0,2857
التمويل الذاتي	آ.خاصة / آ.ثابتة	1,72	1,7	1,5	1,55
قابلية التسديد	ديون / م.الأصول	0,12	0,14	0,18	0,25

ملاحظة: النسب المالية تقاس ب (%)

1.1.2.3.3. التعليق

1.1.1.2.3.3. الإستقلالية المالية

خلال كل السنوات (2004، 2005، 2006)، نسبة الإستقلالية المالية أصغر من 1 الصحيح وبالضبط أصغر من 0,50، حيث نلاحظ أن هذه النسبة تتراوح بين (0,28 و 0,2916)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتواجد في إستقلالية مالية ويمكنها بواسطة أموالها الخاصة تغطية ديونها، فوضعيتها من الناحية الإستقلالية المالية جد قوية، لأن الديون تمثل نسبة أقل من (0,3) من الأموال الخاصة التي تفوق بكثير الديون.

2.1.1.2.3.3. التمويل الذاتي

خلال كل السنوات (2004، 2005، 2006، 2007)، نسبة التمويل الذاتي أكبر من 1 الصحيح هذا ما يدل على أن الأموال الخاصة أكبر من الأصول الثابتة، فيمكن للمؤسسة أن تغطي أصولها ثابتة بأموالها الخاصة، فنلاحظ أن للمؤسسة فائضا في هذه النسبة وبـ (0,72 / 0,70 / 0,5 / 0,55) وهذا خلال كل السنوات السالفة على التوالي.

3.1.1.2.3.3. قابلية التسديد

نلاحظ أنه من خلال النسب المسجلة في كل سنة أن مجموع الأصول تفوق بكثير ديون المؤسسة وهذا راجع لإعتماد المؤسسة على تمويلها الذاتي، كما نلاحظ إرتفاعا نوعا ما في الديون خلال السنوات 2006 و 2007 الذي قابلتها نسب (0,18 و 0,25) على التوالي وهذا راجع لإرتفاع حساب الموردين (ح/530)، إذن وحسب هذه النسب خلال (2004، 2005، 2006، 2007)، فالمؤسسة قادرة على تسديد ديونها دون عناء.

هذه المؤشرات تؤكد على صحة الحالة المالية للمؤسسة والعلاقة الجيدة التي تربط المؤسسة بمورديها الذين يمثلون أكبر نسبة في ديونها، كما أن هذه النسب تسمح لها بالحصول على قروض بنكية طالما حالتها المالية في صحة جيدة.

2.2.3.3. مؤشرات التسيير بإستعمال النسب

1.2.2.3.3. نسب الأداء المالي و أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (57): نسب الأداء المالي و أداء الموارد البشرية لمؤسسة "جتوب" من (2002-2007)

النسب	القاعدة	2002	2003	2004	2005	2006	2007
المردودية المالية	ن.الدورة / أ.خاصة	-43,47	-39,35	-31,87	16,4	14,2	20,0
					7	5	6
الأداء الإقتصادية	ف.خ.إ / ر.ع	-8,32	-8,61	-8,26	3,98	3,65	5,55
نجاحة العمل	ف.خ.إ / م.الأصول	-39,03	-41,30	-25,07	11,9	10,9	16,1
					7	8	8
مردودية م.البشرية	م.المستخدمين / ق.م	5,13	6,11	14,06	11,4	15,1	16
					2	3	

ملاحظة: نسب الأداء المالي و أداء الموارد البشرية تقاس بـ (%)

2.2.2.3.3. تحليل

1.2.2.2.3.3. المردودية المالية

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (57)، أن المردودية المالية في تزايد مستمر منذ تأسيس المؤسسة إلى غاية 2007، كما يتضح لنا أن المؤسسة حققت أول ربح سنة 2005 وهذا مباشرة بعد تأهيلها سنة 2004، والتي سجلت فيها أقل نسبة مالية مقارنة ب سنتي 2002 و 2003 وهي التي تدل على أقل خسارة منذ سنة 2002، وفي سنة 2005 و سنة 2006 و 2007 تواصل التزايد المستمر حيث سجلت أكبر نسبة في سنة 2007 بـ 20,60 %، وهي التي تدل على أكبر وأحسن نتيجة للمؤسسة منذ تأسيسها.

2.2.2.2.3.3. المردودية و الأداء الإقتصادي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (57)، أن الأداء الإقتصادي في تزايد مستمر منذ تأسيس المؤسسة إلى غاية 2007، كما يتضح لنا أن كل نسب قبل سنة 2002 إلى غاية 2004 سالبة (-8,32) / % -8,61 -8,26 / % على التوالي، وهذا راجع للنتائج السلبية المسجلة من طرف المؤسسة والمؤثرة طبعاً

على (ف.خ.إ) أما بعد سنة 2004 مباشرة نلاحظ أن المؤسسة سجلت نتائج ونسب إيجابية فيما يخص الأداء الاقتصادي (3,98% / 3,65% / 5,55%) هذا ما يعني تحسن ف.خ.إ وتزايديه.

3.2.2.2.3.3. نجاعة العمل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (57)، أن نسب نجاعة العمل في تزايد مستمر من 2002 إلى 2004 بنسب سالبة (39,03% - 41,3% / -25,07%) على التوالي، وفي سنة 2005 سجلنا أول نسبة موجبة وهذا مباشرة بعد سنة 2004 فكانت النسبة المسجلة 11,97% أما في سنة 2006 سجلنا انخفاض طفيف بنسبة 0,99%، لكن في سنة 2007 لوحظت أكبر نسبة وارتفاعا كبيرا لها وبنسبة 16,18% هذا ما يفسر التحسن الكبير على مستوى (ف.خ.إ).

4.2.2.2.3.3. مردودية الموارد البشرية

تقيس هذه النسبة مردودية المورد البشري للمؤسسة من خلال كل التكاليف الموجهة له ودوره في التأثير على القيمة المضافة، فنلاحظ من خلال الجدول رقم (57)، أن أكبر النسب المسجلة هي من 2004 إلى 2007 بـ (14,06%، 11,42%، 15,13%، 16%) على التوالي، كما أن أضعف أو أصغر النسب سجلت في سنتي 2002 و 2003 بـ (5,23%، 6,11%) على التوالي، هذا التطور الملحوظ يفسر حجم زيادة تكاليف المستخدمين، ذلك أدى إلى رفع القيمة المضافة فتطور القيمة المضافة أكبر من تطور أو زيادة تكاليف الموارد البشرية وهو الشيء الإيجابي الذي يبرز الدور الفعال الذي يلعبه هذا العنصر في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

من خلال هذا المطلب يتبين لنا أن للمؤسسة استقلالية مالية في ميزانيتها، وقدرة على تسديد ديونها كما تستطيع القيام بتمويلها الذاتي ويعود السبب في ذلك إلى التحسن الملحوظ في نسب الأداء المالي ونسب أداء الموارد البشرية منذ سنة 2004. إن التحسن الملحوظ في أداء لموارد البشرية له دورا هاما في تفعل الأداء المالي للمؤسسة، وهذا ما يتوافق مع عناصر نظام الحوكمة في المؤسسات، فسنحاول إثبات ذلك في المطلب الثالث لهذا الفصل.

3.3.3. تحليل الأداء المالي للمؤسسة "جتوب"، بإستعمال طريقة التحليل بالمكونات

الرئيسية ACP

من خلال الجدول رقم (57)، ومن معطياته والمتمثلة في مؤشرات التسيير بواسطة النسب منذ نشأة المؤسسة، كما هو موضح فيه تحصلنا على أربع متغيرات والتي هي عبارة عن نسب، فهناك نستبين أو متغيرتين تقيسان الأداء المالي للمؤسسة وهما (نسبة المردودية المالية ونسبة الأداء الاقتصادي)، كما تحصلنا على نسبتين تقيسان نشاط الجانب البشري للمؤسسة واللذان هما المتغيرتان التاليتان (نجاعة العمل و مردودية الموارد البشرية).

ومن أجل التحليل الجيد لهذه المعطيات قمنا بضبط هذه المعطيات في جدول خام، حتى نتمكن من تحليلها بواسطة طريقة التحليل بالمكونات الرئيسي، واخترنا طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية لأن المعطيات التي بحوزتنا هي معطيات "كمية" (عبارة عن نسب)، كما أنها تسمح لنا بدراسة الإرتباط بين الأربع متغيرات.

1.3.3.3. الفرضيات التي جعلتنا نكون الجدول

- منذ أي مرحلة تغير الأداء المالي في مؤسسة "جتوب" ؟ وهل يوجد فرق من حيث الأداء المالي بين كل سنة نشاط لمؤسسة "جتوب" (منذ أن تم تأهيل المؤسسة في 2004 تحسن أداءها المالي).
- نعتبر أن هناك إرتباطا قويا بين الأداء المالي، نجاعة العمل و مردودية الموارد البشرية.
- نعتبر أن هناك إرتباطا قويا بين نجاعة العمل و مردودية الموارد البشرية.

ملاحظة :

يجب الإشارة إلى أن المعطيات التي بحوزتنا هي نسب خاصة بتسيير مؤسسة "جتوب" منذ تأسيسها إلى غاية 2007، لذا سمينا كل سنة بـ "جتوب n" وهذا بـ (جتوب 2002، جتوب 2003، جتوب 2004، جتوب 2005، جتوب 2006، جتوب 2007)، في الجدول الخام وكل سنة تقابلها الأربع متغيرات (المردودية المالية، الأداء الإقتصادي، نجاعة العمل، مردودية الموارد البشري).

2.3.3.3. تحليل المعطيات باستعمال التحليل بالمكونات الرئيسية [100] ص ص 7 - 20

تحتوي نتائج الدراسة باستعمال التحليل بالمكونات الرئيسية على : (الجدول الخام للمعطيات، الإحصاءات الوصفية البسيطة والمتمثلة في المتوسط الحسابي (m)، الانحراف المعياري (δ)، عدد المشاهدات (n)، مصفوفة الارتباط (Γ)، القيم الذاتية (λ_p)، الأشعة الذاتية (U_p)، جدول الارتباط بين مستوى المعالم (F1, F2, F3, F4)، المتغيرات (Y^l) والتمثيل بدائرة الارتباط وسحابة النقاط N(I).

1.2.3.3.3. العلاقات الرياضية و الإحصائية المستعملة في التحليل بالمكونات الرئيسية

لنعتبر N(I) هي سحابة العناصر المؤلفة من N نقطة في الفضاء ذو البعد P ولتكن لدينا المصفوفة السابقة (Γ)، والمتحصل عليها بعد اختصار و مركزة عناصر (K_{ij}) للمتغيرات (Y^l)،

$$\boxed{x_{ij} = \frac{k_{ij} - \bar{y}_{ij}}{\delta \sqrt{N}}} \quad \text{لنحصل على المصفوفة } X \text{ وهذا حسب العلاقة الأتية :}$$

هذه المصفوفة X تضرب في منقولها X'، فنحصل على المصفوفة Γ.

