

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

أ.د. ناصر دادي عدون

أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة، رئيس مخبر البحث عن الإصلاحات والاندماج إلى الاقتصاد العالمي.

أ. هشام سفيان صلواتشي

باحث دكتوراه في أنظمة حوكمة المؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر.

Résumé : La petite et moyenne entreprise (PME) algérienne vit une expérience difficile, dans un environnement socio-économique non stable, pour accéder à l'économie de marché. Elle devrait revoir son mode de management et les relations entre ses parties prenantes. Surtout que ses concurrents étrangers pratiquent des méthodes de gestion efficaces. Devant cette situation, les parties prenantes de ce secteur se trouvent obligées de mettre à niveau leur entreprise.

Notre étude s'intéresse à relier la mise à niveau des petites et moyennes entreprises en Algérie et la gouvernance afin d'améliorer leur performance. On va exposer au premier lieu l'essentiel des principes du système 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'entreprises, pour enfin tester cela dans une pme algérienne.

Mots clés : Gouvernance, PME, mise à niveau, relation d'agence, parties prenantes, performance.

ملخص: تعيش المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجربة صعبة في تحولها نحو اقتصاد السوق في محيط اجتماعي - اقتصادي غير مستقر. فعليها إعادة النظر في نمط إدارتها والعلاقات الرابطة بين أصحاب المصالح فيها، خاصة وأن منافسيها من المؤسسات الأجنبية، تتبنى طرق تسيير فعالة تسمح لهم بالتأقلم مع تغيرات هذا المحيط. أمام هذا الوضع يجد أصحاب مصالح هذا القطاع أنفسهم مجبرين على تدارك المستوى من خلال تأهيل مؤسساتهم.

تهتم هذه الدراسة بالربط بين تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والحوكمة بهدف تحسين أدائها. سوف نعرض في البداية أهم قواعد نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم العناصر التي يقدمها التأهيل من أجل تطبيق الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات، لنصل في الأخير إلى اختبار ذلك في مؤسسة متوسطة جزائرية.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التأهيل، علاقة الوكالة، أصحاب المصالح، الأداء.

مقدمة

تعتبر مؤسسات القطاع الخاص الصغيرة والمتوسطة، من أهم الفاعلين في اقتصاد السوق اليوم، حيث قد يصل فيه نشاطها إلى أكثر من ثلاثة أرباع من مجموع الإقتصاد عامة، ولهذا يصبح من المنطقي والضروري الاهتمام بها. وهو ما يحدث في العديد من

الدول والجزائر خاصة، وخاصة في ظروف الأزمات التي تصبح ملاذا لمخلفاتها كالبطالة وانحسار النشاط وانخفاض وتيرة النمو عامة.¹

وفي محيط اجتماعي - اقتصادي غير مستقر، أصبح الفاعلون في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة² يوسعون نظرتهم إزاء هذا المحيط، إثر التحولات الاقتصادية العالمية الحديثة،³ التي أفرزت متطلبات الاندماج في اقتصاد السوق كالشفافية في المعلومة والتسيير والمسؤولية، واستقلالية التسيير في المؤسسات ذات الملكية العمومية، والتقاءها مع الأهداف العامة لخلق الثروة اعتمادا على الاستعمال الجيد لمواردها.

وحتى تتأقلم هذه المؤسسات مع حركية محيطها الاقتصادي الكلي، فهي تستدعي مرونة أكثر في طرق تسييرها، التي ترتبط بالعلاقة بين الملكية والإدارة السائدة فيها من أجل رفع أدائها. فالمؤسسة تتأثر كثيرا بأسلوب إدارتها في تحديد سلوكياتها وأهدافها، وسلوك الإدارة يلعب دورا بارزا في إكساب المؤسسة صورة جيدة ومكانة في السوق.

ومن أهم مواضيع اقتصاد المؤسسة، التي تدرس وتحلل إشكالية انفصال الملكية عن التسيير في المؤسسة التي تتقاطع مع مواضيع الإدارة، يأخذ موضوع حوكمة المؤسسات مجالا واسعا في الدراسات المعاصرة، لأهمية أثرها على النشاط العام فيها وخلق القيمة وتحقيق أهداف ومصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة فيها.⁴

ولذلك يجب الإشارة أن في الجزائر اليوم تزداد، مسؤولية ودور كل من الأطراف الفاعلة ذات العلاقة مباشرة بالمؤسسة، كالمالكين، المسيرين والمستخدمين، في رسم استراتيجيات فعالة، وتحقيق أداء جيد فيها، وهو ما يمكنهم من مواجهة المنافسة المتزايدة التي يعرفها الاقتصاد الوطني. وقد اهتمت الجزائر، منذ أكثر من عقدين بتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع ظهور قوانين مشجعة للاستثمار الخاص سنة 1982 وما بعدها. ومن أهم البرامج الوطنية الهادفة إلى رفع أداء هذه المؤسسات نجد برنامج تأهيلها الذي انطلق تطبيقه منذ سنة 1996.

هدف هذه الورقة تقديم دراسة نظرية وميدانية للعلاقة التي تربط بين تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المنتمية إلى القطاع الخاص وتطبيق الحوكمة فيها، وهي العملية التي تهدف إلى تحسين أدائها.

والدراسة سوف تدور حول السؤال الرئيسي : كيف يمكن لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أن يفيد في إرساء عناصر نظام الحوكمة لتحسين أدائها ؟

وللإجابة على هذا السؤال في الجانب النظري نقوم بعرض أهم القواعد الأساسية لنظام حوكمة المؤسسات ومدى تداخله بعملية تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بتقديم الإطار النظري لحوكمة المؤسسات وعلاقة الوكالة ومفاهيم الفعالية والأداء في التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

إطار الحوكمة، تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علاقة التأهيل بالحوكمة في هذه المؤسسات ومن أجل دعم هذا الجانب ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية على مؤسسة متوسطة جزائرية لإبراز واختبار أهم عناصر الجانب النظري، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة في قطاع المواد الغذائية "جوتوب Jutop" لإنتاج المشروبات وعصير الفواكه والتي تأسست سنة 2002 (قسم : 1.3.15 حسب تصنيف الديوان الوطني للإحصاء للقطاعات المنتجة)، للإطلاع على علاقات الوكالة داخل مؤسسات "جوتوب" وأساليب تسييرها بعد عملية التأهيل ونتيجة ذلك على أداؤها. كأحد المتعاملين مع تجربة عملية تأهيل المؤسسات الجزائرية، ونظرا لتمكنا من التأقلم مع تقلبات المحيط، ولاحتلالها موقعا مقبولا في السوق الجزائرية الخاص بهذا القطاع.⁵

1. الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

1.1- توجيه المؤسسة من مفهوم العقلانية الاقتصادي إلى الحوكمة

رغم الحديث عن تقسيم العمل لدى سميث في كتابه عن أسباب ثروة الأمم الذي نشره سنة 1776، والذي أصبح فيما بعد من الوثائق الأساسية التي سمحت بتكوين أسس علم الاقتصاد، فإن الحديث عن المؤسسة لم يكن واضحا لدى الفكر الاقتصادي الكلاسيكي والنيوكلاسيكي، أين يعتبر المنتج كمفهوم أو قوة فاعلة في السوق من خلال تصرفه العقلاني ضمن دالة منفعتة التي يحاول فيها تعظيم هذه المنفعة، بإدخال كل من تكاليف مدخلاته مقارنة إلى أسعار مخرجاته. وكل منها تعتبر معطيات خارجية أي عليه المقارنة وفقها وتحديد قراره، ضمن شروط المنافسة الكاملة أين تتوفر له المعلومة عن السوق، حرية الدخول والخروج، وذرية السوق وغيرها من مسلمات هذا التحليل الذي تم نقده من طرف الإتجاه الجديد أو التأسيسيون الجدد (les néo institutionnalistes) الذين ظهوروا بداية القرن العشرين.

