

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY – ANNABA

جامعة باجي مختار عنابة

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الإقتصادي

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

## حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية

–دراسة حالة مجموعة من المجمعات–

الشعبة: إدارة أعمال

ل: تباني رزيقة

المؤسسة: جامعة باجي مختار/عنابة

الرتبة: أستاذ التعليم العالي

مدير أطروحة التخرج: أ.د. نصيب رجم

أمام أعضاء اللجنة			
أ.د. حمادة كمال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة عنابة
أ.د. نصيب رجم	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة عنابة
أ.د. رواينية كمال	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة عنابة
د. جنينة عمر	أستاذ محاضر	عضوا	جامعة تبسة
د. بوقوموم محمد	أستاذ محاضر	عضوا	جامعة قالمة
د. مقيص صبري	أستاذ محاضر	عضوا	جامعة سكيكدة

السنة الجامعية: 2016/2015

## جدول المواد

الصفحة	الموضوع
أ	جدول المواد
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	الملخص بالعربية
ح	الملخص بالفرنسية
ط	الملخص بالإنجليزية
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق
1	المقدمة
4	إشكالية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
13	منهجية الدراسة
14	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لمجمعات الشركات
15	تمهيد
15	أولاً: النظريات المفسرة لنشأة مجتمعات الشركات
15	1- المسار التاريخي لنشأة مجتمعات الشركات
16	2- تفسير نشأة مجتمعات الشركات حسب النظرية الاقتصادية
17	3- تفسير نشأة مجتمعات الشركات حسب نظرية المسار والكفاءة
19	4- تفسير نشأة مجتمعات الشركات حسب المقاربات السوسولوجية
23	ثانياً: مفاهيم عامة حول مجتمعات الشركات
23	1- مفهوم مجتمعات الشركات
27	2- دراسة هيكل المجمع وفق المقاربة المالية، الاستراتيجية، الاقتصادية، التنظيمية والتسييرية
31	ثالثاً: تصنيف أنماط مجموعة الشركات
32	1- مجتمعات الممتلكات والمجمعات المالية
33	2- المجتمعات الصناعية
34	3- المجتمعات المقاوله
36	خلاصة الفصل

37	الفصل الثاني: استراتيجيات نمو المجمعات الصناعية
38	تمهيد
38	أولا : مفاهيم عامة حول الإستراتيجية
38	1- تعريف الاستراتيجية
39	2- أبعاد الإستراتيجية
41	3- الخيار الاستراتيجي
43	4- مهنة الشركة
45	ثانيا: التوجهات العامة لتطوير مهنة الشركة
45	1- استراتيجية التخصص
48	2- استراتيجية التنوع
56	ثالثا: البدائل الإستراتيجية لتطوير نشاطات مجموعات الشركات
56	1- البدائل الإستراتيجية لتطوير مهنة الشركات
59	2- استراتيجية تطوير مهنة المجمعات
63	3- مفهوم استراتيجية الانكماش لدى المجمعات الصناعية
67	خلاصة الفصل
68	الفصل الثالث: آليات حوكمة مجموعات الشركات ونماذجها
69	تمهيد
69	أولا: مفهوم وأسس حوكمة الشركات
69	1- أصل الحوكمة
71	2- مفهوم الحوكمة
72	3- آليات حوكمة الشركات
76	4- نماذج الحوكمة: من المقاربة المرتكزة على خلق القيمة للمساهمين، إلى المقاربة المرتكزة على خلق القيمة للأطراف الفاعلة
80	5- أنظمة الوطنية لحوكمة الشركات
81	ثانيا: آليات المراقبة المعتمدة من طرف مجموعات الشركات
81	1- مفهوم المراقبة
82	2- تصنيف أنواع المراقبة
87	ثالثا: ممارسة السلطة في حوكمة مجموعات الشركات
87	1- مفهوم السلطة
88	2- نظريات السلطة
90	3- أنواع السلطة
91	4- ممارسة السلطة في مجموعات الشركات
94	رابعا: العلاقة بين إستراتيجية المجمع وآلية مراقبته

96	1 - نمط المراقب الإستراتيجي
97	2- نمط المراقب المالي
98	3- نمط المخطط "الإستراتيجي"
99	خامسا: نماذج حوكمة المجمع حسب توجهاته في تقاسم السلطة وتطوير نشاطاته
99	1- نموذج حوكمة "المطور"
101	2- المتعامل المركزي
102	3- نموذج حوكمة "المستثمر"
104	4- نموذج حوكمة "المراقب"
106	5- نموذج حوكمة "الخبير المالي"
108	خلاصة الفصل
110	الفصل الرابع: دراسة ظروف نشأة المجمعيات الصناعية العمومية الجزائرية
111	تمهيد
111	أولا: مرحلة الدولة الشركة، المسيرة والمراقبة
112	1- نموذج تطوير الإقتصاد الجزائري
115	2- مرحلة الشركة الوطنية العمومية
119	3- مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية
122	ثانيا: الإصلاحات تحت وصاية صناديق المساهمة والشركات القابضة العمومية
122	1- المؤسسة العمومية تحت وصاية صناديق المساهمة
126	2- المؤسسة الإقتصادية العمومية تحت وصاية الشركات القابضة
129	3- برنامج البنك - مؤسسة
132	ثالثا- إعادة هيكلة القطاع الصناعي العمومي على شكل مجتمعات صناعية عمومية
132	1- تسيير المجتمعات الصناعية العمومية تحت وصاية شركات القابضة العمومية
138	2- تسيير المجتمعات الصناعية العمومية تحت وصاية شركات مساهمات الدولة
147	خلاصة الفصل
148	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ونتائج دراسة اتجاهات آراء الإطارات المسيرة حول متغيرات الدراسة
149	تمهيد
149	أولا : مجالات الدراسة
153	ثانيا : منهجية الدراسة
154	ثالثا : أدوات الدراسة
154	1 - المقابلة
155	2- الاستمارة
158	3- السجلات والوثائق

158	رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
158	1- مقاييس النزعة المركزية
158	2- اختبارات إحصائية
170	خلاصة الفصل
172	الفصل السادس: نتائج اختبار فرضيات الدراسة وتحليل المقابلة
173	تمهيد
173	أولاً : نتائج اختبار فرضيات الدراسة
173	1- اختبار الفرضية الأساسية الأولى
175	2- اختبار الفرضية الأساسية الثانية
183	3- اختبار الفرضية الأساسية الثالثة
192	ثانياً: تحليل نتائج المقابلات
203	ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات وتحليل المقابلات
203	1- نتائج اختبار الفرضيات
208	2- التوصيات والمقترحات
210	خاتمة عامة
216	قائمة المراجع
226	الملاحق

# الإهداء

إلى.....

روح أمي الحبيبة نبع الحنان والعطاء

روح أبي الحبيب مصدر اعتزازي وثقتي في نفسي

روح أبنائي الأحياء

شقيقتي الحبيبة فهي من ساندتني وضحت من أجلي حبا وعطاء

\* نادية \*

رفيق دربي وصبري وحلمي وحيي وكان لي دائما سنداً

\* زوجي \*

الذين أظهروا لي أجمل ما في الحياة وقلوبهم المغمورة بالحنان والعطاء ملجئي وملاذي

\* شقيقي و شقيقتي الأحياء \*

إلى كل من شد على يدي مشجعاً: زميلاتي وأصدقائي وأحبي.

إلى كل من أحب العلم والتعليم وناضل من أجل تحصيله

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

# الشكر والنقابة

الحمد لله رب العلمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين

\*سيدنا محمد على آله وصحبه أجمعين\*

بداية أسجد لله عز وجل، شكرا وحمد العونه وفضله على إتمام هذا العمل

\*فله الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه\*

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان والاحترام والتقدير

\*للأستاذ الدكتور نصيب رجم\*

لقبوله الإشراف على هذه الأطروحة، ولسعة صدره وصبره، حيث قدم لي كل الدعم والنصح والإرشادات

في سبيل إتمام هذا العمل

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر

لكل أساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم طوال مشوار دراستي

وأقدم شكر خاص

إلى الموظفين بوزارة الصناعة على مستوى المكتبة والأرشيف،

وكل الإطارات المسيرة على مستوى المجمعات الصناعية العمومية التي قبلت التعاون،

ومدّي بالمعلومات المناسبة للإتمام هذه الأطروحة.

## الملخص بالعربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية والعوامل ذات العلاقة والمؤثرة على حوكمتها، على ضوء أهم النتائج والدراسات التي توصلت إليها الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية.

**منهج الدراسة :** تم الإعتماد على المنهج الإحصائي الوصفي لدراسة عينة عشوائية مكونة من 9 مجمعات صناعية عمومية جزائرية، باستخدام الإستمارة والمقابلة لجمع البيانات والمعطيات، وخضعت 90 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية من أجل إختبار فرضيات الدراسة، دعمت نتائجها بإجراء 70 مقابلة بواسطة حوارات نصف موجهة مع الإطارات المسيرة على مستوى الشركات الأم والفروع.