من خلال هذه المصفوفة Γ يمكن الحصول على القيم الذاتية λ_p و الأشعة الذاتية U_p وهذا حسب

$$\boxed{\Gamma u = xu} \quad \text{و} \quad \boxed{|\Gamma - \lambda In| = 0} \quad \text{: العلاقات الرياضية التالية :}$$

$$\boxed{\|U_1\| = \|U_2\| = \|U_3\| = \|U_4\| = \dots \dots \|U_p\| = 1} \quad \text{حيث تكون طويلة الأشعة الذاتية :}$$

و جدائها السلمي :

$$\boxed{\langle U_p, U_{p'} \rangle = 0 \Rightarrow U_p \perp U_{p'}; p \neq p'}$$

هذا ما يعني أن سحابة المتغيرات (Y^l) تقع على سطح كرة نصف قطرها d = 1 إذن، فمساقتها ستقع على دائرة نصف قطرها d = 1 .

بعدها يمكن إيجاد مساقط النقاط xi على المستوي المولد بواسطة (U_p, U_{p'}) الأكثر تفسيراً للمكونات،

حسب القيم الذاتية، حيث حسب المعطيات المتحصل عليها من تمثيل النسب و التكرارات المتصاعدة

للقيم الذاتية، يتبين لنا أن نختار المستوي المولد بـ (U₁, U₂) ، لأن :

$$\boxed{\text{trace}\Gamma = \sum_i^p \lambda_p = p} ; \quad \boxed{F1 = \frac{\lambda_1}{\sum_{i=1}^p \lambda_p}} ; \quad \boxed{F2 = \frac{\lambda_2}{\sum_{i=1}^p \lambda_p}} , \quad p = 1,2,3,4$$

فوجدنا، $F1 = 90,475\%$ و $F2 = 9,310\%$ ومنه فالمستوي الولد بـ (U_1, U_2) هو :

$$; \quad \boxed{F1 + F2 = \frac{3,619 + 0,372}{3,619 + 0,372 + 0,006 + 0,003} = 0,9979} ;$$

$$\boxed{F1 + F2 = \frac{\lambda_1 + \lambda_2}{\sum_{i=1}^p \lambda_p}}$$

أي أن المستوي مفسر بنسبة 99,79 % .

ثم نستنتج جدول مساقط العناصر على المستوي $(F1, F2, F3, F4)$ وهذا حسب :

$$\boxed{\text{proj}(\omega) = (\vec{u}_1 + \vec{\omega}_1) \vec{u}_1 + \dots + (\vec{u}_4 + \vec{\omega}_4) \vec{u}_4}$$

كما نستنتج جدول مساقط المتغيرات على المستوي $(F1, F2, F3, F4)$ وهذا باستعمال العلاقات التالية :

$$\boxed{\vec{w}_p = \frac{1}{\sqrt{\lambda_p}} Y \vec{U}_p} ; \quad \boxed{\rho(Y_p, w_p)}$$

ملاحظة : فيما يخص التمثيل البياني لسحابة النقاط و لدائرة الارتباط، نأخذ بعين الاعتبار إلا المستوي المفسر بنسبة 99,79 % .

2.2.3.3.3. المعطيات الأولية لتحليل

1.2.2.3.3.3. الجدول الخام للمعطيات:

الجدول رقم 58: تكوين الجدول الخام على أساس المتغيرات

البيان	المردودية المالية	الأداء الاقتصادي	نجاحة العمل	مردودية م. البشرية
جتوب 2002	-43,47	-8,32	-39,03	5,13
جتوب 2003	-39,35	-8,61	-41,3	6,11
جتوب 2004	-31,87	-8,26	-25,07	14,06
جتوب 2005	16,47	3,98	11,97	11,42
جتوب 2006	14,25	3,65	10,98	15,13
جتوب 2007	20,06	5,55	16,18	16

2.2.2.3.3.3. مؤشرات إحصائية ورياضية

- إحصائيات وصفية بسيطة:

الجدول رقم 59: بعض الإحصائيات المتحصل عليها من الجدول الخام

المتغيرات	المشاهدات (obs)	أصغر قيمة (Min)	أكبر قيمة (Max)	المتوسط الحسابي (m)	الإنحراف المعياري (σ)
المردودية المالية	6	-43,470	20,060	-10,652	30,495
الأداء الاقتصادي	6	-8,610	5,550	-2,002	7,036
نجاحة العمل	6	-41,300	16,180	-11,045	27,023
مردودية م. البشرية	6	5,130	16,000	11,308	4,678

المصدر: طريقة ACP باستعمال برنامج XLSTAT (من إعداد الطالب)

• مصفوفة الارتباط:

الجدول رقم 60: تمثيل مصفوفة الارتباط في الجدول

البيان	المردودية المالية	الأداء الاقتصادي	نجاحة العمل	مردودية م. البشرية
المردودية المالية	1	0,992	0,993	0,751
الأداء الاقتصادي	0,992	1	0,981	0,692
نجاحة العمل	0,993	0,981	1	0,801
مردودية م. البشرية	0,751	0,692	0,801	1

المصدر: طريقة ACP باستعمال برنامج XLSTAT (من إعداد الطالب)

يمكن كتابة مصفوفة الارتباط على هذا الشكل (كما تكتب عادة في الجبر الخطي):

$$\Gamma = X'X = \begin{pmatrix} 1 & 0,992 & 0,993 & 0,751 \\ 0,992 & 1 & 0,981 & 0,692 \\ 0,993 & 0,981 & 1 & 0,801 \\ 0,751 & 0,692 & 0,801 & 1 \end{pmatrix}$$

• القيم الذاتية والأشعة الذاتية للمصفوفة Γ :

$$\lambda_1 = 3,619 \rightarrow \vec{U}_1 = (0,519 \quad -0,250 \quad 0,120 \quad 0,809)$$

$$\lambda_2 = 0,372 \rightarrow \vec{U}_2 = (0,510 \quad -0,389 \quad -0,685 \quad -0,346)$$

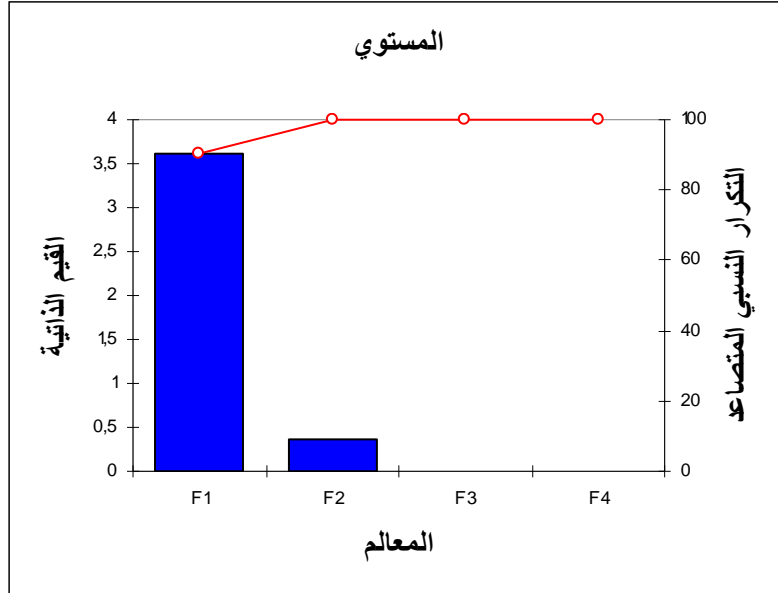
$$\lambda_3 = 0,006 \rightarrow \vec{U}_3 = (0,523 \quad -0,119 \quad 0,697 \quad -0,476)$$

$$\lambda_4 = 0,003 \rightarrow \vec{U}_4 = (0,444 \quad 0,879 \quad -0,175 \quad 0,013)$$

تمثيل النسب والتكرار النسبي المتصاعد لكل القيم ذاتية حسب المعالم الأربعة :

الجدول رقم 61: نسب القيم الذاتية

البيان	F 1	F 2	F 3	F 4
القيمة الذاتية	3,619	0,372	0,006	0,003
% النسبة	90,475	9,310	0,141	0,074
التكرار النسبي المتصاعد	90,475	99,785	99,926	100,00



الشكل رقم 18 : التمثيل البياني للجدول رقم (61)

3.2.3.3.3. جداول مساقط العناصر ومساقط المتغيرات على المستوى

(F1,F2,F3,F4)

1.3.2.3.3.3. جدول مساقط العناصر على المستوى (F1,F2,F3,F4)

الجدول رقم 62: مساقط العناصر على المستوى

البيان	F 1	F 2	F 3	F 4
جتوب 2002	-2,349	-0,460	-0,005	-0,092
جتوب 2003	-2,242	-0,267	-0,060	0,090
جتوب 2004	-0,904	1,203	0,067	-0,001
جتوب 2005	1,480	-0,693	0,124	0,022
جتوب 2006	1,777	0,115	-0,030	0,006
جتوب 2007	2,237	0,102	-0,096	-0,026

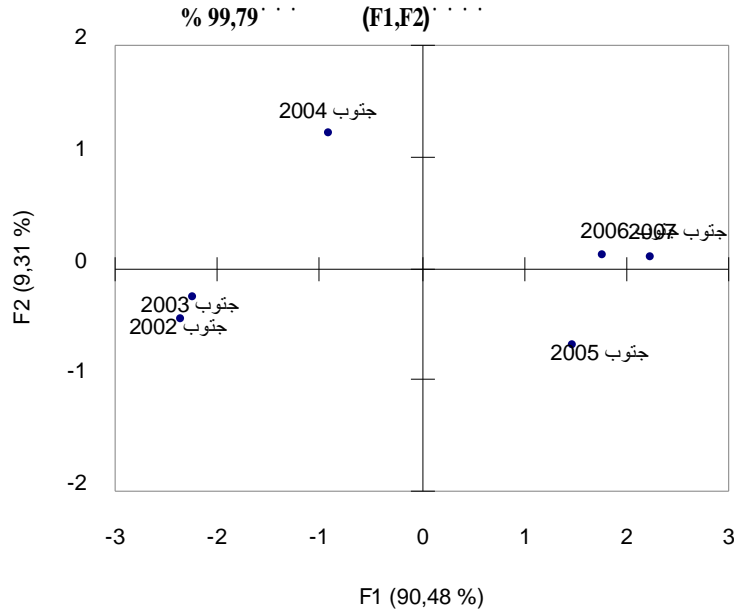
2.3.2.3.3.3. جدول مساقط المتغيرات على المستوى (F1,F2,F3,F4)

الجدول رقم 63: مساقط المتغيرات على المستوى

البيان	F 1	F 2	F 3	F 4
المردودية المالية	0,987	-0,152	0,009	0,044
الأداء الاقتصادي	0,970	-0,237	-0,051	-0,019
نجاحة العمل	0,996	-0,072	0,052	-0,026
مردودية م. البشرية	0,844	0,536	-0,013	0,001