وإن كانت هناك بعض الاختلافات الخاصة في تحليل المؤسسة ما بين المدارس أو المختصين "كآدم سميث أو كارل ماركس A.Smith ou C.Marx"، فقد اعتبرت النظرية الاقتصادية طويلا أن المؤسسة هي "علبة سوداء"⁶ في تحليل النيوكلاسيك التقليدي، المؤسسة تشكل هيئة (لها طابعها الخاص) المالكون ليسوا منفصلين عن المسيرين، هدفها هو تعظيم الأرباح. إذن فالمؤسسة لا تظهر على أنها مكان بحث ودراسة لصالحها، فهي ضمن هذا الإطار النظري عامل يسمح بدراسة توازن السوق. فتنظيم المؤسسة الداخلي ليس له دور في اتخاذ القرار، وسلوكه لا يتأثر إلا بتغيير شروط السوق.

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

فكرة حوكمة المؤسسات ظهرت عند الاقتصاديين الأمريكيين بعد أزمة 1929، حيث نشر الأمريكي "R. Coase" مقالا سنة 1937، بعنوان: "طبيعة المؤسسة"، أين يفسر وجود المؤسسة بأن طرق تنظيمها وتنسيقها الداخلي تسمح لها بتخفيض تكاليف عملياتها أو صفقاتها المفروضة عليها من طرف السوق؛ حيث أثبتت المؤسسة أنها تستطيع أن تصبح أكثر كفاءة من السوق في استعمال عوامل الإنتاج؛ هذا ما يسمح لها بتنظيم تبديلات خاصة⁷.

بعد هذا الاكتشاف ذهب الاقتصاديون التأسيسيون بهذه الفكرة، خاصة "وليامسون Williamson" الذي عرف حوكمة المؤسسات على أنها الإمكانيات والعوامل المسخرة من طرف المؤسسة من أجل إدارة العلاقات الناجمة (شراكة، عقود، مؤسسات تكاملية...). ويرى المختص الفرنسي "ج. شارو G. Charreaux" أن: "حوكمة المؤسسات تضم مجموعة من الميكانيزمات التي لها كأثر، لامركزية التسيير وتوسيع دائرة القرارات"⁸. فمن منظور "شارو Charreaux" للحوكمة يمكن أن نفهم أنه تكلم عن لامركزية القرارات بهدف إشراك أطراف آخرين (غير المسؤولين والمسيرين)، طبعاً تربطهم علاقة بالمؤسسة، لذلك يتسنى لهم المشاركة في قرارات هذه المؤسسة وحل بعض المشاكل إن وجدت.

ولدى "أ. باستري O. Pastré": "الحوكمة في المؤسسة هي مجموع القواعد المستعملة، للمراقبة، والمطبقة في إطار تاريخي وجغرافي في حياة المؤسسة"⁹. وعرف المجلس البريطاني، في التقرير السنوي "الكاديبوري Cadbury" (1992)¹⁰ نظام حوكمة المؤسسات بأنه "النظام الذي يبين كيف تكون فيه المؤسسات مسيرة ومراقبة".

وهنا نلاحظ نوعاً من التقاطع بين نظامي الحوكمة والتسيير، إلا أنهما لا يتطابقان، فالتسيير أو الإدارة بشكل أوسع تشمل جوانب كمية وتقنيات مختلفة وكذا جوانب وتقنيات غير كمية، تراكمت عبر التطور الواسع الذي شهده الفكر الإداري منذ ظهور نظريات كل من فايول وتايلور بداية القرن العشرين إلى اليوم، أصبح موضوعها يجمع هذه الأفكار والتقنيات التي تسمح بالتحكم وتوجيه نشاط المؤسسة بغرض خلق الثروة وتحقيق نوعاً من التوازن في مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ووجودها. ووفق النظرة الحالية أصبحت الإدارة ذات جوانب سلوكية مهمة في شحذ وتحفيز الطاقات الخاصة بالموارد البشرية.¹¹

وفي هذا الاتجاه يعرف "تاباتوني وجارنيو Tapatoni et Jarniou" نظام التسيير على أنه المسار النظامي للقرار الذي يحدد الأهداف، ينظم ويحرض ويحرك المساهمات الجماعية للأفراد أو مجموعة الأشخاص لتحقيق النشاطات المسطرة في إطار تنظيمي،

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

فتسطير الأهداف، التنظيم، المراقبة وتحريك الأفراد أو الموارد البشرية للمؤسسة يعتبر من أسس بناء الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة.¹²

1.2- التيار السلوكي والعقلانية المحدودة

تمثل النظرية السلوكية التي اهتم بها خاصة كل من "سيرت ومارش Cyert et March" تغييرا في الإطار الفكري في الإدارة (le paradigme)، تضم مقارنة بالتفكير النيوكلاسيكي، تعتمد هذه النظرية على الطريقة التجريبية أي على الملاحظة والتحليل، تحليل المسار القراري الداخلي في المؤسسة، تستعين بفكر العقلانية المحدودة التي كونها "سيمون Simon" في إحلال أهداف الإشباع¹³، ففكرة العقلانية المحدودة للأفراد مرتبطة بالقدرة النسبية للأفراد في اكتساب المهارات وتجسيدها، تخزين وتحليل المعلومات وفي الاتصال كذلك بين الأفراد، فكرة الإشباع مدمجة مع مستوى القدرة على اكتساب المهارات من طرف الأفراد وتجسيدها من أجل التغيير.

النظرية السلوكية تعتبر 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. فنظرة هذه النظرية للمؤسسة ليست متركزة 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 وتضطر إلى تبادل أهدافها مع مجموعة تعمل على تجسيد هدف آخر.

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. واستقرار 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 اهتمامات هذا التيار لأنه يعتبر أن قرار المسيرين في محيط غير ثابت، يجب أن يتم على أساس إحلال أهداف الإشباع حسب "سيمون Simon"، أي على المسيرين ترتيب أهداف المؤسسة حسب الأهمية والضرورة، من

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

أجل وضع طريقة تسيير أكثر فعالية في محيط متحرك. ويمكن تلخيص أسس هذا التيار فيما يلي: الإشباع " Satisfaction "؛ العقلانية النسبية "Rationalité limitée"؛ الأهداف " Objectifs "؛ الاتصال بالأثر الرجعي "Feed- back "؛ الإجراءات التنظيمية " Procédures organisationnelles "؛ التفاهم " Coalition "؛ القرار " Décision ".

1.3-نظرية تكاليف الصفقات La Théorie des coûts transactionnels

يعود أصل هذه النظرية إلى سنة 1937 بعد المقال الذي نشره "ر. كوز R. Coase" الذي جاء تحت عنوان "طبيعة المؤسسة". هذه النظرية طورت بعد ذلك من طرف "ويليامسون Williamson" خلال الفترة (1975 - 1985)¹⁴.

ترتكز هذه النظرية على أن عملية القيام بدور المسير لممتلكات المؤسسة، والذي يتحصل عليه من المالكين عن طريق عقد الوكالة وتحويل ملكيتهم إليه في جانبها الاستعمالي، يتم من خلال عقد عدد من الصفقات مع مختلف الأطراف ذات العلاقة أو المصلحة بالمؤسسة ابتداء من العمال، الموردين والزبائن، لتحويل ملكية عوامل الإنتاج التي يحتاجها المسير لأداء نشاط المؤسسة. وهذه العقود تكلف أعباء من أجل تحويل الملكية في المؤسسة ابتداء من وضع أنظمة رقابة على الوكيل لمتابعة أدائه. هذه الأعباء تراكمها يشكل تكاليف، وهذه التكاليف لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد المكلفين بتحويل الملكية حسب الأهداف الموافقة لنظام السوق، هذا السلوك محدد بشرطين أساسيين وهما العقلانية المطلقة والمبادرة من أجل البحث عن المصلحة الخاصة للمؤسسة والمرتبطة بمصلحة المالكين في زيادة قيمة أموالهم، ورسم طريقة تنظيمية أساسية تبني عليها المؤسسة مسارها الداخلي وتحويل التكاليف إلى الخارج من أجل دعم المسار التسييري للمؤسسة. وقد وضع "ويليامسون Williamson" نمطين تنظيميين أساسيين للمؤسسة:¹⁵ النمط U والنمط M.