**أهم نتائج الدراسة :** إن نشأة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية جاءت كنتيجة عملية إعادة هيكلة تنظيمية خضعت لها المؤسسات الإقتصادية العمومية الجزائرية، لإعادة تأهيل وتطوير القطاع الصناعي العمومي، ويتضح بذلك أن الهيكل التنظيمي مجمع صناعي تم استرادته ليشابه الهياكل التنظيمية التي تنشط على مستوى الإقتصاديات المتقدمة، ولم تستخدم الأدوات المناسبة لحوكمتها، فقد أوضحت نتائج تحليل المقابلات عدم إمتلاك الإطارات المسيرة المستجوبة لثقافة المجمع الصناعي، كما لم تستند الفروع من إستقلاليتها القانونية لأنها بقيت أسيرة لمركزية قرارات الشركة الأم. لذلك أظهرت نتائج الإختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتأثير قوي لممارسة سلطة الشركة الأم على آليات حوكمة المجمعات الصناعية محل الدراسة، حتى تضمن عدم انتهازية مسيري الفروع وحل الخلافات الناتجة عن التعاون الاقتصادي داخل المجمع، بينما أظهرت وجود علاقة ضعيفة عكسية وضعيفة التأثير إستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، نتيجة تمركز هذه القرارات على مستوى الهيئات والوزارات الحكومية. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروقات في آليات حوكمة المجمعات، تعزى لممارسة سلطة الشركة الأم على فروعها، واستراتيجية تطوير مهنة المجمع لصالح المجمعات الصناعية القوية.

**توصيات الدراسة :** لإنجاح عملية بعث وتطوير القطاع الصناعي العمومي، يجب تمكين المجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة من إستبدال نموذج حوكمة المتعامل المركزي، الذي يعتمد على المراقبة الإستراتيجية والمالية للفروع ومركزية القرارات، بنموذج حوكمة المطور، حتى تتحلى فروع المجمعات بروح المقاولاتية التي تمكنها من تطوير نشاطاتها.

**الكلمات الدالة :** مجمعات صناعية عمومية، حوكمة، شركة أم، فروع، السلطة، مهنة المجمع.

## Résumé:

Le but de cette étude est d'identifier le concept des groupes industriels publics algériens et les divers facteurs affectant leur gouvernance, en se basant sur les principaux issus de la recherche théorique et sur terrain.

**Approche de l'étude:** Une approche statistique descriptive a été utilisée pour mener l'étude sur un échantillon aléatoire composé de neuf groupes, en utilisant des questionnaires et entretiens comme outils de collecte des données. 90 questionnaires ont fait l'objet d'usage et de traitement statistique afin de vérifier les hypothèses de l'étude ; les résultats obtenus ont été soutenus par 70 entretiens réalisés par des dialogues semi-dirigés avec les cadres dirigeants des groupes au niveau des sociétés mères et filiales.

**Les principaux résultats de l'étude:** la création des groupes industriels public algériens vient dans le cadre d'un processus de restructuration organisationnelle, en vue de la réhabilitation et le développement du secteur industriel public. Il s'est avéré que l'organigramme du groupe industriel est un modèle importé des organigrammes qui sont actifs dans les économies développées. c'est pourquoi, il n'ya pas eu un changement dans la culture de gestion des cadres dirigeants au niveau des groupes, et donc de gouvernance.

Les résultats de l'analyse des entretiens démontre une absence de la culture groupe industriel chez les dirigeants des groupes entreprises; les filiales n'ont pas bénéficié de leur indépendance juridique et sont restées dépendantes sur tout les niveaux de la société mère.

Les résultats des tests des hypothèses examens démontrent l'existence d'une relation de corrélation et d'influence forte de l'autorité de la société mère sur les mécanismes de gouvernance des groupes étudiés, et cela afin de contrôler l'opportunisme des responsables au niveau des filiales et résoudre les conflits entre filiales qui sont dus à leur la coopération économique. le test des hypothèses démontre aussi qu'il existe une faible relation et un faible impact de la stratégie de développement du métier des groupes étudiés sur les mécanismes de leur gouvernance, en raison d'une absence d'intérêt pour le développement de leur métier en raison de la centralisation de ces décisions aux niveau des organismes gouvernementaux et ministériels. En les résultats des tests des hypothèse ont également démontré une différence dans les mécanismes de gouvernance des complexes, en raison de la pratique de l'autorité de l'entreprise mère sur ses filiales, et la stratégie adoptés pour développer le métier du groupe au bénéfice des groupes industriels puissants économiquement, au détriment des groupes faibles qui appartiennent à des secteurs industriels souffrant d'une restriction de la demande sur leur produits due à une forte concurrence sur leur marché.

**Recommandations de l'étude:** Afin de réussir le réhabilitation et le développement du secteur industriel public, l'étude recommande la nécessité de permettre aux complexes industriels publics, de changer le modèle de gouvernance de l'opérateur central, par un modèle de gouvernance entrepreneurial qui favorisera l'indépendance stratégique des filiales qui leur permettra ensuite de développer leurs activités.

**Mots clés:** Groupe industriel, gouvernance, société mère, filiale, autorité, métier, restructuration.

## **Abstract:**

The aim of this study is to identify the concept of Algerian public industrial groups and related factors affecting its governance, in the light of the main results and studies found in theoretical and field research.

**Study Approach:** A descriptive statistical approach has been used to do a random sample study made up of nine Algerians public industrial complexes, using questionnaires and interviews to collect the data, 90 forms were subject of use and statistical processing to test the study's hypotheses; the results obtained were supported by having 70 interview conducted by half directed dialogues with the managing team in the parent company and affiliate company.

**Study's main results:** The emergence of Algerian public industrial groups came as a result of organizational restructuring process of Algerian public economic institutions, for rehabilitation and development of public industrial sector, and it turns out that the organization chart of an industrial groups was imported with the aim to look like organizations charts which are active in developed economies , but in the other hand the management culture of the complex was neglected , so the appropriate tools weren't used for its governance. The results of analyzing the interviews have shown an absence of the industrial groups culture with companies' leaders, as for the affiliate company didn't get advantage from its legal independence and stayed depending to the centralization of the parent company.

Therefore, the statistical tests results of study's hypothesis have shown the existence of a strong correlation and influence relationship to practice the authority of the parent company on the mechanisms of governance on industrial groups under study, in order to ensure the not opportunism of affiliates directors and solve the problems due to economic cooperation inside the complex. While it has shown the existence of a weak inverse relationship and a low impact of the strategy to develop the groups profession on governance mechanisms of the under studied Algerian public industrial groups, because of a lack of interest of the complexes for the development of its profession as a result of the centralization of these decisions at the governmental and ministerial bodies. In addition to that, the study also showed some differences in mechanisms of the governance of groups, due to the practice of the parent company authority on its affiliates, and the strategy to develop the groups in favor of the strategic industrial groups of the Algerian economy, to the detriment of groups that belong to industrial sectors suffering from lower demand in their markets.

**Study recommendations:** In order to success in the development of the public industrial sector, the study recommend the need to enable the under study industrial public groups to replace the central operator governance model, which depends on the strategic and financial control of the affiliates and centralized decisions, by a developer governance model that promotes the managerial independence of affiliates company, so it can have the spirit of entrepreneurship to enable them to develop their activities

**Key words:** Public industrial group, governance, Authority, parent company, affiliate company, Restructuring.

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	8
02	تصنيف أنواع المجمعات	35
03	وجهات نظر الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي	42
04	أشكال التخصص	46
05	مصفوفة النمو حسب Ansoff	50
06	أشكال التنوع	51
07	منطق نمو المجمعات الصناعية	61
08	أنماط المراقبة حسب Goold et campbell	97
09	تصنيف أنماط المراقبة	100
10	تطور هيكل الإستثمارات المخططة و المحينة حسب القطاع الإقتصادي من 1967 إلى 1977	115
11	توزيع الإستثمارات الصناعية خلال العشرية 1967 - 1977	116
12	معدل النمو السنوي للقيمة المضافة للقطاع الصناعي العمومي من 1967-1977	119
13	معدل النمو حسب القطاع من 1983-1991	126
14	ميزانية شاملة لعملية التطهير المالي لكافة القطاعات	131
15	تطور بعض المجاميع الحسابية الداخلية للمؤسسات ذات الطبيعة الصناعية (1994 - 1999)	132
16	التطور السنوي لمؤشر الرقم الإستدلالي للإنتاج الصناعي (قطاع العام 1999-2001)	137
17	التطور السنوي للنسبة استخدام الطاقة الإنتاجية القطاع الصناعي العمومي (1999-2001)	138
18	التطور السنوي للرقم الإستدلالي للإنتاج الصناعي (قطاع عمومي 2002-2013)	144
19	تطور القيمة المضافة للقطاع الصناعي العمومي 2002-2012	144
20	هيكل القيمة المضافة للقطاع الصناعي خارج المحروقات حسب النشاطات و القطاع القانوني	145
21	قائمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة	151
22	قائمة المبحوثين في المجمع الصناعي العمومي الجزائري saidal	153
23	قائمة المبحوثين في المجمع الصناعي العمومي الجزائري GIPEC	153
24	مجموع الإستثمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل الإحصائي	154
25	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد	157
26	تفسير نتائج الأبعاد على حسب المتوسط الحسابي العام	157
27	قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ	158
28	الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث	160
29	نتائج عبارات المتغير ممارسة السلطة	163
30	ترتيب أبعاد المتغير ممارسة السلطة تنازليا حسب قيمة معامل الإختلاف	165