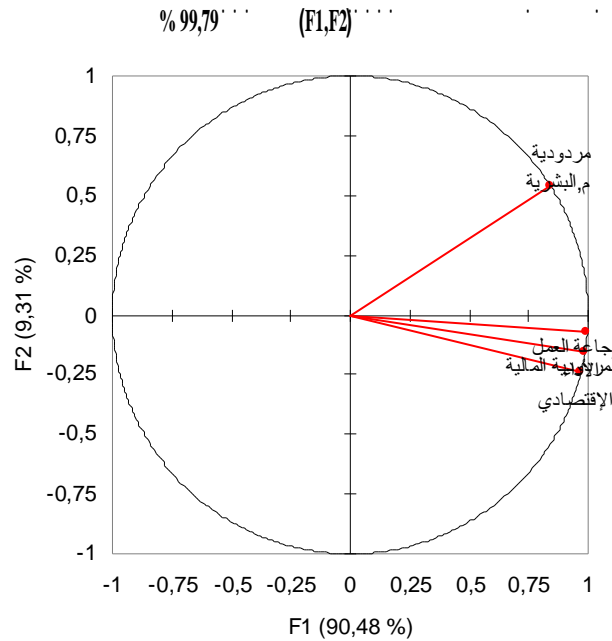
4.2.3.3.3. التمثيل البياني للمكونات الرئيسية على المستوى (F1,F2)

1.4.2.3.3.3. المستوى الأول الممثل لسحابة النقاط N(I) على المستوى (F1,F2)



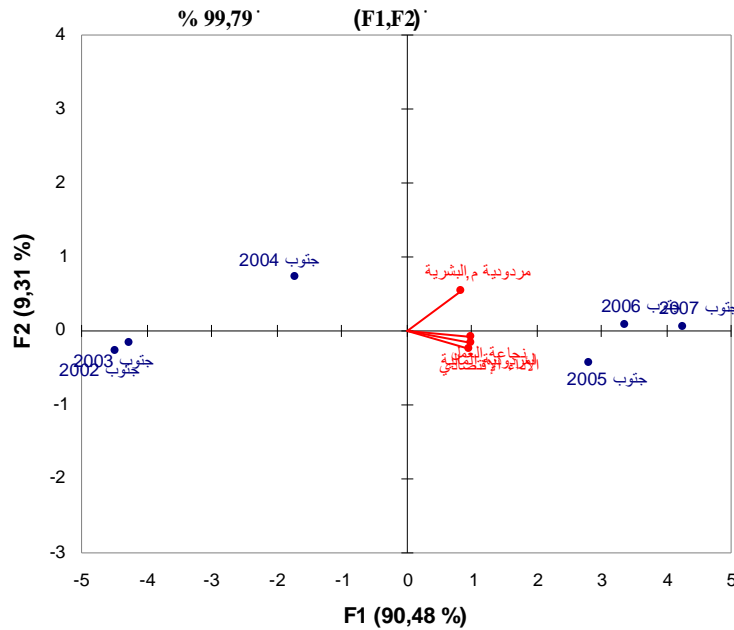
الشكل رقم 19 : تمثيل مساقط العناصر على المستوى

2.4.2.3.3.3. دائرة الارتباط



الشكل رقم 20 : تمثيل مساقط المتغيرات على الدائرة

3.4.2.3.3.3. المستوى الثاني الممثل لسحابة النقاط $N(I)$ و أشعة المتغيرات



الشكل رقم 21 : تمثيل مساقط العناصر و مساقط المتغيرات على المستوى

3.3.3.3. تحليل وتفسير النتائج

1.3.3.3.3. التوزيعات الأكثر تباينا بين الستة السنوات لمؤسسة "جتوب"

من أجل توضيح التوزيع الأكثر تباينا بين الستة السنوات للمؤسسة " جتوب "، فعلينا بمقارنة الانحرافات المعيارية للمتغيرات الأربعة مباشرة دون حساب معامل الانحراف أي بترجيح الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي لكل متغير أي (δ / m) لأن وحدات المتغيرات متماثلة، ومن الجدول رقم (59)، نلاحظ أن أكبر التغيرات بين الستة السنوات للمؤسسة " جتوب " تكمن في المردودية المالية بإنحراف معياري $(\delta = 30,495)$ ونجاعة العمل ب $(\delta = 27,023)$ كما نشاهد أن أقل التغيرات تباينا يكمن في الإنحراف المعياري للأداء الاقتصادي ب $(\delta = 7,036)$ والانحراف المعياري للمردودية الموارد البشرية ب $(\delta = 4,678)$ هذا ما يبيث أنه دوما هناك تباينا بين الستة سنوات، وبالخصوص نلاحظ أن هناك تباينا كبيرا في المتغيرتين (المردودية المالية و نجاعة العمل).

2.3.3.3.3. تحليل الارتباطات بين الأربعة توزيعات

1.2.3.3.3.3. تحليل

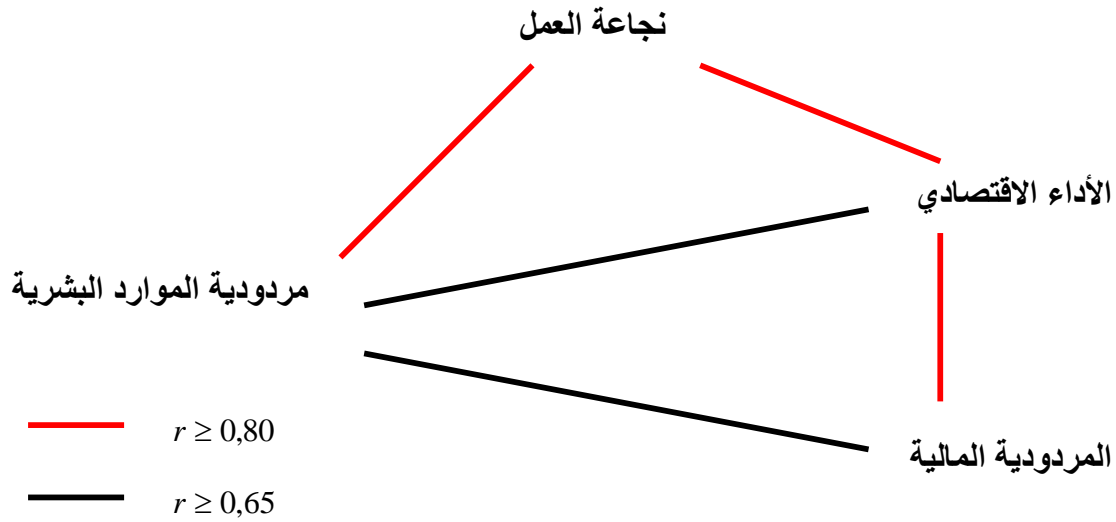
- نلاحظ أن هناك ارتباطا قويا وشديدا بين المردودية المالية ونجاعة العمل حيث ($r=0,993$) كما أن الارتباط بين المردودية المالية والأداء الإقتصادي هو كذلك بمثابة الارتباط القوي والشديد حيث ($r=0,992$)، أما الارتباط بين المردودية المالية ومردودية الموارد البشرية هو ($r=0,751$) وهذا ما يدل على أنه ارتباط حسن.
- نلاحظ أن هناك ارتباطا قويا وشديدا بين الأداء الإقتصادي ونجاعة العمل حيث ($r=0,981$) .
- نلاحظ أن هناك ارتباط حسن بين الأداء الإقتصادي ومردودية الموارد البشرية حيث ($r=0,692$) .
- نلاحظ أن هناك ارتباطا قويا بين نجاعة العمل ومردودية الموارد البشرية بـ ($r=0,801$) .

2.2.3.3.3.3. التفسير

يمكن تفسير الارتباط القوي والشديد بين المردودية المالية ونجاعة العمل ($r=0,993$) وكذلك الارتباط القوي والشديد للأداء الإقتصادي ونجاعة العمل بـ ($r=0,981$) بالمردود الجيد الذي يقدمه العنصر البشري الذي يرتفع مردوده منذ سنة تأهيل المؤسسة في 2004 حيث سجلنا ارتفاعا في نسب مردودية الموارد البشرية منذ سنة 2004 : (14,06% ، 11,42% ، 15,13% ، 16%)، هذا المردود الذي له ارتباط حسن بالمردودية المالية ($r=0,751$)، وكذلك ارتباط حسن بينه وبين الأداء الإقتصادي أي بـ ($r=0,692$)، هاتان المتغيرتان الأخيرتان أي المردودية المالية والأداء الإقتصادي يتأثران بشكل قوي بنجاعة العمل ($r=0,993$ و $r=0,981$) على التوالي، هذه المتغيرة الأخيرة أي نجاعة العمل مرتبط بشكل قوي مع مردودية الموارد البشرية ($r=0,801$)، هذا ما يؤكد لنا أن نجاعة العمل تتأثر بشكل واضح بمردودية الموارد البشرية، ففي الجدول رقم (58) نلاحظ تطور نسب نجاعة العمل بشكل واضح والتي أصبحت قيمها موجبة منذ سنة 2004.

إذن مردودية الموارد البشرية أثرت على نجاعة العمل التي بدورها أثرت على الأداء الإقتصادي والمردودية المالية في آن واحد، كما أن ارتباط المردودية المالية بالأداء الإقتصادي ($r=0,992$)، والذي يعتبر ارتباطا قويا وشديدا يؤكد تقارب هاتان المتغيرتان في تحديد الأداء المالي الإجمالي للمؤسسة.

3.2.3.3.3.3. مخطط الارتباط [101]



الشكل رقم 22 : تمثيل ارتباط المتغيرات الأربعة

4.3.3.3. التعقيب على المعالم

من جدول رقم (61) للقيم الذاتية يمكن إستنتاج نسب المعالم (F3, F2, F1) والتي هي على التوالي (90,475%، 9,310%، 0,141%) ومن أجل التعقيب على المعالم الثلاث يجب أن نمثل التوزيعات الأربعة في دائرة الارتباطات وهذا طبعا بعد الربط بين المتغيرات والمعالم المختارة والتي هي (F2, F1) كما هو موضح في الشكل رقم (20)، كما تمثل الستة مشاهدات على المستوي العملي للمعلمين (F2, F1) أين نستطيع مشاهدة سحابة النقاط في الشكل رقم (19) وسحابة النقاط مع اتجاه أشعة المتغيرات الأربعة في الشكل رقم (21).

1.4.3.3.3. ارتباط دائرة الارتباطات مع المعالم (F2, F1)

إرتباطات المعالم بالمتغيرات الأربعة ممثلة بنقطة تمثل توليفة المتغيرة وهذه النقطة هي (F2, F1)، وكما كل الارتباطات والتي حسب تركيبها تنتمي إلى المجال [1,-1]، هذه النقط كلها متواجدة داخل الدائرة التي نصف قطرها " |1| " $d =$.

1.1.4.3.3.3. تحليل

- نلاحظ من خلال الدائرة تواجد أربعة أشعة كلها طويلة وتقترب جدا من محيط الدائرة حيث نجد أن F1 لكل من المردودية المالية، الأداء الإقتصادي، نجاعة العمل ومردودية البشرية يقترب إلى 1 وهي (0,987 / 0,970 / 0,996 / 0,844) على التوالي.
- نلاحظ أن أشعة المردودية المالية ، الأداء الإقتصادي، ونجاعة العمل متجاورة.
- نلاحظ أن الأشعة الأربعة داخل الدائرة تأخذ نفس الإتجاه وعلى الجهة اليمنى وهذا ما يبرز أنها ليست متعاكسة.