النمط U : كل وحدة عملية تنجز نشاط وظيفة منتظمة (بيع، مالية، إنتاج، موارد بشرية...) لكل مجموعة سلسلة إنتاج في المؤسسة، في هذا النمط هناك نوع من المركزية في 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 حالياً (وحدات النشاط الإستراتيجية)¹⁶.

وهنا يجب ملاحظة أن فكرة وليامسون في تبرير وجود المؤسسة والتنظيم فيها وقبوله، ترتبط بدرجة الأداء أو الكفاءة التي تحققها مقارنة لجهاز السوق، في تخصيص الموارد الاقتصادية. حيث يلعب هذا الجهاز، من خلال قانون العرض والطلب، دور المنظم والموجه للموارد بشكل كفاء، فلا تستعمل الموارد إلا في ما يتطلبه الطلب الفعال الذي يوفر مردودية كافية من خلال استعمال التحليل الهامشي أو الحدي في اتخاذ القرار، الذي يوقف استعمال الموارد في نشاط ما عند انعدام الإيراد الحدي لكل عامل إنتاج، وهذا في حالة توفر السوق على الشروط الضرورية من الحرية والشفافية في المعلومة... إلخ. وفي حالة ما أصيب السوق بنقص في كفاءة التوجيه للموارد، لسبب من الأسباب، فنظام التسيير في المؤسسة سوف يصحح ذلك، ويصبح بذلك أحسن أداء في توجيه الموارد وهذه الحالة ترتبط بسلوك الأطراف ذات المصالح وبدور المسير وطبيعة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة... إلخ، وفيها عدة جوانب تهتم بها النظريات التي تعتبر مرتكزات حوكمة المؤسسات وعلى رأسها نظريتي حقوق الملكية والوكالة.

1.4- نظريتي حقوق الملكية والوكالة

نظرية حقوق الملكية لها هدف، هو فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات انطلاقا من مفهوم حقوق الملكية وشرح كفاءتها. فحقوق 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.¹⁷ فالاستقلالية في استعمال الأصول والمراقبة الشاملة، أما التحويل يتمثل في القدرة على التبادل الذي لا يخص مثلا إلا البائع والزبون.

في إطار اقتصاد السوق المبني على حرية التبادل واحترام جيد لحقوق الملكية، يتمكن كل وكيل من تعظيم منفعته وتمثل نظاما اقتصاديا مثاليا. هذه النظرية بدورها تحدد للمؤسسة إطارا قانونيا خاصا بها، كما تجعل الإدارة تبحث عن الموارد المناسبة لهذا الإطار القانوني التي تمكنها من تحسين أدائها. لهذا فالمسير يستعمل وظائف المؤسسة على أساس قيود، هادفا طبعا إلى الأداء، بينما للمالك دور بناء نظام رقابي سوف يكون مكلفا بلا شك (نظرية التكاليف التحويلية)، خاصة وأن المسيرين لهم الاستقلالية والتي تعتبر شرطا من شروط حقوق الملكية المحولة إليهم. 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 "أصحاب المصالح *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 المالك أو الرئيسي (Le principal)، يوكل الفرد التابع أو الوكيل (L'agent)، لسبب أن الفرد الرئيسي (المالك) محتاج لخدمات الفرد التابع (الوكيل)،¹⁸ هذا ما يولد تفويضا ذا أصل قراري، يعمل فيه الوكيل لمصلحة المالك.

هذه النظرية تركز على فرضيتين سلوكيتين، من جهة الأفراد يعظمون دالتهم المنفعة، 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 يخفضون منها (التكاليف)، باختيارهم للسبيل المناسب في التوكيل (تعاقدات) والبحث على التعاقدات المثلى بأدنى تكلفة.

من خلال التطرق إلى هذا الجانب يتبين لنا أن النظريات الاقتصادية للتأسييسين الجدد، ذات علاقة مباشرة بحوكمة المؤسسات، بفعل أنها تؤثر على سلوك المؤسسة الحديثة المتميزة بانفصال الملكية عن وظيفة التسيير. وهناك عدة ملاحظات وجوانب معقدة لتأثير علاقة الوكالة، ابتداء من تعارض المصالح بين طرفي العلاقة إلى تعارض أهداف مختلف الأطراف الأخرى ذات المصلحة، وهي مجال حركة وعمل الوكيل الذي يسعى للتنسيق بين الأهداف ضمن نظام الحوكمة. وتتأثر العملية بالعديد من العوامل مثل عدم تناظر المعلومات بين الوكيل وباقي الأطراف، وهنا تتدخل أنظمة المعلومات ومعايير المحاسبة والتدقيق المالي، وأيضا la sélection adverse، وكل منهما يرتبط بالأخلاقيات، وهي اليوم مواضيع خصبة للعديد من الدراسات في ميدان حوكمة المؤسسات.

2- علاقة الوكالة بالأداء في إطار الحوكمة

2.1- المؤسسة كعقدة من العقود

انطلاقا من مفهوم الوكالة، كما ذكرنا سابقا، فالمؤسسة 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.¹⁹

نلاحظ أن العلاقات التعاقدية التي تجمع بين الأطراف ذات المصلحة، وعلى الخصوص الأفراد العاملين في المؤسسة، وبالربط مع نظرية الصفقات، التي ترى حاليا أن المؤسسة ما هي إلا " عقدة للعقود، " Nœud de contrats "، يمكن القول، وبتعميم

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

هذه الفكرة،²⁰ أن لنظرية الوكالة مكانة ودور في المؤسسة بارتباطها بالجانب البشري ودوره، تأثيره ومدته هذه العقود، يمنح للمؤسسة وزنا سوسيو-اقتصادي بشكل أوسع من الجانب الاجتماعي.

فالمؤسسة تعتبر كوسيط يتفاعل فيها الأفراد العاملون ولهم حرية التصرف في نشاطها، خاصة وأن المحيط في تحرك مستمر، وضمن ظروف العقلانية النسبية، فهم مستعدون للتخلص من بعض حصصهم السوقية أو مساهمتهم إذا ما رأوا أن ما هو معروض أو مطلوب في السوق غير ملائم لنشاطهم وأهدافهم. ويمكن اعتبار نظرية الوكالة من خلال فرعيها، الأول من المنظور العادي الرابطة بين المالك والوكيل والثاني من المنظور الإيجابي وهي تعرف اتجاها ديناميكيا.

2.2- نظرية الوكالة من المنظور الإيجابي

نظرية الوكالة المهتمة بالعلاقة بين المالك والوكيل هي أكثر تواجدا وأكثر تعاملا خاصة وأنها تربطها علاقة مباشرة للهياكل الخاصة، تنظيم معلومات المؤسسة واختيار العقود المثلى، وكذا دعم نظام الرقابة في المؤسسة بين المالك والوكيل في نظام (stakeholders)، وهي مركز التأثير الأول في حركة المؤسسة. بينما الوكالة الإيجابية (ن.و.إ.) (La théorie positive de l'agence) تجد أصلها فيما كتبه "جانسن وماكلينغ Jensen & Meckling"،²¹ وتهتم مباشرة بفهم الهيكل ووظائف المؤسسة وبحل المشاكل القائمة بين الأفراد. قبل تطور المفهوم ليصبح أكثر شمولاً وجمعاً لمختلف الأطراف الأخرى في نظام (shareholders). فهذه النظرية تتم وتكمل تحليل نظرية حقوق الملكية وتريد أن تظهر فعالية الأشكال التنظيمية الاقتصادية والمالية، خاصة وأنها تعاقب بين عدة أطراف داخل وخارج المؤسسة.

كانت نقطة انطلاق نظرية الوكالة من المنظور الإيجابي، عند نشوء بعض المشاكل بين الأفراد، ولها 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 عقلانيا فهو يفكر ويخطط قبل أن يقرر من أجل بلوغ هدف، أو على الأقل البحث عنه بفكرة تعظيم المنفعة، هنا نعود إلى ما ذكرناه سابقاً، أين اعتبرت المؤسسة كوسيط يتفاعل فيه أصحاب المصالح.