166	نتائج قياس اتجاهات آراء الإطارات المسيرة حول متغير المستقل استراتيجية تطوير مهنة المجمع	31
168	ترتيب أبعاد المتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع تنازليا حسب قيمة معامل الإختلاف	32
168	نتائج قياس اتجاهات آراء الإطارات المسيرة حول متغير التابع آليات الحوكمة	33
174	نتائج اختبار علاقة الارتباط ما بين المتغيرات المستقلة ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع مع المتغير التابع آليات الحوكمة	34
177	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير لممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة	35
178	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر ممارسة السلطة على آليات الحوكمة	36
180	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمته	37
182	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية الجزائرية	38
185	نتائج اختبار كروسكال-واليس لإختبار دلالة الفروق المعنوية ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية تعزى لمتغير ممارسة السلطة	39
186	نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي (paire waise) ما بعد اختبار كروسكال واليس لمتغير ممارسة السلطة	40
188	نتائج تحليل كروسكال-واليس لإختبار دلالة الفروق المعنوية في آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية تعزى لمتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع	41
190	نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي (paire waise) ما بعد اختبار كروسكال واليس لإستراتيجية الإنكماش	42
191	نتائج تحليل كروسكال-واليس لإختبار دلالة الفروق المعنوية في آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية تعزى للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة	43
192	نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي (paire waise) ما بعد اختبار كروسكال واليس للدلالة على الفروق المعنوية في آليات حوكمة، تعزى للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة	44

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج مقترح لدراسة حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية	7
02	الهيكل الشعاعي	28
03	الهيكل الهرمي	29
04	الهيكل الدائري	29
05	منطقة تموقع الشركة	45
06	المفاضلة بين استراتيجية التخصص واستراتيجية التنوع	56
07	مسار نمو المجمعات الصناعية	61
08	المشروع الإنتاجي للمجمع	65
09	استراتيجية الإنكماش وفق المنظور الدفاعي والهجومى	67
10	أهم أنواع الخلافات التي يمكن أن تنشأ داخل الشركات الكبرى المدرجة في البورصة	80
11	المراقبة كتأثير يولد النظام	83
12	المكونات الرسمية وغير الرسمية لنظام المراقبة	87
13	العلاقة بين السلطة وهيكل المجمع	93
14	نموذج حوكمة "المطور"	101
15	نموذج حوكمة المتعامل المركزي	102
16	نموذج حوكمة المستثمر	104
17	نموذج حوكمة المراقب	105
18	نموذج حوكمة الخبير المالي	107
19	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية	161
20	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	162
21	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية	162
22	نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي في آليات الحوكمة تعزى للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية	187
23	نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي في آليات الحوكمة تعزى لإستراتيجية الإنكماش	190
24	نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي في آليات الحوكمة تعزى للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية	192

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
228	برنامج المقابلات مع بعض المسؤولين في المجمعات محل الدراسة	01
231	استمارة الدراسة	02
235	دليل أسئلة المقابلة	03
236	نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي ( <i>paire waise</i> ) ما بعد اختبار كروسكال واليس للدلالة على الفروق المعنوية تعزى لمتغيرات الدراسة و للمجمعات نفسها	04

# المقدمة



يشهد العالم الاقتصادي منذ عقد الثمانينيات وحتى اليوم، أحداثاً عالمية متسارعة جعلت الشركات تواجه متطلبات وتحديات جديدة ومتجددة، ومن هذا المنطلق أصبحت الشركات سواء في الاقتصاديات المتقدمة أو النامية تبحث عن طرق ووسائل فاعلة، تساعد على النمو والتطور الاقتصادي بدنياميكية مناسبة، وعلى استخدام واستغلال مواردها وطاقاتها الإنتاجية، بما يضمن لها الاستمرار والصمود وتطوير قدراتها تنافسية، من أجل احتلال مواقع تنافسية مناسبة تحميها من التغيرات المتسارعة ونتائج المحتملة.

تلك التغيرات، أحدث تحولات جذرية وعميقة في استراتيجيات الشركات وهياكلها، حيث اضطرت العديد منها إلى إعادة النظر في حدود نشاطاتها وتنظيم نفسها على شكل مجتمعات شركات. فهذه الإستراتيجية تتيح لعدة شركات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها متابعة مسار اقتصادي مشترك، وبلوغ حجم اقتصادي كبير مع الحفاظ على مرونتها، والاستفادة من عدة مزايا تتمثل في الفعالية الإنتاجية، المالية، الجبائية، وتحقيق القدرة على تحقيق النفوذ والسيطرة على السوق، والنمو الاستراتيجي والإقتصادي.

إن ازدياد وتيرة تشكيل مجتمعات الشركات، إنما يبرز رغبة الشركات في إيجاد هيكل تنظيمي يتأقلم مع التحولات الهيكلية بمختلف أشكالها، سواء التكنولوجية، الاقتصادية، المالية والصناعية، حيث أثر بشكل كبير على مفهوم السوق كمنظم مركزي لمختلف النشاطات الاقتصادية. فالمجمع عبارة عن تنظيم معقد ناتج عن الإدماج المتنامي للوظائف المالية، الانتاجية والتجارية التي تعوض السوق، كما يعتبر مجموعة من الشركات المنفصلة من الناحية القانونية، تكون مرتبطة ماليا بشركة أم تقوم بدور مركز اتخاذ القرارات، وهو يتميز كهيكل تنظيمي بجمعه ما بين إستقلالية فروعه قانونياً، واندماجها ماليا واقتصادياً.

هذا التناقض، يسمح بظهور العديد من المشاكل التسييرية، التي قد تتسبب في عرقلة تطور المجمع، وحتى فشله في تحقيق أهدافه؛ حيث تسعى الشركة الأم بصفتها صاحبة رأس المال إلى فرض سيطرتها وسلطتها على فروعها رغم استقلاليتها من الناحية القانونية، في سبيل تشجيع مختلف أشكال التعاون ما بين فروعها خاصة منها التبادلات الإقتصادية، وإنشاء وحدة تنظيمية واقتصادية مع فروعها، من خلال نشر منطق المجموعة الذي يتعدى المصالح الخاصة لمسييري الفروع.

هذا التناقض في أدوار ومسؤوليات الشركة الأم تم طرحه ومحاولة معالجته في حوكمة الشركات، وتحديدًا من طرف رواد نظرية الوكالة. فقد سعت هذه النظرية لحل المشاكل الناتجة عن الفصل بين ملكية وتسيير رأس المال عن طريق استخدام عدة آليات رقابية، حيث يوجد تضارب مصالح بين الوكيل والموكل، الذي يسعى لتحقيق مصالحه على حساب مصالح موكله نتيجة عدم تماثل في المعلومات، مما يدفع بالموكل إلى مراقبة طريقة تنفيذ الوكيل لمهامه بما يتماشى مع مصالحه.

لكن تحقيق التوازن ما بين استقلالية الفروع والمراقبة عليها يبدو هدفا متناقضا في حد ذاته، فعلى الشركة الأم التركيز على كيفية توظيف مختلف طرق المراقبة، حتى يبقى المجال مفتوحا لحرية الإبداع والمبادرة لدى الفروع.

ومنه لا يجب أن تنحصر مشكلة الوكالة في عدم تماثل المعلومات، ولكن في تحديد درجة تدخل الشركة الأم، وطرق فرض سلطتها الرقابية وسيطرتها على الفروع التابعة لها، وكذا العوامل ذات العلاقة والمؤثرة على درجة الاستقلالية الممنوحة لفروعها، أي في كيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الشركة الأم وفروعها بصفة متوازنة تخدم مصالح المجمع ككل.

لقد بينت العديد من الدراسات، بما فيها تلك المتعلقة بنظرية الوكالة، أن المراقبة الذي تمارسها الشركة الأم ترتبط وتتأثر بدرجة كبيرة بالسلطة التي تختار أن تمارسها على فروعها، وبالإستراتيجية المعتمدة في تطوير مهنة المجمع.

انطلاقا مما سبق ذكره، فإن نموذج حوكمة كل مجمع شركات سيتحدد وفق خيار الشركة الأم لدرجة تدخلها من أجل فرض سلطتها على تسيير الفروع، وكذا الإستراتيجية المتبناة لتطوير مهنة المجمع.