2.1.4.3.3.3. تفسير

- كل الأشعة تقترب إلى المحيط هذا ما يدل على الإرتباط الجيد وأخذ المعالم بعين الإعتبار للمتغيرات الأربعة.
- المتغيرات الثلاث المتجاورة هي عبارة عن الأشعة الثالثة والتي هي شعاع المردودية المالية، شعاع الأداء الإقتصادي، وشعاع نجاعة العمل، هذا التجاور فيما بينهما يدل على الإرتباط القوي والشديد فيما بينهم.
- في الثلاثة أشعة السابقة نلاحظ أن شعاع نجاعة العمل هو الأقرب لشعاع المردودية الموارد البشرية المتواجد فوقه، هذا ما يدل على الإرتباط الجيد بينهم بحكم أن الشعاعين لا توجد مسافة كبيرة بينهم ويقتربان بكثير إلى المحيط .

2.4.3.3.3. المستوى المتعامد والمتجانس للمعالم F1, F2:

ملاحظة : تمثيل المعلمين F1, F2، يعبر من 99,79% من المستوى.

1.2.4.3.3.3. التحليل

المستوى الأول : تمثيل مساقط العناصر على المستوى (الشكل رقم 19))

نلاحظ في هذا المستوى سحابة نقاط المشاهدات والتي تمثل، الستة سنوات نشاط للمؤسسة "جتوب" فنلاحظ أن هناك مجموعتين مشكلة من ثلاثة نقاط على طرفي المستوى، ونلاحظ أيضا تواجد (جتوب 2005، جتوب 2006، جتوب 2007) على الجهة اليمنى للمستوى، كما أننا نلاحظ تواجد (جتوب 2004، جتوب 2003، جتوب 2002) على الجهة اليسرى للمستوى.

المستوى الثاني : تمثيل مساقط العناصر ومساقط المتغيرات على المستوى (الشكل رقم 21))

نلاحظ في هذا المستوى سحابة نقاط المشاهدات الستة السنوات نشاط لمؤسسة "جتوب" فتظهر لنا الأربع أشعة التي لوحظت سابقا في دائرة الارتباط والتي تقترب (إلى ≈ 1) كما نلاحظ تواجد (جتوب 2005، جتوب 2006، جتوب 2007)، على جهة اليمنى وهي الجهة التي تأخذ إتجاه الأشعة الأربعة، كما نلاحظ أيضا تواجد (جتوب 2004، جتوب 2003، جتوب 2002)، على الجهة اليسرى للمستوى، غير أننا يمكن أن نشير أن جتوب 2004 تقترب نوعا ما من منتصف المستوى.

2.2.4.3.3.3. تفسير

نقوم بتفسير تموقع سحابة النقاط حسب المعالم الثلاث : F3, F2, F1 التي هي :
(90,475%، 9,310%، 0,141%) على التوالي.

• المعلم العامل الأول (F1) حيث (F1 = 90,475%) :

يمثل هذا المعلم 90,475%، من المعلومة التي يقدمها الجدول رقم (58) أي الجدول الخام، حيث يأخذ بعين الإعتبار السنوات الثلاثة التي أتت مباشرة بعد تأهيل المؤسسة والتي هي (جتوب 2005، جتوب 2006، جتوب 2007)، حيث من خلال المستوى وحسب إتجاه الأشعة الظاهرة فيه يمكن أن ندلي أن هذه السنوات تتميز بـ (مردودية الموارد البشرية، نجاعة العمل، أداء إقتصادي ومردودية مالية)، مرتفعة وقوية.

إذن يمكن القول أن هذا المعلم (F1) يمثل معلم التنمية الإقتصادية والأداء المالي للمؤسسة "جتوب".

• المعلم العامل الثاني (F2) حيث (F2 = 9,310%) :

يمثل هذا المعلم 9,310%، من المعلومة المقدمة في الجدول رقم (58)، فهذا المعلم والمبنى على البواقي التي يجب أخذها بعين الإعتبار حيث يركز على المتغيرة " مردودية الموارد البشرية " التي تتميز بها جتوب 2004، فنلاحظ من الجدول رقم(58)، تسجيل نسبة 14,06% في هذه المتغيرة بذات والتي نعتبرها نسبة جيدة مقارنة بالنسب الأخرى الخاصة بمردودية الموارد البشرية، هذه النسبة الجيدة عملت على تطوير وتحسين الأداء المالي للمؤسسة رغم أن نسب نجاعة العمل والأداء الإقتصادي والمردودية المالية في هذه السنة كانت سالبة (-).

• المعلم العامل الثالث (F3) حيث (F3 = 0,141%) :

يمثل هذا المعلم 0,141%، من المعلومة التي يقدمها الجدول رقم (58)، هذا المعلم يبني على البواقي التي لم تأخذ بعين الإعتبار من طرف المعلمين F1, F2 والمتمثلة في (جتوب 2002 و جتوب 2003) والتي تتميز بـ (مردودية مالية، أداء إقتصادي، نجاعة عمل) سالبة (-) ومردودية الموارد البشرية ضعيفة مقارنة بجتوب 2004، 2005، 2006، 2007.

3.4.3.3.3. حوصلة دراسة التحليل بالمكونات الرئيسية

من خلال التحاليل والتغيرات والبيانات المقدمة يمكن فصل ثلاثة أقسام أو فئات حسب تغيير المعالم الثلاث F3, F2, F1 حيث نجد :

A .1.3.4.3.3.3 فئة A

والتي هي جنوب 2005، جنوب 2006، جنوب 2007، والتي تتميز بمردودية مالية، أداء إقتصادي، نجاعة عمل موجبة (+) ومردودية الموارد البشرية معتبرة هذا ما يعكس الأداء المالي الإيجابي والتطور الإقتصادي المستمر لمؤسسة "جنوب".

B .2.3.4.3.3.3 فئة B

والتي هي جنوب 2004 حيث تتميز بمردودية مالية، أداء إقتصادي ونجاعة عمل سالبة (-) وتقترب إلى حالة التوازن نوعا ما، كما تتميز بمردودية الموارد البشرية معتبرة وهذا ما يعكس بداية تحريض، تدعيم وتحريك العنصر البشري للمؤسسة وهي سنة التأهيل حيث في هذه السنة يلاحظ إنخفاضا واضحا في الخسارة رغم بقائها.

C .3.3.4.3.3.3 فئة C

والتي هي جنوب 2002 و جنوب 2003 والتي تتميز بأداء مالي وبشري ضعيف.

4.4.3.3.3. الإجابة على فرضيات تكوين الجدول

- منذ سنة 2004 بدأ يظهر التغيير الإيجابي للأداء المالي من خلال الإرتفاع الواضح للمردودية المالية و لنجاعة العمل فبعدها أصبح الفرق واضحا بين الفئة A و الفئة C فيما يخص الأداء المالي وقمنا بتبيين ذلك باستعمال الإنحراف المعياري (δ).
- هناك إرتباط قوي بين المردودية المالية ونجاعة العمل والممثل بـ ($r=0,993$) ، كما أن هناك إرتباط قوي بين الأداء الإقتصادي والمردودية المالية بـ ($r=0,992$) و هناك إرتباط قوي بين الأداء الإقتصادي ونجاعة العمل بـ ($r=0,981$)، هذا ما يفسر ويجعلنا نقول أن هناك إرتباطا قويا بين الأداء المالي ونجاعة العمل.
- هناك إرتباط قوي بين نجاعة العمل ومردودية الموارد البشرية بـ ($r=0,801$)، وهذا العامل فعل طبعاً الأداء المالي إيجابياً.

خلاصة الفصل الثالث

رغم صغر سن وحجم مؤسسة "جتوب" إلا أن مالكي المؤسسة و إدارتها المسيرة، تفتنوا لتقلبات المحيط وخطورة المنافسة الأجنبية المستقبلية، رغم أن المنافسة في هذا القطاع متوسطة في الجزائر إلا أنه لم يمنع أصحاب مصالح وقرار هذه المؤسسة من التسبيق في تطوير إدارة مؤسستهم لمواجهة المنافسة وقصد تقييم تأهيل المؤسسة وتطبيقات الحوكمة فيها يمكن الخروج بالنتائج التالية :

- ✓ تقبل مالكي المؤسسة لفكرة التأهيل وفتحهم المجال لذلك؛
- ✓ حسن تأهيل العلاقات بين الأطراف الفاعلة؛
- ✓ تفويض للقرارات وتحويل المعلومة؛
- ✓ اقتناع الأطراف الفاعلة بأداء مؤسستهم؛
- ✓ انتماء قوي للمؤسسة لدى الإدارات المسيرة؛
- ✓ المؤسسة وبعد تأهيلها تطبق طرق أفضل في التسيير تجعلها تطور من أدائها الإداري؛
- ✓ حسن تأهيل الأداء المالي للمؤسسة وتحسنت علاقتها مع زبائنها ومورديها؛
- ✓ شفافية في تقديم المعلومات، حيث لم نجد أي صعوبة في الحصول على المعطيات المطلوبة.

ومن خلال تحليلنا للمعطيات النوعية و الكمية للمؤسسة، تبين لنا أهمية دعم العنصر البشري وتفويضه للمهام، خاصة تحويل الملكية من مالك للمؤسسة نحو إداره المسير، فهذه العملية والتي تظهر في مؤسسة "جتوب" والمتمثلة في علاقة الوكالة وتعتبر كما تطرقنا إليه في الجانب النظري كأساس نظرية حوكمة في المؤسسات، كان لتأهيل دورا بارزا في إظهارها وانعكس ذلك إيجابيا على الأداء المالي للمؤسسة لما ظهر من ارتباطا قويا بين الأداء المالي ونجاعة العمل.

خاتمة

إن تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، يستوجب كما سبق وأن ذكرناه شروط معينة على المستوى الإداري بما فيه من تغيير لإيديولوجية مالكي المؤسسة تجاه مسيرتهم، وكذا سلوك المسيرين تجاه مستخدمي المؤسسة، بالإضافة إلى التطبيق الجيد لأساليب التسيير من خلال تأهيل نظام الموارد البشرية، نظام المحاسبة و المالية و نظام التسويق.

هذا النظام الجديد و الشامل الذي تكتسبه المؤسسة، يسمح لها بتحسين وضعيتها في السوق و تفعيل أدائها العام، فبتحريض و تحريك العنصر البشري الذي يمثل المحرك الرئيسي في المؤسسة الحديثة، هذا العنصر الذي يحتاج إلى الدعم المادي و البسيكولوجي، تحقيق هذا الشرط ليس له إلا الأثر الإيجابي على المؤسسة.

و من أجل الإجابة على الإشكالية العامة للبحث و التي كونت بالشكل التالي: "كيف يمكن لتأهيل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة "جتوب"، أن يفيد في إرساء عناصر نظام الحوكمة لتحسين أدائها؟"، قمنا باختبار الفرضيات الأربعة.

1. نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: من خلال حوصلة نتائج الدراسة الميدانية للاستبيان المقدم لمالكي مؤسسة "جتوب"، تبين لنا أن الفرضية المتعلقة بـ " حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل نظرة جديدة و شاملة للحقوق و العلاقات في المؤسسة، حيث لا تهدف إلى تعظيم الربح بل إلى تحقيق ربح حيوي ". صحيحة، هذا راجع للثقة الكبيرة التي يضعها مالكي المؤسسة في إطاراتهم المسير و يظهر ذلك من خلال تفويضهم للقرارات المهمة لصالح مسيرهم، كما أن مالكي المؤسسة مقتنعون بأداء مؤسستهم و إطاراتهم المسيرة هذا ما عززا العلاقة الرابطة بينهم، وهذا ما يثبت على أنه هناك انفصال بين الملكية و التسيير في هذه المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

الفرضية الثانية: من خلال حوصلة نتائج الدراسة الميدانية للاستبيان المقدم للأطراف الفاعلة (مالكي المؤسسة، إطاراتها المسيرة، مستخدميها، علاقة المؤسسة بزبائنهم و مورديها) مؤسسة "جتوب"، تبين لنا

أن الفرضية المتعلقة بـ " التأهيل يبرز و يوضح علاقة الوكالة مما يسمح بتطبيق نظام الحوكمة " صحيحة، هذا راجع للعلاقة الجيدة التي تربط بين مالكي المؤسسة وإطاراتها المسيرة والعلاقة الحسنة التي هي بين إطار مسير ومستخدم في مؤسسة "جتوب"، كما أن هناك شفافية في الإعلان عن المعلومة المالية للمؤسسة وأهدافها، مراقبة مالكي المؤسسة لعمل إطاراتهم المسيرة، الإدارة بالمشاركة، حيث آراء وأفكار الإطارات المسيرة مأخوذة بعين الاعتبار من طرف المالكين، هذا ما سيدعم معنوياً عمل المسيرين كما تخصص المؤسسة لهؤلاء وحتى المستخدمين، تكلفة تسمح لهم من الاستفادة من برامج تدريبية ورفع من أجورهم، لحظنا مسؤولية عمل وانتفاء قوي للمؤسسة عند المسيرين رغم أنهم ليسوا من أفراد عائلة مالكي المؤسسة...

كل هذه العوامل ساهم التأهيل الذي قامت به المؤسسة سنة " 2004 " في دعمها وفرض البعض منها، فحضور الشفافية، المسؤولية في العمل، المراقبة من طرف المالكين وبطريقة سليمة دون تسلط، الانتماء إلى المؤسسة، يؤكد على تحويل الملكية (علاقة الوكالة) من مالك إلى مسير ومن مسير إلى مستخدم. إذن فالتأهيل ساهم في إبراز وتوضيح علاقة الوكالة داخل مؤسسة "جتوب" ، كما ساهم في تحسين العلاقة مع زبائن المؤسسة و مورديها الذين زادت حصتهم منذ سنة " 2004 " في المؤسسة، هذا ما سينعكس ايجابيا على أداءها المالي ووضعيتها في السوق باكتساب الولاء. فبروز علاقة الوكالة بين الأطراف الفاعلة للمؤسسة يجعل من المؤسسة تطبق نظام الحوكمة.

الفرضية الثالثة: من خلال حوصلة نتائج الدراسة الميدانية للاستبيان الموجه لفرع المحاسبة والمالية، فرع الموارد البشرية و فرع التسويق و الإدارة العامة لمؤسسة "جتوب"، تبين لنا أن الفرضية المتعلقة بـ " نظام الحوكمة يساهم في تسيير أحسن، يسمح بتطبيق طرق أفضل للتسيير " صحيحة، حيث منذ أن تمّ تأهيل المؤسسة وتطبيقها لنظام الحوكمة، أصبحت تطبق طرق أفضل للتسيير، فمن الجانب المالي و المحاسبي للمؤسسة فنجد أن المؤسسة تستعمل : المحاسبة التحليلية، التحليل المالي، تسيير الموازنات، المراقبة الداخلية و الخارجية. أما من جانب تسيير الموارد البشرية فالمؤسسة تخصص لعمالها برامج تدريب، تقوم بالتسيير التقديري وتسيير الخبرات، مراقبة سلوك العمال، كما لها سلم لأجور عاملها. ومن الجانب التسويقي فأعدت المؤسسة نظام يقيس سلوك مورديها وزبائنها الأوفياء... هذه المؤهلات التي تتميز بها المؤسسة منذ أن تم تأهيلها، فيما يخص طرق التسيير تؤكد بدورها شمول نظام الحوكمة وأهميته في المؤسسة.

الفرضية الرابعة: من خلال المقابلة المقدمة لفرع المحاسبة و المالية لمؤسسة "جتوب" من أجل الحصول على المعلومات الكمية، تبين لنا أن الفرضية المتعلقة بـ " طبقاً لأهداف الحوكمة، فنجاح عملية التأهيل سمحت بتحسين الأداء المالي لمؤسسة "جتوب" " صحيحة، حيث بحصولنا على أهم عناصر

جدول حساب النتائج، النسب المالية ومؤشرات التسيير للمؤسسة مع ملاحظتنا لتطوراتها وتحليلها، خاصة وأنا وضعنا مؤشرات التسيير (المردودية المالية، الأداء الاقتصادي، نجاعة العمل ومردودية الموارد البشرية) في جدول، قمنا بتحليله بواسطة طريقة من طرق التحليل العاملي (التحليل بالمكونات الرئيسية)، أين لاحظنا أن هناك علاقة مباشرة بين تأهيل المؤسسة وتطبيق نظام الحوكمة داخل المؤسسة، إثر تحسن مردودية الموارد البشرية ونجاعة العمل (نتائج الفرضية الأولى و الفرضية الثانية) وانعكاس ذلك إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة الذي تحسن بعد عملية التأهيل.

2. نتائج البحث

على ضوء جوهر الدراسة النظرية و الميدانية لبحثنا هذا يمكن الخروج بالنتائج التالية :

أ. نتائج عامة:

- ✓ تأهيل المؤسسة يسمح لها أن تدعم عنصرها البشري، ببيكولوجيا و ماديا؛
- ✓ الدعم البيكولوجي و المادي يبرز علاقة الوكالة بين الأطراف الفاعلين؛
- ✓ هذا الدعم يعزز من خلال التطبيق الأفضل لطرق التسيير؛
- ✓ نتائج هذه العوامل تسمح للمؤسسة أن ترفع من أدائها المالي؛

ب. نتائج خاصة:

- ✓ ضرورة وضع الثقة في الإطارات المسيرة للمؤسسة؛
- ✓ ضرورة تحويل وشفافية المعلومة المالية واستغلالها كميزة تنافسية؛
- ✓ دعم المورد البشري ببيكولوجياً من خلال تدريبيه والإصغاء إلى أفكاره التي تذهب بالمؤسسة نحو الإبداع؛
- ✓ استعمال المؤسسة للمحاسبة التحليلية والتحليل المالي يسمح لها من تحليل أعبائها والتنبؤ؛
- ✓ تحسين العلاقة بين المؤسسة و زبائنها ومورديها، بتطبيق نظام داخل المؤسسة خاص بهم؛
- ✓ المراقبة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبدون ضغط من أجل زوال الضبابية و رسخ التلقائية التي تجعل نشاط المسيرين يسود في اللامركزية.
- ✓ من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة "جتوب"، يتضح لنا أن المؤسسة لها نمط حوكمة يقترب لما هو موضح في الشكل رقم (4) و الشكل رقم (5) من المذكرة.

3. المقترحات والتوصيات

على ضوء جوهر الدراسة النظرية و الميدانية لبحثنا هذا يمكن تقديم بعض التوصيات والتي هي كالآتي:

- ✓ تأهيل النظام الجبائي لتخفيف من التجميد المالي؛
- ✓ على الدولة أن تلعب دور "المعدل" في السوق؛
- ✓ دعم الدولة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص التمويل؛
- ✓ التنسيق بين الجامعات، المعاهد والمؤسسات الإنتاجية؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار نمط تأهيل وحوكمة مؤسسة "جتوب" كنموذج في الحوكمة من أجل إنجاز المؤسسات الجزائرية الخاصة، حتى تتمكن من مواجهة المنافسة.

4. آفاق الدراسة

فيما يتعلق بآفاق الدراسة فإننا نفتح المجال لبحوث ودراسات مستقبلية من أجل البحث أكثر في موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و التي يمكن أن تصب تحت العناوين التالية و المتعلقة بموضوع البحث :

- نمو وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال تطبيق أسس الحوكمة.
- أثر الحوكمة الرشيدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المحيط .
- دور علاقة الوكالة في تفعيل الهيكل المالي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الملاحق

الملحق (01)

الإستبيان

جامعة البليدة (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)

قسم مابعد التدرج

الطالب: صلواتشي هشام سفيان

في إطار البحث العلمي وضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير نسعى إلى تحضير رسالة بحث في الميداني الإداري والاقتصادي، بعنوان : " تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء "

ندعوكم للمشاركة في تدعيم هذا البحث من خلال تقديمكم لنا لإجاباتكم بكل موضوعية على أسئلة الاستبيان دون ذكر اسمكم، علماً أن إجاباتكم لن تستعمل إلا للغرض العلمي، كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقاً على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

1. علاقة الوكالة بين المالك والمسير (مالك/مسير)

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

السؤال الأول : هل أنت مقتنع بأداء مؤسستك حالياً ؟

نعم لا

السؤال الثاني : هل أنت مقتنع بأداء إطاراتك المسيرة ؟

نعم لا

السؤال الثالث : هل تتقون في إطاراتكم المسيرة ؟

بنسبة جد ضئيلة بنسبة ضئيلة بنسبة متوسطة بنسبة كبيرة بنسبة جد كبيرة

السؤال الرابع : تفوضون القرارات المهمة لمسيركم ؟

نعم لا

السؤال الخامس : هل تراقبون عمل مسيركم ؟

نعم لا

السؤال السادس : هل تخصصون تكلفة أو وقت للمراقبة ؟

نعم لا

السؤال السابع : كيف تحكم على العلاقة الحالية التي تجمعك بإطاراتك المسيرة ؟

جد سيئة سيئة متوسطة جيدة جد جيدة

السؤال الثامن : هل تأهيل مؤسستك إثر برنامج EDPME منذ سنة 2004 له دور في تحسين هذه

العلاقة ؟

نعم لا

السؤال التاسع : هل ساعد التأهيل في... ؟

تحسين نظام المعلومات بنسبة ضئيلة تفويض القرارات تحسين المحاسبة ومالية

التنسيق والتقريب والربط مع المسيرين هيكل الإدارة تحفيز الإطارات المسيرة

الإعلان بكل شفافية على المعلومات المالية تدعيم المراقبة تحفيز المستخدمين

ضبط النظام الداخلي للمؤسسة

2. علاقة الوكالة بين مسير ومالك (مسير/مالك)