المؤسسة هي نظام يسمح للأفراد العاملين بتحقيق أهدافهم، فالمشكل التنظيمي يهتم بتقريب حالة التوازن الأمثل التنظيمي للملائم لمفهوم الفعالية، في إطار تطبيق (ن.و.إ.)، المشكلة هي أنه يوجد مشاكل مصالح بين الأفراد الذين قد يؤثر سلباً على هذه العلاقة

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

الموجودة بين التوازن التنظيمي والفعالية، حيث هذه التوليفة إذا ما اقترب الأفراد من تحقيقها تصبح المصالح التي فيما بينهم لها نفس الأبعاد والإتفاق كائن بينهم، فهناك تقارب حتمي لمصالحهم. فتقليص هذه المشاكل بين الأفراد، يجعل المشكل الأساسي هو ضمان التقارب بين المصالح الخاصة ومصالح المؤسسة.²²

وهنا أيضا نستطيع الحديث عن التقابل الموجود بين هذه الفكرة وفكرة Jarniou الذي يرى أن المؤسسة كنظام سياسي لتواجد هذه الأهداف التي تظهر عند إعداد أهداف المؤسسة وبرامجها أو خططها،²³ وكلما كانت العملية تتم بشكل متوازن ومشاركة أوسع كانت ظروف نجاح المؤسسة في تحقيق أداء جيد أوفر، لأن هذا لا يرتبط بالنتائج المالية فقط بقدر ما يرتبط أيضا بالجوانب الإدارية والسلوكية أو الأداء الاجتماعي. وهي أفكار نجدها اليوم أيضا في ما يرتبط بالتغيير التنظيمي والتحسين المستمر Kaizen، ولدى ما يتعلق بالجودة الشاملة التي لا ترتبط بجودة المنتج فقط بل أيضا بالإدارة التي تستعمل مختلف أفكار المدرسة اليابانية في الإدارة Deming، بعد ما قدم كل من Ouchi في "نظرية Z" أفكارا حول الموارد البشرية نتيجة مقارنة مع المدرسة الأمريكية، وهي تشمل في الفكر الإداري الحديث كما أشرنا، عددا من الجوانب المتكاملة، لتصبح في شكل نظام تقني-اقتصادي وسياسي.

2.3- العلاقة ما بين أصحاب المصالح

تبرز في إطار حوكمة المؤسسات علاقات تفاعلية بين الأفراد العاملين في المؤسسة يمكن اختصار أهمها في خلال النقاط:

- علاقة الوكالة بين أصحاب المصالح والتي تتميز بخصوصيات السلوك البشري والعلاقات ما بين الأفراد في النموذجيين (REMM و PAM)؛²⁴

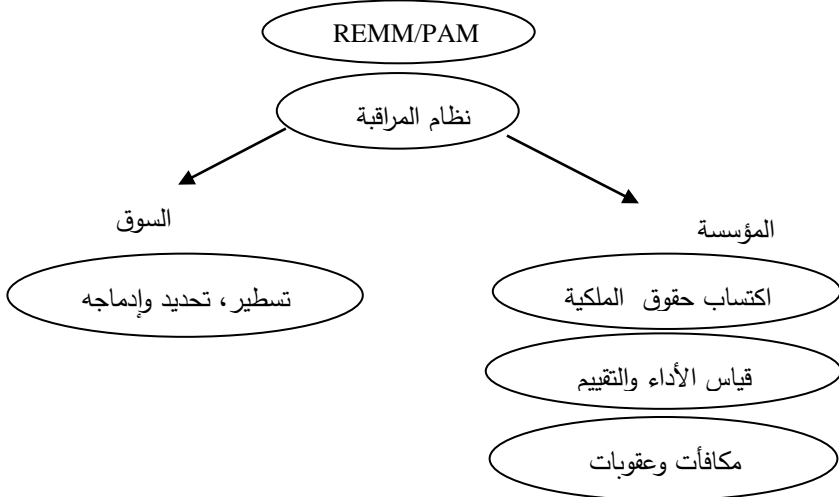
- تكلفة تحويل المعرفة ما بين الأفراد؛

- تكاليف الوكالة؛

- حقوق قواعد التنظيم.

إن العلاقات الرابطة بين الأفراد العاملين تسودها أهداف نظرية الوكالة والمتمثلة خاصة في عملية تحويل الملكية والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم 01.

الشكل رقم (01) : المكونات الأساسية لنظرية الوكالة من المنظور الإيجابي



المصدر: Jensen, foundations of organizational strategy, Harvard university press, 1998 p3.

2.4- بعد الأداء في منظور الحوكمة

يظهر الأداء في المؤسسة لما تتمكن من تسيير جيد لمشاكل متطلبات الإنتاج وكيفية حصولها على الدخل حتى تحافظ على جودة منتجاتها الخاضعة لشروط السوق.²⁵ من المنظور الأنغلو ساكسوني فأداء المؤسسة متوقف على أساس نتائجها الإيجابية المحققة في السوق، يمكن تحديد أربع نقاط أساسية فيما يخص أداء المؤسسة وهي:²⁶

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

أداء المؤسسة من الناحية المالية يمكن تكميته بنسب مالية مستخرجة من الميزانية المالية للمؤسسة والمعبر عنها بمؤشرات المردودية، كالأداء الإقتصادي والمردودية المالية.²⁷

من خلال التطرق إلى هذا الجانب يتبين لنا أن لعلاقة الوكالة أهداف مرتبطة بالمنظور البيسكولوجي والسوسيولوجي لتفسير السلوك البشري انطلاقاً من نوعية العلاقة بين أصحاب المصالح، كما لها أهداف مرتبطة بالمنظور الإقتصادي المبني على السوق والذي من خلاله تبحث المؤسسة من تحسين أدائها المالي.

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

3. تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3.1- الميكانيزمات الوظيفية

نظرا لظروف الاقتصاد الحديث بعد الأزمة البترولية لسنة 1973، وانتهاء فترة الاستقرار الاقتصادي، المتميز بالحركية السريعة ودخول مختلف البلدان النامية خاصة، في تطبيق خطط تعديل هيكلية، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات وزن في تحريك الاقتصاد وإنعاشه،²⁸ وتوجه المختصون كـ "ج.شارو G.Charreaux"، إلى إسقاط نظام الحوكمة على هذا النوع من المؤسسات، وبقاعدتها الرئيسية ألا وهي علاقة الوكالة على مسارها العلائقي.

ففي اقتصاد سوق أكثر تعقدا وعالمية، أصبحت حوكمة 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. فحسب منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية "OCDE": "تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما بالمساهمة في نمو إقتصادي دائم ولخلق مناصب الشغل".²⁹

يخضع المسيرون في المؤسسات، إلى ميكانيزمات وظيفية داخلية وخارجية وهذا طبعاً راجع لفرض المحيط وجوده على المؤسسة، والميكانيزمات الخارجية التي يجب على المسير تطبيقها، تعمل على تأمين حقوق المساهمين وكذا الصفقات والتحويلات التي قد تقوم بها المؤسسة بينها وبين مختلف أصحاب المصالح، لأنها "عقدة للعقود". وهي مدعمة بميكانيزمات داخلية بارزة كمجلس الإدارة الذي يعمل على المحافظة على التسيير الجيد وعلى تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، كما قد نجد أن هذا الميكانيزم له إيديولوجية الفعالية بالمراقبة بترجمة هذا الأخير بمجلس مراقبة حسب الشكل القانوني لها.

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

3.2- علاقة مالك - مسير

هذه العلاقة لا تشكل عامة مصدر مشاكل، لأن في أغلب الحالات لا يوجد انفصال في الملكية بين مالك ومسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن أجل فهم سلوكها يجب معرفة شكلها القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة، ذات أسهم...، وهيكل رأسمالها، فيوجد بعض من هذه المؤسسات من يفتح رأسمالها إلى مساهمين خارجيين، مثل الهيئات المالية كالبنوك وخاصة مع ظهور وتوسع le capital risque وما له من دور في التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

الموضوع. وأيضاً إذا 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.³⁰

وتعتبر السوق المالية أيضاً من محفزات تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ نجد 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 بتوكيل مسير وفتح رصيده في السوق المالي، لذا يستوجب تواجد مجلس الإدارة لدى المؤسسة من أجل الفعالية في الحوكمة.