إن إستراتيجية التصنيع التي تبنتها الدولة الجزائرية في مرحلة ما بعد الاستقلال ارتكزت على تطوير القطاع العام وتنصيب الشركات الصناعية الكبيرة والمتكاملة، حيث تم اعتماد الاقتصاد المخطط والمسير كمنهج لتسيير القطاع، مما تسبب في زرع ثقافة تسييرية سلبية لدى شركات هذا القطاع، حيث كانت تنشط في محيط خال من المنافسة، ولم تكن مقيدة بقواعد الأداء والكفاءة، مما أدى إلى انخفاض محسوس في قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي. لكن ضعف أدائها وعجزها المالي تمت تغطيته من طرف الدولة، ولما انخفضت مداخيلها وزاد حجم مديونتها نتيجة انخفاض أسعار البترول، أصبحت عاجزة على دعم الشركات الاقتصادية العمومية، مما عجل بضرورة وضع برنامج وطني لإعادة تأهيل الشركات الصناعية الجزائرية وإعطائها قدرة تنافسية أكبر. حيث تم التخلي عن منهج الاقتصاد المسير ليحل محله مبدأ التوجه نحو اقتصاد السوق.

وتوجب على الشركات الاقتصادية العمومية خاصة منها المنتمية للقطاع الصناعي أن تتموقع في ظل اقتصاد يسوده مبدأ المنافسة، وكان عليها أن تحقق أهدافا اقتصادية ومالية تتعلق أساسا بتحقيق الكفاءة والفعالية.

إلا أن التحول من وضعية الحماية إلى وضعية التحرير والمنافسة كان دائما يتم تحت إشراف، دعم ومرافقة هياكل وسيطة تمثل حقوق مساهمات الدولة، حيث اتخذت السلطات العمومية جملة من الاجراءات

التصحيحية على عدة مراحل، أخضعت هذه الشركات إلى عمليات اصلاح متتالية بهدف عصرنه هيكلاها ونمط حوكمتها، من أجل إنعاش القطاع الصناعي العمومي بصفته الأداة الإنتاجية الأساسية للاقتصاد الجزائري، يعول عليها من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

لكن لم تعطي الإصلاحات نتيجة مقارنة بحجم الأموال التي صرفت من أجل إنعاش القطاع، بقي يعاني من سوء التسيير وتراجع الأداء، وفي محاولة أخرى من طرف السلطات العمومية لإنعاش القطاع الصناعي وخلق الديناميكية على مستوى شركاته، تم اختيار تبني شكل تنظيمي جديد لإعادة هيكلة القطاع الصناعي العمومي ، تمثل في المجمعات الصناعية العمومية.

### إشكالية الدراسة:

تكمن مشكلة دراستنا في أنه منذ إنشاء الشركات الوطنية العمومية، إلى إنشاء المؤسسات الاقتصادية العمومية لم يتم تمكينها من حرية اتخاذ القرارات التسييرية، مما كون لديها ثقافة تسييرية اتكالية اتجاه الدولة وأضعف نظام حوكمتها ومن ثم آدائها، ولا تعتبر إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية على شكل مجمعات صناعية عمومية حلا في حد ذاته، فهيكل المجمع ما هو إلا أداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لأن إنجاز عملية إعادة الهيكلة لا يقتصر على التغيير التنظيمي، وإنما يجب أن يرتبط بمدى قدرة المجمع على تطوير نموذج حوكمة ترتبط آلياته وتتأثر بمستوى السلطة الممارسة من طرف الشركة الأم على الفروع، وبخياره الإستراتيجي لتطور مهنته، حيث هنالك عدة نماذج لحوكمة المجمعات الصناعية، وسيكون من الخطأ اعتماد نفس نموذج الحوكمة لكل المجمعات، وهذا ما يشكل تحديا مزدوجا بالنسبة للمجمعات الصناعية العمومية في الجزائر، ومنه نطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى ارتباط و تأثير نموذج حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة بمستوى ممارسة الشركة الأم لسلطتها على الفروع، وخيارها الإستراتيجي لتطوير مهنة المجمع ؟

لمعالجة الإشكالية العامة وبغرض الإجابة على سؤالها الرئيسي، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

س1: هل توجد علاقة ما بين ممارسة السلطة وآليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة ؟

س2: هل توجد علاقة بين استراتيجية تطوير المهنة وآليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة ؟

س3: هل توجد فروقات في آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع التي تم اعتمادها و المجمعات نفسها ؟

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة و أسئلتها الفرعية، قمنا بصياغة ثلاث فرضيات أساسية نتفرع بدورها إلى عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

➤ فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية الأولى:

$H_{01}$ : لا توجد علاقة ارتباط بين ممارسة السلطة واستراتيجيات تطوير مهنة المجمع، وآليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

تنص الفرضية الفرعية الأولى  $H_{011}$ : لا توجد علاقة ارتباط بين ممارسة السلطة وآليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة

تنص الفرضية الفرعية الثانية  $H_{012}$ : لا توجد علاقة ارتباط ما بين استراتيجية تطوير مهنة المجمع وآليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

تنص الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{013}$ : لا توجد علاقة ارتباط ما بين استراتيجية تطوير مهنة المجمع وممارسة السلطة، في المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

الفرضية الأساسية الثانية:

$H_{02}$ : لا تؤثر ممارسة السلطة و استراتيجيات تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

تنص الفرضية الفرعية الأولى  $H_{021}$ : لا تؤثر ممارسة السلطة على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

تنص الفرضية الفرعية الثانية أنه  $H_{022}$ : لا تؤثر إستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة

الفرضية الأساسية الثالثة:

تنص الفرضية الأساسية الثالثة أنه  $H_{03}$ : لا توجد فروق ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية تعزى إلى (ممارسة السلطة، استراتيجية تطوير مهنة المجمع، المجمعات).

تنص الفرضية الفرعية الأولى  $H_{031}$ : لا توجد فروق ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، تعزى لمتغير ممارسة السلطة

تنص الفرضية الفرعية الثانية  $H_{032}$ : لا توجد فروق ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، تعزى لمتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع .

تنص الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{03}$  : لا توجد فروق ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، تعزى للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة .

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب جعلت الباحثة تختار هذا الموضوع:

### الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع، إذ يعد تكملة لموضوع تمت دراسته في إطار إعداد رسالة الماجستير تحت عنوان: "الإدارة الاستراتيجية للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية دراسة حالة GBA&Gipec".
- إثراء المعرفة الذاتية حول هذا الموضوع.

### الأسباب الموضوعية:

- إهمال الكثير من الباحثين الأكاديميين الجزائريين لدراسة المجمعات الصناعية العمومية.
- اهتمام القليل من الدراسات بدراسة طبيعة العلاقات بين الشركة الأم والفروع، والعوامل المؤثرة فيها.

### أهمية الدراسة:

يعتمد الاقتصاد الجزائري على القطاع الصناعي العمومي في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي ظل أزمة انخفاض إيرادات المحروقات، بات من الضروري الاهتمام بإعادة بعث الصناعات خارج المحروقات لإنعاش الاقتصاد الجزائري، وبما أنه تم اختيار إعادة هيكلة القطاع الصناعي العمومي على شكل مجمعات صناعية عمومية ، فقد جاء موضوع بحثنا ليهتم بدراسة حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية والعوامل ذات العلاقة والمؤثرة في نموذج حوكمتها. فتحسين أدائها مرهون بمدى قدرتها على تطوير نموذج حوكمة يسمح لها بتبني روح مقاوتية، يدعم مكانتها التنافسية على مستوى السوق المحلي والدولي.

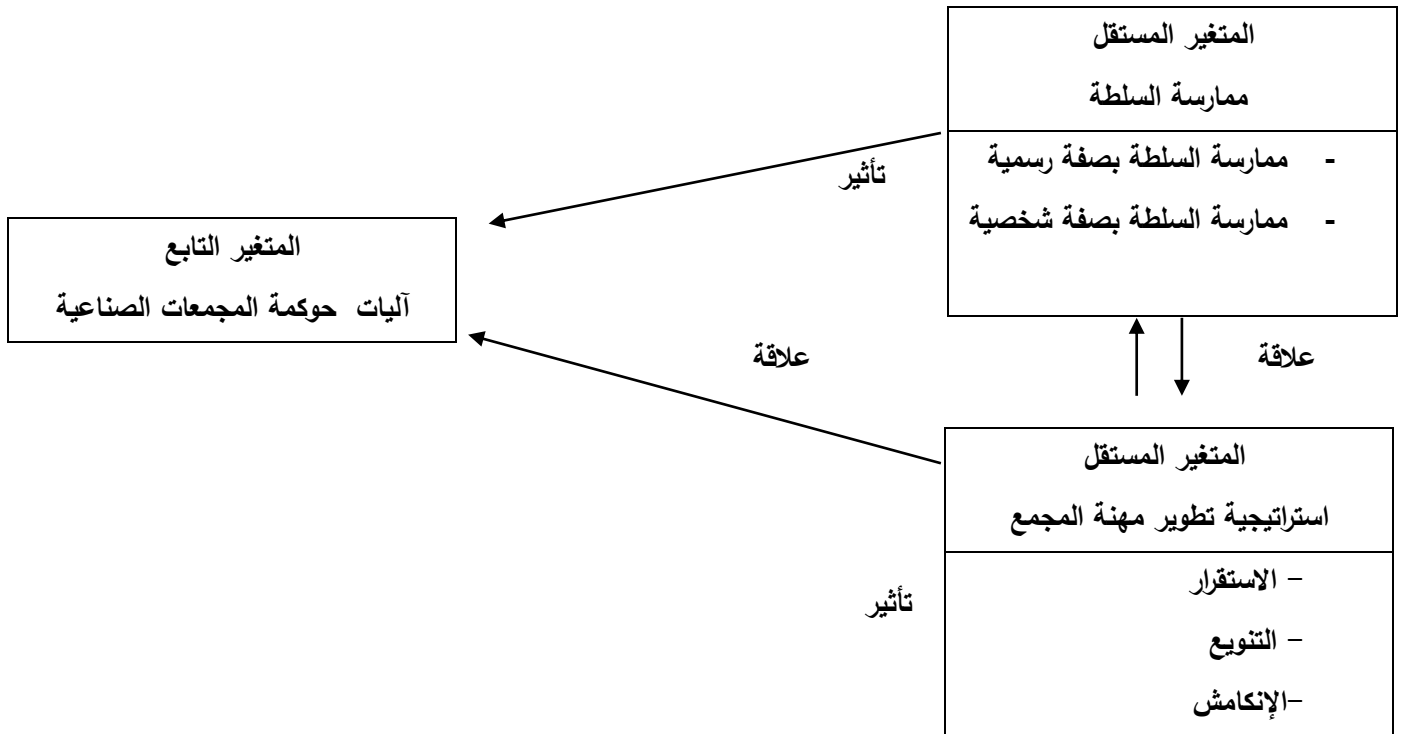
### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى العديد من الأمور، وأهمها:

- التعرف على مفهوم المجمعات الصناعية
- يعد موضوع الحوكمة عموما والمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية من مواضيع الساعة، ومنه جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على طبيعة آليات حوكمة المجمعات محل الدراسة.

- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي منهجي حول حقيقة إنشاء المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية، لمعرفة حقيقة مدى علاقة و تأثير ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنتها على نموذج حوكمتها.
- توضيح أبرز التحديات التي تواجه تسيير القطاع الصناعي العمومي الجزائري عامة والمجمعات الصناعية خاصة، والوقوف على جوانب القصور في نموذج حوكمة المجمعات للتوصل إلى وضع مجموعة من المقترحات.
- نظرا لندرة المراجع حول موضوع حوكمة المجمعات الصناعية، فقد جاءت هذه الدراسة من أجل إثراء مكتبة الجامعة الجزائرية،  
النموذج المقترح للدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج مقترح لدراسة حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة

## التعريفات الإجرائية للدراسة:

### الجدول رقم (01): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير	التعريف الإجرائي
المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية	هي مجموعات تمارس نشاط إنتاجي تسويقي رأس مالها ملك للدولة بنسبة 100%، تتكون من شركة أم تسيطر على فروع تابعة لها بنسبة أكثر من 50%.
ممارسة السلطة	تتمثل ممارسة السلطة في الضغوطات التي تمارسها الشركة الأم على الفروع التابعة لها عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية، وتنقسم إلى ممارسة سلطة رسمية وممارسة سلطة شخصية
إستراتيجية تطوير مهنة المجمع	هي الإستراتيجيات المعتمدة في تطوير مهنة المجمع، وتنقسم إلى استراتيجية الإستقرار واستراتيجية التنويع وإستراتيجية الإنكماش.
آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية	وهي كل آليات المراقبة المعتمدة من طرف المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية للقضاء على انتهازية المسيرين على مستوى الفروع، وضمان توافق خدمة أهداف الفروع مع الأهداف العامة للمجمع، ومتابعة تنفيذها لتحديد الإنحرافات و تصحيحها.

المصدر: من إعداد الباحثة

### الدراسات السابقة:

#### 1- دراسة Xavier Desclee De Maredsous و De Woot Philippes (1983): تحت عنوان "الإدارة

الإستراتيجية في المجمعات الصناعية"، حاول الباحث دراسة شروط الأداء الاقتصادي الجيد للمجمعات الصناعية وقدرتها على لعب دور فعال في عملية إعادة البعث الصناعي، من خلال معالجة الإشكالية التالية: هل مازال بإمكان المجمعات العملاقة أن تلعب دورا فعالا في التنمية؟ وهل مازال بإمكانها الاستجابة بطريقة ديناميكية للتحديات بينتها؟ وقد جاءت الفرضية الأساسية كالتالي: إن أداء المجمعات ودورها الاقتصادي مرتبط بمدى اعتماد هذه الأخيرة على نمط تسيير إستراتيجي مندمج.

لقد دامت هذه الدراسة 6 سنوات، حيث تم استخدام الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات والمعطيات، وتكونت عينة الدراسة من 9 مجموعات أوروبية تحتوي على 343 شركة، تنشط المجمعات في مجالات مختلفة وتمتلك مساهمات بأحجام مختلفة في شركات أخرى. تمثل الهدف الأساسي من الدراسة في تحليل الظاهرة بصفة عميقة ومحاولة فهمها.

نتائج الدراسة: لقد طورت المجمعات ذات الأداء الجيد قدرات إستراتيجية تعتمد على أربعة عناصر أساسية:

- تفسير و تعميم التوجهات العامة للمجمع: الأهداف، السياسات ونظام القيم.
- التحكم في القرارات الاستراتيجية.
- القدرة الاستراتيجية.
- تطوير وتسيير الإطار المسيرة.

كما وجدت الدراسة أن المجمعات الأكثر كفاءة تمارس سلطتها على الفروع مرتكزة في ذلك على الاهتمام بعنصرين أساسيين: رسم وتحديد السياسات من طرف المسيرين والقدرة الاستراتيجية، كما تتميز المجمعات الأكثر كفاءة بهياكل مبنية على أساس التمييز بين أدوار ومسؤوليات الشركات الأم وبين أدوار ومسؤوليات فروعها، بالإضافة إلى التنسيق التلقائي بين الطرفين من أجل خلق تناغم عام على مستوى القرارات المتخذة، وبالتالي على مستوى عمل المجمع.

2- دراسة Batsch Laurent سنة (1992): تحت عنوان "الجوانب المالية والاستراتيجية لسياسات إعادة تمركز المجمعات الصناعية الفرنسية". هذه الدراسة جاءت في إطار إعداد رسالة دكتوراه في علوم التسيير، وتمثل الهدف من الدراسة في معالجة السياسات العامة للمجمعات الصناعية خلال فترة الثمانينات، بالإضافة إلى معالجة سياسات إعادة التمركز، حيث تم اعتماد المنهج الاستقرائي لإتمام الدراسة، وتم الجمع بين المعارف المتعلقة بالتسيير المالي والتحليل الاستراتيجي، والاعتماد على ملاحظة السلوك الاستراتيجي عن طريق دراسة عينة تتكون من 60 مجمع صناعي فرنسي.

تمثلت إشكالية الدراسة في: بما أن أغلب المجمعات محل الدراسة اعتمدت في تطورها على استراتيجية إعادة التركيز على المهن الأساسية وعلى المضاربة المالية، فهل تمكنت من المفاضلة بين المنطق الصناعي أو المالي في استراتيجيتها؟ هل خضعت عقلانية المجمع إلى أهداف النمو التي عادة ما تتأثر بالمسيرين؟ أم أنها خضعت لمتطلبات المردودية المالية ومصالح أصحاب رأس المال؟

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن إعادة التمركز ليست استراتيجية بحد ذاتها، وإنما هي جزء من استراتيجيات مختلفة، فهي تعتبر كأحد متطلبات تناسق الصناعي في المهن المعتمدة من طرف المجمع والتي يمكن تطبيقها بالتوازي مع سياسات التنويع المختلفة. إن مفهوم المهنة كنظام يدمج في إعادة تنظيم هيكل المجمع، و يعطي صورة حول مدى وجود اتساق في مهن المجمعات الصناعية، وبناء على طبيعة القيود المالية التي تواجه المجمع، يتم تحديد سياسات إعادة التمركز حول المهن القاعدية سواء بطريقة دفاعية أو بطريقة هجومية. كما أنها تستخدم في نموها معايير تقارب مجالات المهن وتباعدها، بما يتوافق مع قدراتها المالية، التنافسية وأهدافها الاستراتيجية، حيث نتج عن تبنيها لمسارات استراتيجيات مختلفة في نموها أنماط مختلفة من المجمعات.

3- دراسة Duet Catel Aurélie (2007): تحت عنوان: "حوكمة مجمعات الشركات: العلاقة بين الملكية وممارسة السلطة في مواجهة واقع الشركات المعاصرة". جاءت هذه الدراسة في إطار إعداد رسالة دكتوراه في

العلوم الاجتماعية، كان الهدف منها هو تحديد مفهوم المجمعات والتساؤل حول العلاقة الموجودة بين الملكية والسلطة في مجتمعات الشركات.