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

السؤال الأول : هل أنت مقتنع بأداء مؤسستك ؟

مقتنع ليس مقتنع

السؤال الثاني : هل أنت مقتنع بأجرك الحالي ؟

مقتنع ليس مقتنع

السؤال الثالث : في رأيك أي التحفيز أفضل ؟

المادي المعنوي الإثنين معا

السؤال الرابع : هل إستفدت من الزيادة في أجرك الشهري بعد سنة 2004 ؟

إستفدت لم أستفد

السؤال الخامس : هل إستفدت منذ التأهيل المؤسسة من برنامج تدريب وتعليم ؟

إستفدت لم أستفد

السؤال السادس : لديك علم جيد بأهداف المؤسسة ؟

أعلم لا أعلم

السؤال السابع : هل لديك علم بالوضعية المالية للمؤسسة ؟

أعلم لا أعلم

السؤال الثامن : أعتبر شخصيا، أن مؤسسة فيطاجو و مؤسسة رويبة هي رائدة في السوق ما رأيك ؟

صحيح خطأ

السؤال التاسع : تشعر بالمسؤولية في نشاطك أو مهمتك ؟

أشعر لا أشعر

السؤال العاشر : هل أفكارك الخاصة بتقديم الشيء الجديد للتسيير تأخذ بعين الاعتبار ؟

نعم لا

السؤال الحادي عشر : كيف تحكم على العلاقة التي تجمعك مع مالكي المؤسسة ؟

سيئة جدا سيئة متوسطة جيدة جد جيدة

السؤال الثاني عشر: هل للتأهيل دور إيجابي في تحسين نظام الأجور، دعم في برامج التدريب والتعليم، المشاركة في قرارات المؤسسة وتفويض المهمات من طرف مالكي المؤسسة؟

نعم لا

السؤال الثالث عشر: قام تأهيل المؤسسة بـ:

تقريب العلاقة بين المسير ومالك إبعاد العلاقة بين المسير والمالك

3. العلاقة مسير / مستخدمين

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

السؤال الأول: هل تعمل في ظروف؟

سيئة جدا سيئة متوسطة جيدة جد جيدة

السؤال الثاني: متى حسنت ظروف العمل؟

2002 2003 2004 2005 2006

السؤال الثالث: هل أنت مقتنع بأجرك الحالي؟

مقتنع لست مقتنع

السؤال الرابع: هل إستفدت من زيادة الأجر بعد سنة 2004؟

نعم لا

السؤال الخامس: هل إستفدت من برنامج تدريب وتعليم بعد سنة 2004؟

نعم لا

السؤال السادس: هل لديك علم بهدف مؤسستك؟

أعلم لا أعلم

السؤال السابع: هل لديك علم الوضعية المالية للمؤسسة؟

نعم لا

السؤال الثامن: هل تشعر بالمسؤولية في عملك داخل المؤسسة؟

نعم لا

السؤال التاسع: كيف تحكم على العلاقة الرابطة بينك وبين المسير؟

سيئة جدا سيئة متوسطة جيدة جد جيدة

السؤال العاشر: هل عمل التأهيل على تحسين العلاقة بينك وبين المسيرين؟

نعم لا

دليل مقابلة الإطارات المسيرة لمؤسسة " جتوب "**جامعة البليدة (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)****قسم مابعد التدرج****الطالب: صلواتشي هشام سفيان**

في إطار التحضير لرسالة الماجستير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قمنا بإجراء دراسة الحالة في مؤسسة "جتوب"، وانطلاقاً من تعلق الموضوع بعلاقة التأهيل بتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أجرينا عدداً من المقابلات مع بعض مديري فروع المؤسسة، حيث أعدنا بعض الأسئلة مسبقاً بهدف تنشيط النقاش حولها أثناء المقابلات، وتتمثل هذه الأسئلة في:

أ. فرع التسويق**1. هل تحسن سلوك المؤسسة التسويقي منذ أن قامت المؤسسة بعملية التأهيل؟**

نعم لا

2. كيف هو سلوك المؤسسة اتجاه منافسيها؟ وكيف هي إستراتيجية المؤسسة التسويقية؟**3. على ماذا تركز السياسة التسويقية للمؤسسة؟****4. كيف دعم التأهيل إستراتيجية المؤسسة التسويقية؟****5. هل لكم نظام تقييمي للزبائن والموردون؟**

نعم لا

6. في حالة الإجابة بنعم، كيف؟**7. هل تستطيعون تزويدنا بمعلومات كمية حول ح/ 470 و ح/ 530؟**

نعم لا

ب. فرع الإدارة العامة

1. هل يمكنك، سيدي تقديم لنا صورة حول علاقة المؤسسة بأطراف المحيط الخارجيين، نعني الدولة، الجبائية، الهيئات العمومية، المنافسين وعلاقة التأهيل بذلك ؟
2. كيف أثر التأهيل على الإدارة بصفة عامة ؟

ج. فرع تسير الموارد البشرية

1. كيف أثر التأهيل على وظيفة الموارد البشرية بصفة عامة وعلى وظيفة الاتصال بصفة خاصة ؟

د. فرع المالية والمحاسبة

1. هل أثر التأهيل في النظام المالي والمحاسبي للمؤسسة ؟
 - نعم
 - لا
2. إذا كانت إجابتك ب "نعم"، هل يمكن شرح وتفسير هذا التأثير؟
3. في إطار البحث نحتاج من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة إلى بعض الأرقام المالية والمحاسبية منذ نشأة المؤسسة إلى غاية 2007، فإن كان من المستطاع تزويدنا للمعطيات التالية :
 - رقم الأعمال (ر.ع)؛
 - القيمة المضافة (ق.م)؛
 - الأموال الخاصة (أ.خاصة)؛
 - مصاريف المستخدمين (د/63)؛
 - الفائض الخام للاستغلال (ف.خ.إ) (EBE) ؛
 - النتيجة الخام للإستغلال (ن.خ.إ) (RBE)؛
 - نتيجة الدورة (ن.د)
 - النسب المالية للمؤسسة (الإستقلالية المالية، التمويل الذاتي، قابلية التسديد).

الملحق رقم (03)

عرض كيفية تقييم بعض أسئلة الاستبيان باستعمال برنامج (SPSS) والمقيمة حسب سلم "ليكت"

1. علاقة الوكالة بين مالك ومسير (مالك/مسير)

السؤال الثالث : هل تتقون في إطاركم المسيرة ؟

سلم التقييم	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
1			نسبة جد ضئيلة
2			نسبة ضئيلة
3			نسبة متوسطة
4			نسبة كبيرة
5			نسبة جد كبيرة
			المجموع

السؤال السابع: كيف تحكم على العلاقة الحالية التي تجمعك بإطارتك المسيرة ؟

سلم التقييم	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
1			سيئة جدا
2			سيئة
3			متوسطة
4			جيدة
5			جيدة جدا
			المجموع

2. علاقة الوكالة بين مسير ومالك (مسير/مالك)

السؤال الحادي عشر : كيف تحكم على العلاقة التي تجمعك مع مالكي المؤسسة ؟

سلم التقييم	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
1			سيئة جداً
2			سيئة
3			متوسطة
4			جيدة
5			جيدة جداً
			المجموع

3. العلاقة مسير / مستخدمين

السؤال الأول : هل تعمل في ظروف ؟

سلم التقييم	النسبة (%)	التكرار (n'')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
1					حسنة
2					سيئة
3					متوسطة
4					جيدة
5					جيدة جداً
					المجموع

n: التقنيين و n'': المنفذين

السؤال التاسع : كيف تحكم على العلاقة الرابطة بينك وبين المسير ؟

سلم التقييم	النسبة (%)	التكرار (n'')	النسبة (%)	التكرار (n)	البيان
1					حسنة
2					سيئة
3					متوسطة
4					جيدة
5					جيدة جدا
X					المجموع

193

Fréquences

Statistiques

CONFIANC

N	Valide	6
	Manquante	0
Moyenne		4,1667

Fréquences

CONFIANC

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4,00	5	83,3	83,3	83,3
	5,00	1	16,7	16,7	100,0
Total		6	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

RPRODIRG

N	Valide	6
	Manquante	0
Moyenne		4,1667

RPRODIRG

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4,00	5	83,3	83,3	83,3
	5,00	1	16,7	16,7	100,0
Total		6	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

RDIRGPRO

N	Valide	22
	Manquante	0
Moyenne		4,0455

RDIRGPRO

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	2	9,1	9,1	9,1
	4,00	17	77,3	77,3	86,4
	5,00	3	13,6	13,6	100,0
Total		22	100,0	100,0	

194

Statistiques

CANMETRI

N	Valide	43
	Manquante	12
Moyenne		3,6977

CANMETRI

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	15	27,3	34,9	34,9
	4,00	26	47,3	60,5	95,3
	5,00	2	3,6	4,7	100,0
Total		43	78,2	100,0	
Manquante	Système manquant	12	21,8		
Total		55	100,0		

Fréquences

Statistiques

CANEX

N	Valide	54
	Manquante	1
Moyenne		3,4630

CANEX

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	29	52,7	53,7	53,7
	4,00	25	45,5	46,3	100,0
	Total	54	98,2	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,8		
Total		55	100,0		

195

Statistiques

RDIRSAL

N	Valide	100
	Manquante	0
Moyenne		3,4200

RDIRSAL

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	4,0	4,0	4,0
	2,00	4	4,0	4,0	8,0
	3,00	45	45,0	45,0	53,0
	4,00	40	40,0	40,0	93,0
	5,00	7	7,0	7,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

XLSTAT 2008.4.01 - Analyse en Composantes Principales (ACP) - le 2008-06-01 à 14h
 Tableau observations/variables : Classeur = Classeur2 / Feuille = Feuil1 / Plage = Fe
 Libellés des observations : Classeur = Classeur2 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$,
 Type d'ACP : Pearson (n)

Type de biplot : Biplot de corrélation / Coefficient = Automatique

Variable	Observations	c données	mas données	ma	Minimum	Maximum
المردودية المالية	6	0	6		-43,470	20,060
الأداء الإقتصادي	6	0	6		-8,610	5,550
نجاحة العمل	6	0	6		-41,300	16,180
مردودية م, البشرية	6	0	6		5,130	16,000

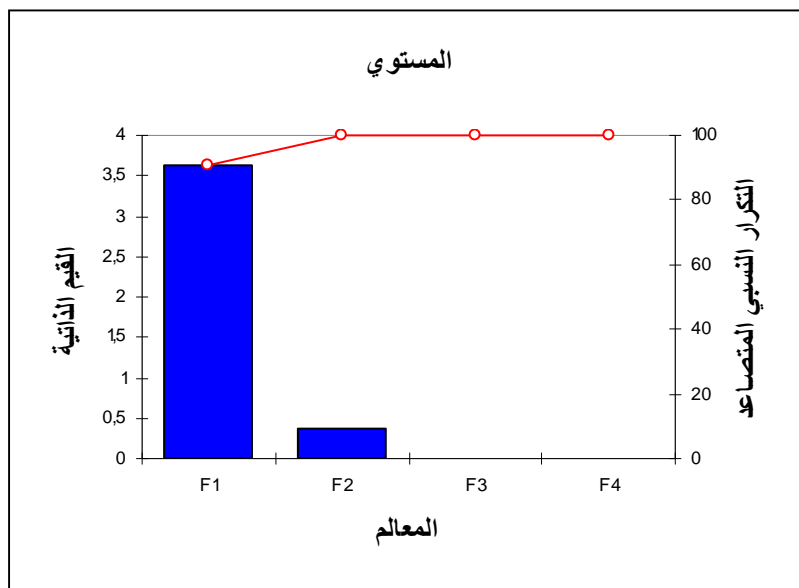
Matrice de corrélation (Pearson (n)) :