ولذلك ورغم استثناء المؤسسات الصغيرة جدا (TPE)، التي لا تتوفر فيها الشروط الضرورية والكافية لوجود نظام الحوكمة، وهي الفصل بين الملكية واستعمال رأس المال، أو وجود أكثر من شريك فيها، في النشاطات الحرفية الصغيرة؛ فإن وجود أكثر من طرف فيها خارج حالة الشخص الوحيد: المالك المسير العامل، يضع الشروط الضرورية لوجود نظام الحوكمة فيها من خلال نظام (shareholders) الذي يوجد العلاقات المختلفة فيها.

3.3- علاقة مؤسسة – حقوق

تهتم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر بالميكانيزمات الخارجية وتحاول أن تفعلها خاصة وإن كان المالك هو المسير، فيبقى المشكل الوحيد للمؤسسة، نوع العلاقات التي تجمعها أو تربطها بالأفراد العاملين الخارجيين فنجد:³¹

-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 ممثلها لمعرفة ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

-ضرورة وجود علاقة أو وعاء قاعدي يربط بين الأدوات العمومية والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة (في حالة سوق عمومية) وتسيير؛

-ضرورة استحواذ 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.

3.4-علاقة مؤسسة- مستخدمين

يمثل المورد البشري قاعدة المؤسسة، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظرا للعدد الصغير لليد العاملة مقارنة بالمؤسسات الكبرى فإهتمام الحوكمة بهذا العنصر يبقى عاملا جوهريا نظرا لقدرته على إنشاء القيمة واكتسابه لكفاءة وتجربة.³²

فعلى مالكي هذا النوع من المؤسسات الإهتمام بهذا العنصر وذلك بتخصيص تكاليف وكالة من أجل الرفع من " الرأسمال الفكري"³³ وإكسابه الكفاءة بتدريبه وتعليمه، كما يعملون على تحفيزه إما بإعادة دراسة أجوره نسبة لما يقدمه من نتائج إيجابية مساهمة في تنمية المؤسسة أو إشراكه كمساهم في رأسمالها لإدماجها كلياً فيها وجعله يشعر أنه جزء منها.

نجد أن المسيرين يبحثون دوماً 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 وهذا ما ينطبق مع خصوصيات حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.³⁴

4. علاقة التأهيل بالحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

4.1- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قبل كل شيء مسار متواصل للتطور، التكبير، 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 الاتصال والتفاعل مع البنية البشرية للمؤسسة³⁰، بدءاً بتغيير توجهات القيادة في المؤسسات الجزائرية ونمط إدارتها، تطبيق أسس التسيير، الاتصال داخل المؤسسة، تحليل المحيط التنافسي ومقارنة

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

وضعية المؤسسة بالمؤسسات المنافسة.³⁵ كما أن التأهيل يجعل المؤسسة تتمتع بطرق الإدارة الحديثة أكثر ديناميكية، وإبداعا. ويمكن تجسيد هذا التعريف في الشكل رقم 02.³⁶

الشكل رقم 02: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

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

المصدر : Ministère de la PME et de l'artisanat & La commission européenne, Op.cit, P3.

فتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست عملية تامة وفردية، هذا يعني أنه يركز على النقص الذي تعاني منه المؤسسة، وهذا النقص لا يتم تحديده إلا بعد عمليات تشخيص 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 عن 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 مثلا.

عملية التأهيل تركز أساسا على الطريقة التي يكمن فيها التسيير، خاصة تفويض القرارات بين الأطراف المسيرة في المؤسسة ورفع رأس المال الفكري للمؤسسة. والذي تستفيد منه المؤسسة من الجهات المؤطرة.³⁷

4.2- التأهيل كقاعدة للعلاقة مالك / مسير

هذه العلاقة كما رأينا تشكل قاعدة حركة المؤسسات، لما تتخلله من حقوق ملكية 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.

وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة منها المؤسسات العائلية فمجلس إدارتها مشكل عادة من أطراف العائلة أو يمكن تسميتهم بالمساهمين الرئيسيين الذين طبعا جمعهم

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

علاقة وكالة (إن لم يعتمدون إلا على أنفسهم في إدارة مؤسساتهم)، مع مسيرين لوظائف مؤسساتهم، فحتى يمكن لهؤلاء المساهمين الرئيسيين تطبيق هذه العلاقة عليهم:³⁸
-متابعة ومراقبة تسيير مسيرهم ← تكلفة وكالة؛
-حيازتهم على المعلومة الفعالة ← حضور دائم؛
-تغيير ثقافة إدارة حركة مؤسساتهم من فكر مؤسسة عائلية إلى فكر مؤسسة اقتصادية، حتى لا يكون خلط بين الذمة العائلية وذمة المؤسسة؛
-اختيار المسيرين المناسبين لتكليفهم بمهام إدارة مؤسساتهم (من الأفضل أن يكون هؤلاء المسيرون أجنبيا عن العائلة)؛

-اختيار المسيرين المناسبين الذين يستحقون التفويض؛
-الثقة بين مالكي المؤسسة ومسيرها.

4.3- التأهيل كقاعدة للعلاقة مسير / مستخدمين

هذه العلاقة جد مهمة في المؤسسة حيث ترسيخ ثقافة التفويض من مالك نحو مسير تجعل المسير كذلك يفوض نوابه والتقنيين 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.

4.4- التأهيل كقاعدة لعلاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع أصحاب مصالح

آخرين

- مع البنك : ضرورة المؤسسة تقديم المعلومة المالية للبنك الذي تتعامل معه؛ جودة المعلومة المالية (مالية، محاسبية، زبائن، منتوج، سوق، مراقبة، تسيير وتقدير..).
- مع الدولة : صحة المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة للـ (الجبائية، الدرك، الضمان الاجتماعي..)؛ نقص تقديم المعلومات اللازمة لمصالح الدولة يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

- 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؛ من الجانب الخارجي للمؤسسة ، قد تجد نفسها مجبرة على فتح رأسمالها 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 للسوق والإنتاج.³⁹

4.5- حقل الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العائلية الجزائرية

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

- **بقاء المؤسسة وفعالية إتخاذ القرار** : مراقبة رأس المال من طرف أفراد ينتمون لنفس عائلة مالك المؤسسة؛⁴⁰ التسيير العائلي للمؤسسة (إدارة مباشرة أو ضغط على المسيرين الذين يعتبرون أجنبيا أي ليسوا من نفس العائلة)؛ مجلس الإدارة في أغلب الأحيان ينعد إلا بين الأطراف المالكة المؤسسة (العائلة)؛ علاقة ضيقة بين الإدارة العليا وباقي الأفراد في المؤسسة.

- **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.

- **معتقد الإدارة ووضعيته** : 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.

- **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؛ 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 "Management émotionnel".

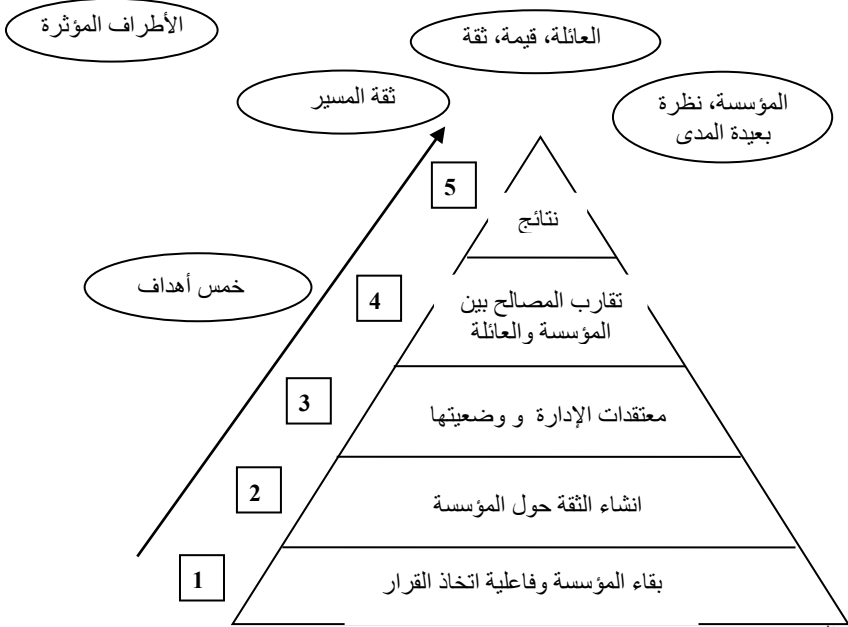
- **النتائج** : ضعف واضح في حالة تعرض المؤسسة إلى مشاكل؛ نقطة الضعف هذه ليس لها كمقابل سياسة بديلة من أجل التغيير؛ ظهور تعقدات بين أطراف المؤسسة. يمكن تلخيص هذه النقاط الخمسة لحقل الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية الجزائرية في الشكل رقم 03.