اعتمدت الباحثة في دراستها على مقارنة سوسيولوجية من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، والتي تمحورت في حول معرفة: إن كان هيكل المجمع يتيح ممارسة حوكمة هجينة؟ حيث الفصل بين ملكية الأصول والحدود القانونية للفروع تسمح بطرح التساؤل حول أهمية الملكية في ممارسة السلطة.

في هذا الإطار، تحاول الدراسة أن تظهر أن هيكل المجموعة هو هيكل مبني على المصلحة، وهذا يعني أنه يسمح للشركة الأم بنشر وإعادة نشر أولوياتها من أجل تحقيق مصالحها الخاصة.

اعتمدت الباحثة على دراسة وتحليل ثمانية حالة لمجمعات فرنسية وأخرى عالمية، اعتمدت فيها الباحثة على المقابلات نصف موجهة قامت بها مع الإطار المسيرة للمجمعات المدروسة .

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن الحاجة إلى المزيد من المرونة هو الذي أدى إلى نشأة وتطور صيغة التنظيمية على شكل مجتمعات، فالمحيط الاقتصادي المعاصر يتميز بكثرة العوامل الغير الأكيدة، خصوصا من الناحية الاقتصادية، التكنولوجية وكذا التجارية، مما سيدفع بالمسيرين إلى البحث عن هياكل تساعد على مواجهة ومواكبة ديناميكية التغيرات البيئية من هذا المنطلق، فالمجمعات توفر هيكلا اقتصاديا يسمح باستغلال كافة القدرات التسييرية من أجل مواجهة العوامل غير الأكيدة. لكنها ستسمح بظهور انتهازية لدى مسيري الفروع وحدثت مشاكل تسييرية، خاصة في العلاقات الاقتصادية ما بين الفروع، أو مع الشركة الأم، وعدم انضباط مسيري الفروع، و يتوجب على الشركة الأم التدخل لحل و المفاضلة ما بين : إتمام المبادلة الاقتصادية ما بين السوق أو الهيكل الداخلي، ممارسة السلطة أو منح الاستقلالية، توحيد المصالح أو الدخول في صراعات... إلخ. فقد تظهر الانتهازية لدى أي فرع مهما كان حجم هو القطاع الذي ينشط فيه.

**4- دراسة Puyou François-Régis (2009):** تحت عنوان "مراقبة التسيير كفضاء لحوكمة المجمعات: مكانة الحساب الاقتصادي في العملية المنظمة". هذه الدراسة جاءت في إطار إعداد رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص سوسيولوجيا الشركات، تطرقت هذه الدراسة إلى آليات حوكمة المجمعات، وقد تم التركيز على وظيفة مراقبة التسيير كآلية في دراسة العلاقة السلطوية بين المسيرين والشركات الأم، بصفتها مساهم ومسير للفروع. حيث سعى الباحث في دراسته إلى معالجة إشكالية تتمحور في العلاقة بين الملكية والسلطة في المجمعات، حيث جاءت فرضيتها الأساسية حول أن: المجمعات هي هياكل مبنية على أسس اجتماعية أين تشكل مراقبة التسيير فضاء سياسي يتم من خلاله معالجة المسائل المتعلقة بالتنسيق الإنتاجي، المالي والاستراتيجي داخل المجمع.

إن مصدر السلطة في المجمعات هو امتلاك رأس المال، إلا أن الشركة الأم تتعدى هذا المستوى وتصل إلى حد وضع ترتيبات مع مختلف الفروع، عن طريق استخدام وظيفة مراقبة التسيير كأداة لتنظيم العلاقات ما بين المساهمين والمسيرين.

هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الاستقرائي بمعطيات ميدانية منتقاة من 65 مقابلة نصف موجهة، تمت تم استجواب 56 شخص، 9 منهم مرتين على التوالي بمناسبة لقاءات وجها لوجه في مكان عملهم على مستوى أربعة مجمعات شركات تعتبر متنوعة إلى حد كبير بالنظر إلى قطاعات النشاط وهيكل مساهمتها في الفروع التابعة لها .

**نتائج الدراسة:** تساهم مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المجمعات في وضع قواعد لعبة مبنية على تعاون ثلاثة أطراف (مسيرو الشركة الأم، مسيري الفروع والمراقبين)، بهدف منع السلوكات الانتهازية لدى مسيري الفروع، ويتحقق ذلك بفضل الطابع التكراري، الإجرائي والجماعي لوظيفة مراقبة التسيير. فمراقبة التسيير تعتبر آلية أساسية تمارس من خلالها الشركة الأم سلطاتها على الفروع، ما يضيف جوا من الانضباط لدى كل الفروع والتزامها بتحقيق هدف واحد ألا وهو المصلحة العامة للمجمع، لكن يشترط في تحقيق هذا الهدف أن تحتل وظيفة مراقبة التسيير مكانة واضحة في الهيكل التنظيمي العام للمجمع، لتكون الرابطة الأساسي بين المصالح العملية على الميدان والمصالح الوظيفية على مستوى إدارة الشركة الأم.

**5- دراسة Cheriet Athmane (2007) :** تحت عنوان "العولمة والاستراتيجية الصناعية: حالة الجزائر". هذه الدراسة جاءت في إطار إتمام رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، حيث هدفت الدراسة إلى فحص المراحل التي مرت بها سياسة التصنيع الجزائرية، ومدى مساهمتها في تحقيق النمو المستدام وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر. بالإضافة إلى فهم دور الشركات العمومية الاقتصادية في بعث الاقتصاد وتطويره. حيث تمحورت إشكالية الدراسة في أن: أزمة البترول سنة 1986 ساهمت في وضع حد في مسار النمو المركز في الصناعات المصنعة، أوجبت البحث عن استراتيجية صناعية بديلة من شأنها ضمان نمو اقتصادي سريع.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بالتذكير بالنموذج المعتمد في تطوير الصناعة الجزائرية منذ الإستقلال، كما قام بتقييم مزايا وعيوب كل الاستراتيجيات التي تم إتباعها في مجال التنمية الصناعية وأثرها على باقي المجالات.

**نتائج الدراسة:** في إطار الإصلاحات التي تبنتها الجزائر، فقد كانت دائما في سباق من أجل إيجاد الاستراتيجية البديلة دون المساس بقطاع المحروقات الذي يبقى القطاع الاقتصادي الأساسي في البلاد. فمن

واجب الدولة تطوير أقطاب شركات بطلّة من جهة، وحماية الشركات العمومية الاستراتيجية من جهة أخرى، مثل SNTF و SONEGAS. و قد خلصت الدراسة إلى أنه لا يمكن أن يحدث تطور أو نمو تلقائي بواسطة السوق، ذلك أن النمو المستدام في الجزائر لا يمكنه أن يكون إلا هيكليا.

**6- دراسة Melliani-Berrahou Zoubida (2010):** تحت عنوان "المجمعات الصناعية في الجزائر: التطور في الترتيبات الاستراتيجية للشركات العمومية". لقد ركزت الدراسة على التحولات الكبيرة في الهيكل التنظيمي للشركات العمومية. و تمثل الهدف الرئيسي في الحصول على نظرة عامة عن التطور الهيكلي، وفهم الطريقة التي ستصبح بها المجمعات الصناعية الرائد الأساسي للقطاع العام في الجزائر. وبالتالي، تم صياغة اشكالية الدراسة على الشكل التالي: كيف ولماذا ظهرت الترتيبات التنظيمية المتمثلة في المجمعات الصناعية العمومية خلال العشرية الأخيرة في الجزائر؟

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على التحليل النظري لهياكل المجمعات الصناعية وأسباب ظهورها، فقد تم التنسيق بين كل من التحليل المفاهيمي، ودراسة حالات مختلفة تبرز خصائص هياكل المجمعات العمومية في الجزائر التي تمت دراستها، و المتمثل في SAIDAL، GICA و SIDER.

**نتائج الدراسة:** لقد مكنت الدراسة من التأكيد أن التغيير التنظيمي للشركات العمومية لم يكن قرارا استباقيا، ولم يتم إنشاء المجمعات الصناعية في كل القطاع العمومية، ذلك لأن أحقية الشركة العمومية الاقتصادية في هذا النوع من التغيير، كان مرتبطا بقدرتها على تسيير كفاء وقادر على تحقيق التغيير داخل الشركة العمومية. فإشكالية نشأة المجمعات الصناعية (النقائص، التناقضات، العثرات والتردد الذي صاحب إنشاء المجمعات في القطاع العمومي)، أدت بالباحثة إلى اعتبار هذه السياسة مجرد سياسة في "مرحلتها الجنينية"، وأن المجمعات جاءت في سياق محدد، حيث توقعت الباحثة أنه على المدى البعيد، سيتم الاعتراف بالمجمعات الصناعية العمومية في الجزائر على هذا الأساس، ومنه يتم مرافقة هذه الإصلاحات بنصوص تشريعية وتنظيمية بمعنى الكلمة.

- استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في:
- بناء فكرة الدراسة وإثراء الإطار النظري
- المساعدة في تصميم أداة الدراسة الاستمارة
- اختيار منهج الدراسة
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.
- تقديم التوصيات والمقترحات

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

حاولت دراستنا اقتراح نموذج لدراسة حوكمة المجمعات في القطاع الصناعي العمومي الجزائري

### منهجية الدراسة:

تم على الإعتماد المنهج الوصفي في الدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة: المجمعات الصناعية، استراتيجية تطوير مهنة المجمع، وحوكمة المجمعات، وظروف نشأة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية والمنهج الوصفي الإحصائي في دراسة حالة مجموعة من المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية، ومحاولة قراءة النتائج المتعلقة بعلاقة وتأثير ممارسة السلطة، واستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات.

### خطة الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة، الإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، قمنا بتقسيم الدراسة إلى ستة فصول، بالنسبة للفصل الأول خصصناه للإطار المفاهيمي والنظري لمجموعة الشركات، وأما الفصل الثاني تعرضنا فيه إلى مختلف الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المجمعات لتطوير مهنة المجمع، وقد تناولنا في الفصل الثالث المفاهيم النظرية لحوكمة الشركات. كما حاولنا إسقاطها على المجمعات وإبراز أهم نماذج حوكمتها.

أما الفصل الرابع فقد تم التطرق فيه إلى ظروف نشأة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية، من خلال استعراضنا لمختلف مراحل إعادة الهيكلة التي مر بها القطاع الصناعي العمومي، كما قمنا في الفصل الخامس بالتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع الدراسة وقياس اتجاهات آرائه حول متغيرات الدراسة. وفي الأخير تم تخصيص الفصل السادس لتحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضيات والمقابلات التي تمت مع الإطارات المسيرة على مستوى المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، ومحاولة تقديم جملة من الإقتراحات بناء على نتائج الدراسة.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والأسس النظرية

لمجمعات الشركات.

## تمهيد:

نظرا لطبيعة وخاصة مجتمعات الشركات، لم يتمكن الباحثون من وضع تعريف موحد ودقيق لها، لذلك سوف نتعرض في هذا الفصل إلى مختلف النظريات التي ساهمت في تفسير نشأة المجمعات وتحليل هيكلها التنظيمي، حسب مختلف المقاربات المالية الاقتصادية، الاستراتيجية، التنظيمية والتسييرية وتحديد مختلف الأنماط التي يمكن أن تتخذها مجتمعات الشركات.

## أولا : النظريات المفسرة لنشأة مجتمعات الشركات

ساهمت العديد من المقاربات والنظريات في تفسير سبب ظهور مجتمعات الشركات اختلاف الأشكال التنظيمية للمجمعات، فهناك تفسيرات تاريخية، اقتصادية وأخرى اجتماعية.

### 1- المسار التاريخي لنشأة مجتمعات الشركات:

يتردد التحليل التاريخي في وصف مجموعة الشركات كشكل يسمح بتمركز الملكية، أو كشكل يراهن على لا مركزية القرارات، و سيتم التطرق فيما يلي إلى كل من هاتين المقاربتين وكذلك إلى خصائصهما.

### 1-1- مجتمعات الشركات نتيجة لتركز رأس المال:

يصف Chandler تاريخ مجتمعات الشركات كالاندماج تدريجي لعدد من الشركات، و يذكر ثلاثة مراحل لتكوينها في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الممتدة بين 1840 - 1920، ويركز Chandler على كون الشركات الصناعية الأمريكية أصبحت ذات حجم كبير وذات تسيير متعدد الأقسام، سواء عبر إضافة مكاتب شراء وبيع أو عبر الاندماج، ويضيف أنه في حالة الاندماج تتبع أغلبية الشركات نفس المسار، وتقوم الجمعيات المهنية بالبحث والاتفاق مع شركات مهتمة بمشروع الاندماج من بعد ذلك، تقرر أخذ صفة قانونية في شكل شركات اتحاد احتكاري أو في شكل شركات قابضة، ويتم كمرحلة نهائية وضع تنسيق إداري مركزي يهدف إلى مراقبة مجموعة الشركات خلال هذه المرحلة.<sup>1</sup>

### 1-2- المجمع كنتيجة لإعادة الهيكلة التنظيمية للشركات كبيرة الحجم:

أما (1986) Montmorillon<sup>2</sup> فيرجع مسار نشأة المجمع إلى عكس المسار الذي وصفه Chandler، وحسب الباحث تبدأ الشركة العائلية بالنمو الداخلي عن طريق تراكم وتنامي الممتلكات، وفي النهاية تؤدي الحاجة المتزايدة إلى رأس المال من أجل تغطية احتياجات نموها إلى إعادة هيكلتها العضوية على شكل فروع

<sup>1</sup> Chandler. Jr. Alfred (1989) : stratégie structure d'entreprise, Edition organisation, Paris, pp. 63-65.

<sup>2</sup> De Montmorillon Bernard (1989) :Vers une reformulation de la théorie du groupe, Revue d'économie industrielle Vol. 47. 1er trimestre. pp. 14-26 <http://www.persee.fr/web/revues>

مستقلة من الناحية القانونية، للتمكن من فتح رأس مالها أمام الجمهور لشراء أسهمها، تسعى هذه الشركات إلى تشكيل هيكل تنظيمي من يشجع على تبادل الخدمات، أو تقاسم الوسائل، وقد تنشئ فروع مشتركة أو مساهمات متبادلة في رأس المال، كذلك يسمح بإبرام اتفاقيات داخلية تشجع على التعاون الإقتصادي فيما بينها، و مع شركات أخرى في السوق.

كخلاصة لما سبق، يمكن أن نحصر ظروف نشأة المجمعات في مساريين أساسيين، وهما المسار التجميعي بهدف تركيز رأس المال و الحصول على القوة الإقتصادية و المالية، والمسار الانقسامى بهدف الحصول على المرونة التنظيمية و مزايا تكوين سوق داخلي ما بين الفروع.

## 2- تفسير نشأة مجمعات الشركات حسب النظرية الإقتصادية:

حسب نظرية تكلفة الصفقات، يمكن اعتبار هيكل مجمع الشركات كحل للمشاكل الإقتصادية الناجمة عن التبادلات الإقتصادية بين الأعوان الإقتصاديين.

### 2-1- هيكل المجمع بدافع تخفيض التكلفة حسب تفسير Coase:

حسب منظور نظرية تكاليف الصفقات، يعتبر هيكل مجموعة الشركات وسيلة لتقليل تكاليف الصفقة ، ففي سنة 1937 نشر Coase مقالا تحت عنوان "طبيعة الشركات"، تم اعتباره كحجر أساس يفسر أسباب وجود الشركات، و اعتبر أنه توجد في السوق آليات تسمح بتنسيق الأسعار والذي تعرف تحت اسم اليد الخفية لآدم سميث. بالمقابل، يجري التنسيق داخل الشركة من طرف السلطة العليا (المقولة) ، وبالتالي تعتبر الشركة والسوق كشكلين مختلفين للتنسيق الإقتصادي. لكن تطرح إشكالية تفسير سبب وجود شكلين مختلفين من التنسيق وكيف يتم الاختيار بينهما.<sup>1</sup>

فحسب (Coase 1937)، فإن اللجوء إلى السوق يولد تكاليف، ما يجعل من التنسيق البديل الأفضل كونه يحقق الهدف المرجو بتكاليف أقل، والمتمثلة في ثلاثة أنواع: التكاليف الناتجة عن البحث عن السعر الأنسب، تكاليف المفاوضات وإبرام عقود منفصلة لكل صفقة، وتكاليف تمرير العقود.

ومن جهة أخرى تولد الوظيفة المقاولاتية للسلطة العليا عوائد متناقصة، بمعنى أنه عندما تنمو الشركة، فإن المقاول عادة ما يفشل في إيجاد التوظيف الأمثل لمختلف العوامل، وبالتالي فإن تقاسم الأنشطة بين السوق والشركة يتم حسب مبدأ الهامش: حيث تحاول الشركة التوسع إلى أن تصبح تكاليف تنظيم الصفقات

<sup>1</sup> Coase Ronald H (1937): The Nature of the Firm *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405, www.colorado.edu.

الإضافية تساوي أو تفوق تكاليف إنجاز نفس الصفقة في حالة الاعتماد على السوق، بمعنى آخر، فإن الاختيار بين الشركة والسوق يكون عبر المقارنة بين تكاليف كل من الصيغتين.

## 2-2- نظرية تكاليف الصفقات حسب Williamson:

اعتمد Williamson<sup>1</sup> على أبحاث Coase، في ضبط وتحديد عملية التحليل الاقتصادي لتكاليف الصفقات، وقام بتفسير أسباب تكوين مختلف أنواع الشركات الاقتصادية والمعروفة بـ"هياكل الحوكمة" باستخدام ثلاثة معايير: عدم التأكد، خصائص الأصول و تكرار الصفقة . إذ يرجع اختيار هيكل معين إلى مدى فعاليته في تقليص التكاليف، ومنه فإن هيكل الشركة يحل محل السوق عندما تسبب درجة عدم التأكد ارتفاع في تكاليف الصفقة، تكرار الصفقات مرتفع، والصفقة مرتبطة بأصول ذات خصوصيات عالية.