Variables	المردودية المالية	الأداء الإقتصادي	نجاحة العمل	مردودية م, البشرية
المردودية المالية	1	0,992	0,993	0,751
الأداء الإقتصادي	0,992	1	0,981	0,692
نجاحة العمل	0,993	0,981	1	0,801
مردودية م, البشرية	0,751	0,692	0,801	1

Analyse en Composantes Principales :

Valeurs propres :

	F1	F2	F3	F4
Valeur propre	3,619	0,372	0,006	0,003
Variabilité (%)	90,475	9,310	0,141	0,074
% cumulé	90,475	99,785	99,926	100,000



Vecteurs propres :

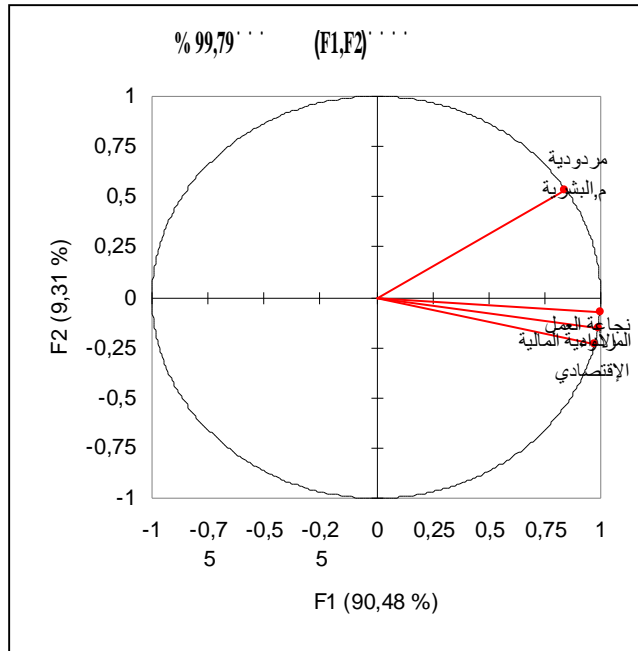
	F1	F2	F3	F4
المردودية المالية	0,519	-0,250	0,120	0,809
الأداء الإقتصادي	0,510	-0,389	-0,685	-0,346
نجاعة العمل	0,523	-0,119	0,697	-0,476
مردودية م, البشرية	0,444	0,879	-0,175	0,013

Coordonnées des variables :

	F1	F2	F3	F4
المردودية المالية	0,987	-0,152	0,009	0,044
الأداء الإقتصادي	0,970	-0,237	-0,051	-0,019
نجاعة العمل	0,996	-0,072	0,052	-0,026
مردودية م, البشرية	0,844	0,536	-0,013	0,001

Corrélations entre les variables et les facteurs :

	F1	F2	F3	F4
المردودية المالية	0,987	-0,152	0,009	0,044
الأداء الإقتصادي	0,970	-0,237	-0,051	-0,019
نجاعة العمل	0,996	-0,072	0,052	-0,026
مردودية م, البشرية	0,844	0,536	-0,013	0,001



Contributions des variables (%) :

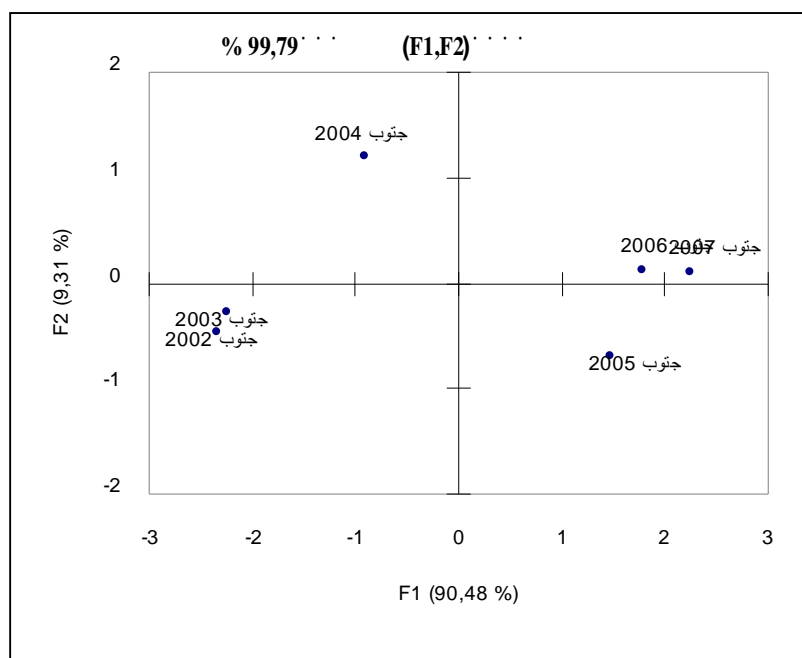
	F1	F2	F3	F4
المردودية المالية	26,934	6,242	1,438	65,386
الأداء الإقتصادي	25,995	15,104	46,951	11,950
نجاحة العمل	27,393	1,407	48,553	22,647
مردودية م, البشرية	19,679	77,247	3,058	0,016

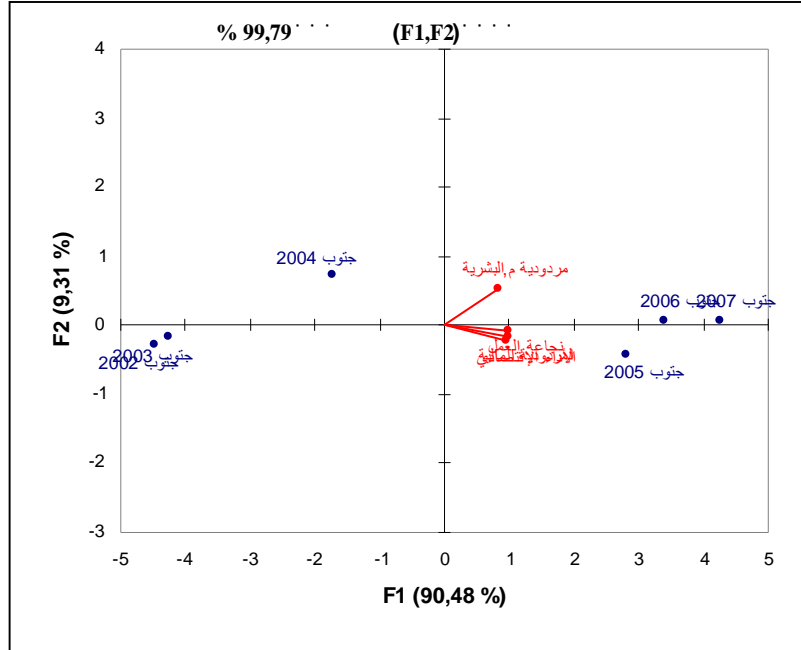
Cosinus carrés des variables :

	F1	F2	F3	F4
المردودية المالية	0,975	0,023	0,000	0,002
الأداء الإقتصادي	0,941	0,056	0,003	0,000
نجاحة العمل	0,991	0,005	0,003	0,001
مردودية م, البشرية	0,712	0,288	0,000	0,000

Coordonnées des observations :

Observation	F1	F2	F3	F4
2002 جنوب	-2,349	-0,460	-0,005	-0,092
2003 جنوب	-2,242	-0,267	-0,060	0,090
2004 جنوب	-0,904	1,203	0,067	-0,001
2005 جنوب	1,480	-0,693	0,124	0,022
2006 جنوب	1,777	0,115	-0,030	0,006
2007 جنوب	2,237	0,102	-0,096	-0,026





Contributions des observations (%) :

	F1	F2	F3	F4
2002 جنوب	25,411	9,483	0,067	47,524
2003 جنوب	23,140	3,193	10,750	45,839
2004 جنوب	3,764	64,766	13,431	0,003
2005 جنوب	10,092	21,496	45,576	2,778
2006 جنوب	14,546	0,595	2,670	0,182
2007 جنوب	23,047	0,468	27,506	3,675

Cosinus carrés des observations :

	F1	F2	F3	F4
2002 جنوب	0,962	0,037	0,000	0,001
2003 جنوب	0,984	0,014	0,001	0,002
2004 جنوب	0,360	0,638	0,002	0,000
2005 جنوب	0,815	0,179	0,006	0,000
2006 جنوب	0,996	0,004	0,000	0,000
2007 جنوب	0,996	0,002	0,002	0,000

10:39:11

=uil1!\$B\$7:\$E\$13 / 6 lignes et 4 colonnes

;A\$7:\$A\$13 / 6 lignes et 1 colonne

Moyenne	Ecart-type
-10,652	30,495
-2,002	7,036
-11,045	27,023
11,308	4,678

دليل مقابلة " صبرينة بوهرارة " الخبيرة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

A

Monsieur le Responsable de L'EDPME

Objet : Préparation d'un magister ciblant dans son étude la mise à niveau et la gouvernance des PME.

J'ai l'honneur de solliciter votre haute bienveillance afin de contribuer à l'élaboration par mes soins à l'étude de préparation d'un magister en management, comme cité en objet.

Nom et Prénom de l'expert :

Poste occupé :

Diplôme d'étude :

Comment doit-on mettre à niveau nos PME afin de bénéficier du système de gouvernance d'entreprise ?

قائمة المراجع

1. عمر سعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمّان، (2003).
2. Brahim Lakhlef, la bonne gouvernance (croissance et développement), ed Dar Alkhaldounia, Alger, (2006).
3. Gerry Stoker , cinq propositions pour une théorie de la gouvernance, revue international des science sociales, N^o155, France, (1998).
4. محسن محمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، (2005).
5. محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، (2006) .
6. اسماعيل عرباجي : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، (1996).
7. Nacer Daddi-Addoun : gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne, Revue Economiques et Integration en Economie mondiale, N0 2, Alger, (2007).
8. ناصر دادي عدون : المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، (1999).
9. G.Charreaux et J.P.Pitol-Belin, les théories des organisation, [on-line] 17 – 30 [16.02.2008] Available from internet: <URL : <http://pagesperso-orange.fr/gerard.charreaux/perso/articles/THORGA87.pdf> > .
10. J.Thépot , Management : le constructeur Ronald Coase , Revue Française de Gestion, France, N^o122, janvier/ février, (1999).
11. J-P Helfer et autres , Management (stratégie & organisation), vuibert, 5^{ème} édition, Paris, (2004).