من خلال هذا يمكن القول أن لعملية التأهيل دورا مؤثرا في إرساء تطبيق نظرية الوكالة والحوكمة ككل، ليس فقط من خلال مساهمته في تحسين العلاقة بين مالكي المؤسسات ومسيريه، خاصة وان تعلق الأمر بالمؤسسات العائلية؛ بل أيضا في ترسيخ روح المؤسسة كنظام اقتصادي واجتماعي هادف، ويعمل على تجميع الجهود والأفكار من أجل تحقيق أولا وقبل كل شيء قيمة أو خلق ثروة، ذات علاقة باستعمال الموارد التي

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

يجلبها مختلف هذه الأطراف، في إطار من العقلانية الاقتصادية التي تركز على الفعالية والكفاءة في الحركة والنتائج.

الشكل رقم 03 : حقل الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العائلية الجزائرية



المصدر: 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, P 2.

5- علاقات الوكالة داخل مؤسسات " جتوب " وأساليب تسييرها بعد عملية التأهيل

5.1- المنهج المتبع في الدراسة

اتجاه عملنا الميداني يربط وينسق بين عدة خطوات متكاملة، لذا كان علينا أن نوظف مختلف الطرق المستعملة في إطار البحث العلمي، وذلك بإعداد الاستقصاء والبحث عن مؤسسة صغيرة ومتوسطة توفى شروط البحث حتى نتمكن من دراسة مختلف العوامل المؤثرة على مستوى الأداء العام للمؤسسة من خلال تطبيق عملية التأهيل، وكذلك مختلف التغيرات الملاحظة. فتجسيدنا لهذا المنهج في بحثنا كان من أجل إكتساب المعلومات اللازمة من العينة المختارة من أجل الإجابة على (كيف؟، هل؟ لماذا؟ ما هي؟ وما مدى؟) 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.

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

5.1.1- تحديد عينة الدراسة: دراسة حالة مؤسسة متوسطة و المتمثلة في مؤسسة "جتوب " Jutop"، وهي عبارة عن مؤسسة متوسطة في قطاع عصير الفواكه والمشروبات.⁴¹ وحتى نتمكن من الحصول على النتائج المرجوة قمنا بتحضير استبيان خاص بعلاقة تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وتطبيق الحوكمة فيها، ولكي نتمكن من دراسة تأثير الحوكمة على نمط تسييرها ونتائجها من خلال التأهيل، بصيغة دقيقة، قمنا بإختيار عينة مكونة من 131 فرد يعمل في المؤسسة وعلى عدة مستويات، فمنهم مالكي المؤسسة، إطاراتها المسيرة ومنفذيها من المستخدمين، فكان تمثيل توزيع قوائم الاستبيان على العينة المختارة كما هو موضح في الجدول رقم 01 التالي:

الجدول رقم 01: عينة الدراسة

الفئة المدروسة	عدد الاستبيانات الموزعة
مالكي المؤسسة	06
الإطارات المسيرة	22
المستخدمين	103

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع المؤسسة

يعود سبب إختيار طبيعة مهام كل فرد من المؤسسة، سواء كان مالكا أو إطارا مسيرا أو مستخدما، لنتمكن من دراسة علاقة الوكالة بين (مالك/مسير)، (مسير/مستخدم)، وأثر التأهيل على ذلك. كما وجهنا الاستقصاءات المباشرة إلى المسؤولين الساهرين على الإدارة العامة للمؤسسة ومحاسبة ومالية المؤسسة، تسويق المؤسسة، وكان غاية توجيها هذه الاستقصاءات والتي تمت بواسطة المقابلة المباشرة من أجل معرفة طرق التسيير المستعملة داخل المؤسسة، نمط المحاسبة والمالية الموظفة، علاقة الوكالة بالمحيط الخارجي بما فيهم الزبائن والموردين خاصة، بالإضافة إلى استعمال (سلم ليكرت) لقياس الاتجاهات.⁴²

5.1.2- نتائج توزيع قوائم الاستبيان على عينة الدراسة

لقد تم استرجاع العدد الكامل للاستبيانات الموزعة بعد ملئها لدى مختلف المستويات ما عدا تخلف ستة منها في مستوى العمال التنفيذيين، أي بنسبة عدم استرجاع لدى هذه الفئة تقدر بـ 6%، والجدول رقم 02 يبين ذلك.

الجدول رقم 02: نتائج توزيع القوائم على عينة الدراسة

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

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

المصدر: من إعداد الباحثين

5.2- حوصلة نتائج 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 واقتناعهم بأدائهم الحالي بنسبة 100%، هذا الأمر ترك هؤلاء يفوضون بعض القرارات المهمة لإطاراتهم المسيرة ويثقون في عملهم ودورهم المقدم لصالح المؤسسة، حيث تحصلنا على متوسط الحسابي (m) يساوي (m=4,16) من تقييم السؤال الثالث، وهذه القيمة تقترب للمؤشرة "4" للسلم "ليكرت"، والذي يدل حسب ما وضعناه كمؤشر لقياس الثقة أن مالكي المؤسسة يثقون 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 بالإجتماعات القصيرة (Les briefing).

هذا ما يثبت أن هناك تكلفة وكالة يخصصها مالكي المؤسسة من أجل مراقبة دور ونشاط إطاراتهم المسيرة. عمل التأهيل الدور الجوهري في إحداث هذا التغيير في المؤسسة فيما يخص العلاقة (مالك/مسير)، وهذا ما وجدناه في السؤال الخاص بذلك 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 المالك والمسير داخل المؤسسة، وهذا ما أدلى به أصحاب المؤسسة حيث نسبة 100% إتفقوا على أن التأهيل كان له الدور في تحسين العلاقة مع مسيرهم. ويجب أن نشير أن هذه العلاقة تبدو جيدة حسب تقييمنا للسؤال المتعلق بذلك، أن متوسطها الحسابي (m) يساوي (m= 4,16) والذي يقترب إلى المؤشر "4" لسلم "ليكرت" والذي يدل على العلاقة الجيدة بين المالك ومسير مؤسسة "جتوب".

5.3- حوصلة نتائج علاقة مسير / مالك

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

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 الأجدد 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 إستفاد 72,72 % من المسيرين من الزيادة في أجورهم وهو دعم مادي يستحسنه المسيرون 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 مسطراً في المؤسسة قبل سنة 2004، هذا ما يدل على أن المؤسسة تخصص تكاليف دعم من أجل رفع مستوى أداء مسيرها.

وقد وجدنا أن 81,81 % من المسيرين لهم علم بأهداف المؤسسة، هذا ما يؤكد صحة دوران المعلومة وتحويلها داخل المؤسسة وبالضبط من المالك إلى المسير، و86,36 % 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 وانتماء قوي وهذا حسب نتائج تقييم السؤال المتعلق بذلك، خاصة وأنهم يشعرون بمسؤولية دورهم وأن أفكارهم مأخوذة بعين الإعتبار (86,36% أكدوا على هذا)، فهناك الإدارة بالإشراف داخل المؤسسة، وعلى غرار المتوسط الحسابي ($m=4.04$) المتحصل عليه من أجل قياس وتقييم العلاقة بين مسير ومالك المؤسسة من تقييم السؤال المتعلق بها، يمكن القول أن العلاقة بين مسير ومالك المؤسسة جيدة، وكان للتأهيل دور هام 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 الإعتبار وتطبق.

- تحسين العلاقة بين مسير ومالك 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.

5.4- حوصلة نتائج 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 ففئة 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 هذه النتائج أن هناك علاقة جيدة بين أصحاب مصالح (مالك، مسير، مستخدم) مؤسسة "جتوب" وكان للتأهيل دور كبير في تحسين هذه العلاقة وإبراز تكاليف الوكالة.

6- خاتمة

على ضوء ما تم استنتاجه في هذا البحث، فيتضح لنا أن نظام الحوكمة في المؤسسات هو نظام يقوم على النظريات الاقتصادية للتأسييسيين الجدد، والتي أبرزها نظرية الوكالة ونظرية الملكية وتكلفة الصفقات... إلخ، وهي تقترب في بعض جوانبها إلى النظريات الإدارية، وتستفيد منها وفقا للنظرة التنظيمية التي عرفها التحليل في مثل هذه المواضيع. وتطبيق هذه النظريات في المؤسسة الحديثة المتأثرة بتقلبات المحيط العنيفة والمستمرة، يضمن لأصحاب مصالحها تحقيق الغرض العام للمؤسسة وهو الأداء، الذي يأخذ أكثر من تعبير ويصب في خلق القيمة والاستفادة منها لدى مختلف الأطراف. هذا النظام لم يتوقف عند المؤسسات الكبرى المعروفة بتعقيد محيطها الداخلي، بل دخل أيضا إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فرغم بساطة نظامها الإداري مقارنة بالمؤسسات الكبرى، إلا أن تحسين العلاقة بين أصحاب المصالح وتحويل الملكية من المالك إلى المسير غير المالك، يبقى من أهداف هذا النظام حتى تحسن من أداء هذا النوع من المؤسسات، ويستطيع الربط بين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين السلوك البشري إثر تفويض القرارات الهامة للمسيرين من أجل إكسابهم الثقة والانتماء إلى المؤسسة، لاعتبار أن هذا العامل ذا أهمية ودور أكثر وضوحا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعتمد على المسير في أهم حركاتها واستراتيجياتها.

كما أن لهذا النظام هدف تحسين العلاقة بين المؤسسة والمتعاملين معها من المحيط الخارجي كالزبائن، الموردين وحتى الهيئات المالية أو الجبائية، فغاية هذا العنصر، هو تحسين أداء المؤسسة وجعلها تتكيف مع تقلبات المحيط.

فمن أجل التأكد والإطلاع على مدى تطبيق هذه الجوانب الهامة من الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، قمنا ببحث في المؤسسة التي قامت بتطبيق التأهيل ابتداء من سنة 2004، واليوم في 2008، نلاحظ أنها قد حققت جزءا هاما من أهدافها من وراء العملية إن لم يكن كلها وعلى رأسها الرفع من نتائجها المالية. ولمسنا تكوين نوع من ثقافة المؤسسة والتفاف مختلف الأطراف ذات المصلحة حول المؤسسة، وهو ما جعلها تحقق نتائج مالية مقبولة وفي تحسن مع دخول نتائج وأثار البرنامج.

وقد كان لهذا البرنامج تأثيرا واضحا في حياة وواقع المؤسسة، ابتداء من آثار التكوين على مختلف السلوكات لدى المستويات المختلفة من الأفراد والإطارات، وكذا لدى المسيرين والمالكين انطلاقا من اقتناعهم ووعيهم بأهمية وضرورة تطبيق هذا البرنامج، والاهتمام باقتراحات المسيرين والأخذ بها حسب الحالات، وإنشاء نوع من الشفافية ودوران المعلومات في مختلف المستويات، رغم ملاحظة نوع من النقص في المستويات الدنيا مقارنة مع المستويات الأخرى. وهذا طبعاً جاء انطلاقاً من نظرة المالكين واهتمامهم بالطرق والوسائل الحديثة في التسيير، وتحملهم لتكاليف يمكن اعتبار جزء منها ضمن تكاليف الوكالة، وأخرى ضمن تكاليف الصفقات والتحويلات، وبدونها يمكن القول أن النتائج المحصل عليها ما كانت لتأتي. وهكذا يجب البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إذن، عن متطلبات علاقة الوكالة والحوكمة ككل، في هذا النوع من المؤسسات وفق المحيط الذي تعمل فيه.

لذا وكما رأينا وتؤكدنا منه على الأقل في الحالة المدروسة، فعملية تأهيل هذه المؤسسات تعتبر عاملاً أساسياً وضرورياً يمكن أن تستغله هذه المؤسسات، لتتمكن من تطبيق الحوكمة فيها، لأن تطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتماشى مع متطلبات تأهيلها، بدءاً بنوعية العلاقة الرابطة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة فيها، ثم دعم ما يستوجب تأهيله من أساليب وطرق في التسيير لتلبية متطلبات نظام الحوكمة وذلك بدعم كل من المجالات: التنظيم؛ الإدارة الإستراتيجية؛ تسيير الموارد البشرية؛ التسيير المالي والمحاسبي؛ النظام التسويقي.

فضمان الحوكمة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبط بتأهيلها الإقتصادي وذلك لأن هذه العملية تعمل على: ترسيخ سياسة اتصال محكمة داخل المؤسسة؛ تطوير وتوثيق العلاقات بين أصحاب المصالح؛ فتح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظامها المالي والمحاسبي لمحافظي الحسابات؛ تهيين خلية تجمع فيها المعلومات المهمة حتى توسع المعارف داخل المؤسسة وتكتسب ميزة تنافسية؛ تحويل المعلومة المالية والمحاسبية وشفافيتها.

كل هذه العوامل ستجعل المؤسسة تستفيد من توسيع نظرة أصحاب المصالح، تحسين العلاقة فيما بينهم، تفويض في القرارات، فعالية الموارد البشرية، تفعيل نظام المراقبة الداخلية والخارجية، تحسين النظام المالي والمحاسبي للمؤسسة، تحويل المعلومات داخل المؤسسة وهي أسباب في مجموعها تنتهي، كما في حالتنا المدروسة، إلى تحسين الأداء العام ونتائجها المالية التي تنتج عن كفاءة استعمال مواردها.

وهذه العناصر وإن كانت مؤكدة لمجموعة من الأفكار في هذا الإطار وحسب ظروف الدراسة، إلا أننا وبكل تأكيد، لا نستطيع أن نقول باكتمالها أو أن نعممها، وحدودها واضحة ابتداء من طبيعة الحالة وحدودها المكانية والزمانية والوسائل والطريقة المستعملة فيها، فهي إذن بداية لدراسات سوف تؤكد أو تعدل وتكمل ما تم استنتاجه. كما نتمنى أن تأخذ هذه المواضيع بأكثر جدية وعمق في المعالجة حتى نستفيد منها، وبما يمكن أن توفر لنا من مادة بحثية واستنتاجات في المستقبل سواء في الجانب النظري والمنهجي أو الجانب التطبيقي.

الهوامش والمراجع :

1 - نظرا للدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الظروف الحالية المتميزة بالتحول نحو اقتصاد السوق وتطبيق برامج إعادة هيكلة اقتصادية، فقد عملت جميع الدول في العالم تقريبا، على توفير الشروط الداعمة لها، انظر: ناصر دادي عدون- عبد الرحمان بابنات، دراسة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسيتها، مع نظرة أولية على حالة الجزائر (I)، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد الثالث، م.ع.ت، الجزائر، 2007.

2 - تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 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.

3 - ناصر دادي عدون- تلاهوبري رايح، نظرة حول التدقيق المالي في الجزائر في ظل التغييرات الاقتصادية الداخلية والخارجية Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale n°4/ 2008.