12. The Financial Aspects of Corporate Governance, The Code of Best Practice ; rapport du comité présidé par sir Cadbury (1992).
13. F. Debla, Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie, Mémoire de magister, faculté des sciences économiques et de gestion, université de Batna, (2007).
14. G. Charreaux, le gouvernement d'entreprises ou Corporate Governance. théories et faits, Economica, Paris, (1997).
15. O. Pastré, le gouvernement d'entreprise . questions de méthodes et enjeux théoriques, Revue d'Economie Financière ,N0 31, Paris, (1994).
16. Claire Begue, et Verginie Vetu , politique et rémunération du dirigeant et performance de l'entreprise, [on-line] 12–38 [19.02.2008] Available from internet :<URL: http://cerfia.univrennes1.fr/cerfia/pdf/Begue_Vetu_RemunerationDirigeant/beguevetu_mem2003.pdf >
17. G. Charreaux , « le Gouvernement de l'entreprise » , Cahier de recherche, IAE, Dijon, P10, (1996).
18. Karin le Joly, et Bertrand Mangeoui , « corporate gouvernance ou gouvernement d'entreprise ? », (spécialité groupe HEC), ed Ellipses, Paris, (2001).
19. Marc- Hubert Depret Alain finet, gouvernement d'entreprise; (Enjeux managériaux, comptables et financières), ed de boeck, Belgique, (2005).
20. Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, [on-line], 18-50 [17.02.2008] Available from internet : < URL <http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF> > .
21. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2005).
22. Yvon Pesqueux, le gouvernement de l'entreprise comme idiologie, (spécialité groupe HEC), ed ellipses, Paris, (2000).
23. Jensen, et Meckling W H , << Coordination, Control and Management of Organizations : Course Note >>, Harvard Business School Working , (1998).

24. G.Charreaux, Michael Jensen : la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations, Bourgogne, Cahier de recherche du FARGO, N0 1041203, (2005).
25. Williamson O.E, Masten S.E , The Economics of Transaction Coasts, Edward Elgar Publishing LTD, Northampton, (1999).
26. G.Charreaux, Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive, Cahier de recherche du CREGO, IAE- de Dijon, fév, (2002).
27. G.Charreaux, La théorie positive de l'agence positionnement et apports, Cahier de recherche du CREGO, IAE de Dijon, déc, (1999).
28. Jensen, Foundations of Organizational Strategy, Harvard University Press, (1998).
29. G.Chrreaux, Structure de propriété ,relation d'agence, et performance financière, Cahier de recherché du CREGO, IAE de Dijon, 1997 , P 56 .
30. J.Goozol ; A.Balasse, C.Scoubeau, Stratégie et performance dans un contexte concurrentiel, Revue Gestion 2000, N0 4, juillet-août, (1998).
31. C.Gauzent, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateur objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Revue Finance, Contrôle, Stratégie, Vol 3, N0 2, juin, (2000).
32. ناصر دادي عدون ، تحليل مالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، (1999).
33. Patrice Vizzavona, Gestion financière, 9ème édition , Berti edition, Alger, (2004).
34. Fama E.F et Jensen M.c., << Separation of Ownership and control>>, journal of law and Economics, Vol.26, (1983).
35. Le financement des PME, Synthèse de l'OCDE , fév.2007, 19-22 [18.02.2008] Available from internet : URL : < http://www.eurosfaire.prd.fr/7pc/doc/1202808615_fiche_pme_ocde_2007 . >.

36. R.Wtterwulghe, La PME (une entreprise humaine), de boeck, Paris, (1999).

37. Cellier pierre, définition des PME au maroc et en europe, [on-line 22-00 [17.02.2008], 2004, Available from internet : <http://www.enset-media.ac.ma/cpa/definition_pme_maroc_et_europe.htm >.

38. لهواري سعيد، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة نظرية وتطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، (2007).

39. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية/ العدد، بتاريخ 15 ديسمبر (2001).

40. نصيب راجم و شايب فاطمة الزهراء ، " العولمة و المؤسسة الصغيرة و المتوسطة "، الملتقى الدولي حول العولمة و انعكاساتها على البلدان العربية، سكيكدة، 13-14 ماي ، (2001).

41. رفيق عمر و آخريين، آثار السياسة الاقتصادية و الاجتماعية (1993—1997) على التشغيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وزارة التخطيط، عمان، (1995).

42. إيمان مرعي، المشروعات الصغيرة و التنمية : التجارب الدولية و الحالة المصرية، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، قليب، (2005).

43. المواد من 5-7 من القانون : 01 / 18 المؤرخ في 2001/12/12، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

44. لخلف عثمان: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، (2004).

45. عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأس المال المخاطرة و دورها في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دار النهضة العربية، القاهرة، (2001).

46. ناصر دادي عدون، الدار المحمدية العامة، إقتصاد المؤسسة، الجزائر، (1998).

47. دراسة للوكالة الوطنية لتهيئة الإقليم ، جريدة الخبر، العدد 3406 ، 25 فيفري (2002).

48. Liberté économique, N0 162, du 13 au 19 février, (2002).

49. موقع وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على شبكة الأنترنت : www.Pmeart-dz.org

50. EL-WATAN, 13 septembre, (2000).

51. Liberté économique ,N0 362, du 1 au 7 février, (2006).

52. H.Gust , Maîtriser la croissance des PME (Gestion, gouvernance , développement) ,ed de bœck , Paris, (2003).
53. Gérard Charreaux, La Gouvernance des PME-PMI, Colloque sur le métier du dirigeant et son rôle d'agent de changement, France, 21 – 20 Octobre, (1997).
54. C.Simon, la théorie d'agence, collection Gestion & management, Groupe Eyrolles, (2007).
55. La gouvernance d'entreprise dans la PME , [on-line], 22-22 [18.02.2008] Available from internet : < URL : http://www.tanmia.ma/article.php3?id_article=4523&lang=f > .
56. Dumontcer, Essor des marchés boursiers et croissance de l'immatériel : de nouveau déficit pour la comptabilité, Revue finance, contrôle, Stratégie, Vol 7, N0 2 , juin, (2004).
57. P.A.Julien, les PME (bilan et perspectif), Economica, 2eme édition, Paris, (1997).
58. I.Conéiro, organisation et gestion d'entreprise (conception moderne du management), Dunod, 3eme édition, Paris, (1995).
59. جالان سبنسر هل، منشآت الأعمال الصغيرة إتجاهات في الاقتصاد الكلي، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، القاهرة، (1989).
60. Pierre Baranger, management, comptabilité, contrôle, Mélange en l'honneur du professeur pierre lassègue,(1991).
61. أ. سعيد عيمر، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال: حافز أم عائق أمام تأهيل المنشأة العربية الصغيرة و المتوسطة؟، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، أفريل، (2006).
62. R.Reix, système d'information et management des organisations, Vuibert, 4eme édition, Paris, (2002).

63. قويدر عياش، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميزة تنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، أفريل (2002).

64. L.Batsh, temps et gestion, Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, (1997).

65. B.Saporta, stratégies des PME, Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, (1997).

66. دحماني محمد درويش و أ.ناصر عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، شلف، أفريل، (2006).

67. Y.Morvan, Diversification, Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, (1997).

68. C.Carruer, stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises, Revue française de Gestion, N0 95, septembre, (1993).

69. M.Boukrif & H.Kharbachi, de la gouvernance des PME – PMI (adapter son management aux mutation de son environnement), L'Harmattan, Paris, (2006).

70. د.عبد المنعم حمد طيب نيل، العولمة و أثارها الاقتصادية على المصارف (نظرة شاملة)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، شلف، ديسمبر (2005).

71. M.Dupré, Partenariat /alliance industrielles, de la gouvernance des PME – PMI (adapter son management aux mutation de son environnement), L'Harmattan, Paris, (2006).

72. ابن نادير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، (2002).

73. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، (2000).

74. P.Maclaran & P.McGowan, Managing service quality for competitive advantage in small engineering firms, International journal of entrepreneurialbehaviour & research, vol.5, N0.2, (1999).

75. Ministère de la PME et de l'artisanat & La commission européenne, des résultats et une expérience à transmettre (bilan de l'EDPME), Alger, décembre, (2007).

76. M.H.Bey, entreprise algérienne (gestion, mise à niveau et performance économique), thala édition, Alger, (2006).

77. Ministère de la PME et de l'artisanat & La commission européenne, ce qu'il faut savoir sur la mise à niveau, Alger, (2007).

78. L.Mimoune & M.Khaldi, partenariat Algérie – Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes, [on-line] 15 – 05 [04.02.2008] Available from internet : <URL :<http://emma.gsu.edu.tr/articles/mimoune.doc>> .

79. صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة، الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد الثالث، سطيف، (2004).

80. أ.عروب رتيبة و أ.ربحي كريمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، شلف، أبريل (2006).

81. وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

82. زايري بلقاسم، السياسات المرافقة لنجاح منطقة التبادل الحر مابين الإتحاد الأوروبي والجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، الشلف، ديسمبر، (2005).

83. La mise à niveau (un indicateur de l'état de gouvernance d'entreprise en Algérie), conférence du CARE (cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise), Alger, mars, (2008).

84. سعاد نائف بروطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، (2005).

85. حويو فضيلة، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (إشارة إلى مسارها العملي للمؤسسة SONERAS للمبردات الصحراوية)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، (2005).

86. Mac Gregor, leadership and strategy chalanges, In :f :Davis (ed), small business management, Dublin : Blackchall Publishing, (1999).

87. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2001).

88. J-M.Peritti, ressources humaines, Vuibert, 8eme edition, Paris, (2003).
89. Ministère de la PME et de l'artisanat & La commission européenne, guide du recrutement et ressources humaines , (2007).
90. J-M.Peritti, gestion des ressources humaines, Vuibert, 11eme edition, , Paris, (2004).
91. R.Khalassi, l'audite interne, édition Houma, Alger, (2007).
92. M.N.Thabet, principes pratique du commissariat aux comptes, Revue des sciences commercial et de gestion, N01, Alge , janvier (2003).
93. J-P.Helfer, J.Orsoni, marketing, Vuibert, 7eme édition, Paris, (2001).
- 94.F.Crespi,« Sociologie postmodern /Sociologie de l'existence »,Revue Société, N0 35,France, (1992).
95. الإدارة العامة لمؤسسة "جتوب", سنة (2008).
96. إدارة التسويق لمؤسسة "جتوب", سنة (2008).
97. إدارة المحاسبة والمالية لمؤسسة "جتوب", سنة (2008).
98. إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "جتوب", سنة (2008).
99. الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة "جتوب", سنة (2008).
100. A.Baccini & Ph.Besse, statistique descriptive multidimensionnelle, ed Publication du laboratoire de statistique et de probabilités, Toulouse, juillet, (1999).
101. Pierre Dumolard, Analyse multi variée de données géographiques : [on-line] 16 – 25 [16.04.2008] Available from internet :<URL : https://dspace.msh-alpes.prd.fr/bitstream/1801/449/1/bk_multiv.pdf > .