4 - في هذا البحث استعملنا مصطلح حوكمة، عوضا عن حكم راشد أو حاكمية وذلك وفقا للترجمة التي اعتمدها صندوق النقد الدولي لهذا المصطلح، (أنظر الترجمة العربية للعدد رقم : 03، الصادر في سبتمبر 2004)، ولفظ حوكمة على وزن فوعلة، وهو مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم، وقد استعمل هذا اللفظ أيضا من طرف عدة باحثين ك عبد العال حماد الذي نشر كتابا بعنوان "حوكمة الشركات" أو محسن أحمد الخضري، صاحب كتاب "حوكمة الشركات"، كما ترجم د.ناصر دادي عدون: (système de gouvernance إلى "نظام الحوكمة"، في ملخص باللغة العربية للمقال : «Gestion et relation d'agence des entreprises publique algériennes »

5 - Rapport de synthèse sur la mise à niveau de la PME, GCP/SARL, par L'EDPME en Algérie, septembre 2007

6 -Nacer Daddi-Addoun, gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne, Revue Economiques et Intégration en Economie mondiale, N0 2, Alger, 2007.

7 - G.Charreaux, le gouvernement d'entreprises ou Corporate Governance : théories et faits, Economica, Paris, 1997, P 1 .

-Charreaux G. « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », 1987.

-A. Couret, P. Joffre, G. Koenig, B. de Montmorillon, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica, p. 23-55, 1990.

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

-Charreaux G., « Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes », Revue d'économie industrielle, 1er trimestre, p. 135-172,1995.

-Charreaux G., Desbrières P., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, vol.1, n°2, p. 57-88. 1998.

-Charreaux G. , « Variation sur le thème : « A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », Finance Contrôle Stratégie, vol.5, n°3, p. 5-68, 2002.

⁸ - G.Charreaux et J.P.Pitol-Belin, les théories des organisation, P18, [on-line], 17 – 30 [16.02.2008] Available from internet: <URL : <http://pagesperso-orange.fr/gerard.charreaux/perso/articles/THORGA87.pdf> >

⁹ - O.Pastré, le gouvernement d'entreprise . questions de méthodes et enjeux théoriques, Revue d'Economie Financière ,N0 31, 1994, Paris, P 18.

¹⁰ - The Financial Aspects of Corporate Governance,The Code of Best Practice ; rapport du comité présidé par sir Cadbury, 1992.

¹¹-Alain Burlaud (sous la direction de) : Identité de la gestion, Vuibert, 1991.

¹² -Ahmed Bouyacoub, De la gouvernance des PME-PMI (Regards croisés France-Algérie), ed.L'Harmattan, Paris, 2006, P 10.

¹³ - G. Charreaux et J.P.Pitol-Belin, op. cit.

¹⁴ - J.Thépot , Management : le constructeur Ronald Coase , Revue Française de Gestion, France, N°122,janvier février, 1999, P 750 .

Et aussi :

-Williamson O.E., Markets and Hierarchies, The Free Press, New York, 1975.

-Williamson O.E. , « The economics of organization : The transaction cost approach », American Journal of Sociology, vol.87, nov., pp.548-577, 1981.

-Williamson O.E., The economic institutions of capitalism, The Free Press, New York, 1985.

-Williamson O.E. , « Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Analysis », Administrative Science Quarterly, vol.36, n°2, pp.269-296, 1991.

-Williamson O.E. , « Transaction Cost Economics and Organization Theory », dans Smelser & Swedberg (eds.), The Handbook of Economic Sociology, Princeton University Press, Princeton, pp.77-107, 1994.

-Williamson O.E. , The Mechanisms of Governance, Oxford University Press, New York & Oxford, 1996.

¹⁵ -Idem.

¹⁶ - J-P Helfer et autres , Management (stratégie & organisation), vuibert, 5ème édition, Paris, 2004, P 431.

¹⁷ - J.Thépot , Op. cit, P750.

¹⁸ - Charreaux et J.P.Pitol-Belin, Op. cit, P 25 .

¹⁹ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 67 .

²⁰ - Yvon Pesqueux, le gouvernement de l'entreprise comme idéologie, (spécialité groupe HEC), ed ellipses, Paris, 2000, P 171.

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

²¹ - M.C.Jensen and W H Mekling, « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur », Journal of Financial Economics, October, 1976, V.3 ,N0.4 .PP 305-360

²² - Jensen, et Meckling W H , « Coordination, Control and Management of Organizations : Course Note», Harvard Business School Working , 1998, P 8.

²³ -Janiou : l'entreprise comme système politique, ed. Sirey, 1982.

²⁴ - REMM : resources, evaluation, maximization, model. هذا النموذج يمثل السلوك

الهجومي للأفراد داخل المؤسسة. PAM : Model Pain Avoidance. : هذا النموذج يمثل السلوك الدفاعي للأفراد داخل المؤسسة.

²⁵ - J.Goozol ; A.Balasse, C.Scoubeau, «Stratégie et performance dans un contexte concurrentiel », Revue Gestion 2000, N0 4 , juillet-août.1998, P 107.

²⁶ - 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, PP 145- 165 .

²⁷ - هناك عدة نسب وطرق لحساب الكفاءة، والفعالية والأداء والمردودية، لأكثر تفصيل أنظر مثلا يوسف مامش- ناصر دادي عدون، أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي، دار المحمدية العامة، 2008. وأيضا:

- Patrice Vizzavona, Gestion financière, 9éme édition , Alger, Berti edition, 2004, P- 118.

²⁸ - يوجد معايير نوعية وكمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الجزائر تعرف حسب القانون التوجيهي مقرر 18/01 الصادر بتاريخ 2001/12/12، والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يعتمد على المعايير الكمية في تحديد مفهومها مركزا في ذلك على حجم هذه المؤسسات والذي يشمل عدد العمال، رأس المال وحجم المبيعات. أنظر أيضا: عبد الرحمان بانبات- ناصر دادي عدون: التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، 2008.

²⁹ - Le financement des PME, Synthèse de l'OCDE , fév.2007, 19-22 [18.02.2008] Available from internet : URL : < http://www.eurosfair.prd.fr/7pc/doc/1202808615_fiche_pme_ocde_2007 .>.

³⁰ - صلواتشي هشام سفيان : تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008، ص ص 48- 49.

³¹ - C. Simon, la théorie d'agence, collection Gestion & management, Groupe Eyrolles, 2007, P 4.

³² - 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 > .

³³ - رصيد وسلوك مؤهلات المؤسسة من كفات عملية وعلمية الذي يتمتع بها موردها البشري من أجل التنظيم، الاندماج إلى السوق والإبداع.

³⁴ - 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.

³⁰ -Ministère de la PME et de l'artisanat & La commission européenne, ce qu'il faut savoir sur la mise à niveau, Alger, 2007, P1.

التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: ن. دادي عدون- صلواتشي س. هشام

³⁵ -A.Lamiri, La mise à niveau : « Enjeux et pratique des entreprises Algériennes », Revue des sciences commerciales et de Gestion, N02, Alger, juillet 2003.

³⁶ - Ministère de la PME et de l'artisanat & La commission européenne, ce qu'il faut savoir sur la mise à niveau, Alger, 2007, P1.

³⁷ - من بين هذه البرامج نجد برامج : ONUDI, MEDA, GTZ، أنظر : أ.عروب رتيبة و أ.ربحي كريمة، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، شلف، أفريل 2006، ص ص 723-725.

³⁸ - صلواتشي هشام سفيان، مرجع سابق، ص 82.

³⁹ - M.Dupré, Partenariat /alliance industrielles, de la gouvernance des PME – PMI (adapter son management aux mutation de son environnement), L'Harmattan, Paris, 2006, P 203.

⁴⁰ -المؤسسات العائلية هي المؤسسات التي أفراد هيكل ملكيتها من نفس العائلة.

⁴¹ - بلغ رقم أعمال مؤسسة "جنوب" سنة 2008 : 573.289.484 دج أما التعداد البشري للمؤسسة فقد بلغ سنة 2008 : 167 عامل، فوق القانون التوجيهي مقرر 18/01 الصادر بتاريخ 2001/12/12، والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يصنف مؤسسة "جنوب" كمؤسسة متوسطة.

⁴² - 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، مثلا من (1) إلى غاية (5).