كما يعتبر Williamson<sup>2</sup> الشركة الحديثة كنتيجة لسلسلة من الابتكارات التنظيمية تهدف إلى تحقيق اقتصاد في تكاليف الصفقات. فالعلاقات الاقتصادية تتموقع بين علاقات السوق البحتة والهيكل التنظيمي للشركة وذلك تحقيقاً لتوافق بين هذين النوعين من التنسيق، وفي هذا النطاق يمكن تقديم المجمع على أنه تنظيم ناتج عن عملية إدماج متنامية للوظائف المالية، الإنتاجية و التسويقية داخل الشركة، فباستطاعة مجتمعات الشركات تحقيق التوازن الجيد بين تكاليف الصفقات وتكاليف التنظيم.

من الناحية النظرية، يسهل تحليل تكاليف الصفقة والمفاضلة بين هيكل السوق وهيكل الشركة للقيام بها، ولكن لا يجب إهمال الجانب الواقعي للبيئة الخارجية والداخلية للشركة، حيث تواجهها صعوبة توقع و تقدير التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى تطبيقها العملي، و رغم ذلك تعتبر نظرية تكاليف الصفقات كمرجع تقييمي نظري للخيارات الهيكلية التنظيمية لتنفيذ الصفقات الاقتصادية.

## 3- تفسير نشأة مجتمعات الشركات حسب نظرية المسار والكفاءة:

تركز المدرسة التطورية على مفهوم الكفاءات من أجل شرح مسار الأشكال التنظيمية للشركات، حيث يسمح مفهوم الكفاءة المهنية بتعريف الشركة وتحديد مسارها تطورها، هذه الكفاءة تبنى أساساً على العادات والخبرة السابقة في مجال الإنتاج، التنظيم أو في المجال التكنولوجي،... إلخ، ومنه يمكن تعريف الشركة على أنها مجموعة من الكفاءات المهنية التي تمتلكها. وبالاعتماد على الدروس المستفادة منها، تقوم الشركة بالتميز

<sup>1</sup> De Montmorillon Bernard (1989): Vers une reformulation de la théorie du groupe, op.cit

<sup>2</sup> Catel Duet. Aurélie (2006). De la flexibilité de la forme en groupe de sociétés - Reflexions autour des formes d'organisations. Journée Doctorale en Sociologie Economique – 17 novembre 2006, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/>

بناء على طبيعة كفاءتها المهنية و التي بدورها تبنى عليها القدرات التنافسية. حيث يقترح التطوريون نظرة ديناميكية عن كيفية تطور الشركات،<sup>1</sup> فهو ليس حرا أو عشوائيا، بل أن طبيعة الكفاءات المتراكمة داخل الشركة هو ما يحدد المسار الذي ستتبعه، فحسب Brousseau (1999)<sup>2</sup> تتبع الشركة مسارا محددًا لأن الماضي له تأثير على المستقبل، وتوجد قيود على الاختيارات المتعلقة بعملية إنشاء فروع للشركات؛ ففي حالات معينة، تكون عملية إعادة شراء أو إنشاء فروع كمحاولة لإعطاء الأعضاء الآخرين كفاءات مكملة، في أحد المجالات التي لا تزال غامضة بالنسبة إليهم.

هذا لا يعني أن التغيير في المسار المهني غير وارد، فيمكن أن تحول الشركة المهن الثانوية إلى مهن أساسية عند الضرورة وتوفر فرص لذلك ، فمفهوم الاختيار يسمح بإدماج عامل بيئة الشركة في تطور نموها، ومسار مهنتها، وحسب رواد هذه النظرية يمكن التفريق بين نوعين من البيئية الإختيارية لمهنة الشركة، فهناك بيئة واسعة و أخرى ضيقة، وتتحدد القيود بالاعتماد على طبيعة الكفاءات المتراكمة وكذلك طبيعة البيئة، مما سمح للتطوريين باقتراح تصنيف معين لأشكال الشركات<sup>3</sup> (Dosi, Teece et Winter, 1990):

- شركات متخصصة: تتميز بسرعة التعلم، تنشط في بيئة تعاني من قيود ميدانية كثيرة؛
  - شركات مندمجة عموديا: تتميز ببطء في التعلم، تنشط في بيئة تعاني من قيود ميدانية كثيرة، و تمتلك أصول جد متخصصة؛
  - شركات متنوعة: تتميز بسرعة التعلم، تنشط في بيئة تعاني من قيود ميدانية كثيرة ، السوق ضيق؛
  - التكتلات: قيود ميدانية قوية، ضعف المنافسة وتعلم بطيء؛
  - شركات شبكية: تتميز بالسرعة في التعلم، وجود قيود ميدانية، ضعف إلى ذلك شدة المنافسة؛
  - الشركات الفارغة (creuse): قيود ميدانية كبيرة متماثلة، وهذا النوع من الشركات لا يستطيع الاستمرار في ظروف تتميز بشدة المنافسة، إلا إذا تقاربت و شكلت تجمع.
- على عكس نظرية تكاليف الصفقات، فإن المدرسة التطورية تقدم تحليلين نظريين أساسيين ، فهي تعيد وضع النشاط الإنتاجي في قلب العملية التحليلية، إلا أنها لا تأخذ بعين الاعتبار مختلف الوكلاء الاقتصاديين في

<sup>1</sup> Catel Duet, A (2007) : Le gouvernement des groupes de société : les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine, Thèse de doctorat en science de sociologie, Université Pierre Mendès-France - Grenoble II, <http://www.theses.fr/>

<sup>2</sup>Brousseau, Éric. (1999). Néo-institutionnalisme et Evolutionnisme: quelles convergences?. Economies et sociétés, N°33, <http://brousseau.info/pdf>

<sup>3</sup> Dosi Giovanni, Teece D. Winter S(1990),. Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. In: *Revue d'économie industrielle*, vol. 51, 1er trimestre. Organisation et dynamique industrielle. pp. 247-248. <http://www.persee.fr> consulté le 10/11/2012

تحليل خصائص هياكل الشركات، فحسب<sup>1</sup> Brousseau إن: "الشركة التطورية هي تجميع للكفاءات وليس تجميعا للوكلاء الاقتصاديين، فالإتفاقيات بين الشركات أو الشبكات تعتبر التقاء للكفاءات وليس التقاء للوكلاء الاقتصاديين"، وبذلك توضح المدرسة التطورية أسباب التقارب بين الشركات، ولكنها لا تنطرق إلى المشاكل الناتجة عن تعاونهم أو إلى الطرق الفعالة من أجل التنسيق فيما بينهم.

في حين تبحث النظريات الاقتصادية عن جواب عقلائي للتساؤل المطروح حول أشكال الشركة، والتي حاولت الإجابة عنه نظرية تكاليف الصفقات، فهي تقترح استخدام التكاليف كمييار أساسي في اتخاذ القرارات، نجد نظرية المسار والكفاءة تبحث في الأبعاد السلوكية فهي تقترح وجهة نظر تتمحور أساسا حول الكفاءة النشاطات والأبعاد الإدراكية للسلوكيات للشركات.

#### 4- تفسير نشأة مجتمعات الشركات حسب المقاربات السوسولوجية:

من بين مختلف المقاربات السوسولوجية سيتم تقديم مدخلين مختلفين، توصل كل منهما إلى نتائج غاية في الأهمية حول وضع تفسيرات مختلفة لأشكال التنظيمية للشركات، و يتمثل المدخل الأول في النظرية الموقفية، وهي تميل إلى تفضيل المحيط كونه عاملا مفسرا للهيكل التنظيمي، حيث يعتبر أصحاب هذا التيار أن بيئة الشركة هي المؤثر وعليها التأقلم باستمرار، أما المدخل الثاني فيتمثل في النظرية المؤسسية، والتي تبرز دورو تأثير العوامل السياسية على هيكل الشركة.

#### 4-1- النظرية الموقفية:

ركزت هذه النظرية على العلاقة الموجودة بين الهيكل و وضعية الشركة في بيئتها، فلا يوجد هيكل مثالي لكل الحالات، إذ تهدف هذه النظرية إلى تحديد الطريقة التي تهيكّل بها الشركات نفسها تحت ضغط مختلف المتغيرات البيئية المحيطة بها.

لقد أسهمت أعمال<sup>2</sup> Woodward.J (1965) في ظهور النظرية الموقفية، هذا الاقتصادي البريطاني قام بالمقارنة بين تطور الهياكل التنظيمية لمجموعة مكونة من 100 شركات تنشط في جنوب غرب بريطانيا، وتوصل إلى أن اختلاف التطور في الهياكل التنظيمية للشركات المدروسة سببه التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية. واعتمادا على نتائج هذه الأبحاث تمكن من استنتاج أن الكثير من الشركات تتقارب لتشكل مجتمعات من أجل الحصول على تكنولوجيا الإنتاج تساعدها على تطوير نشاطاتها. لكن تم انتقاد أبحاثه من

<sup>1</sup> Brousseau, É. (1999), op cit.

<sup>2</sup> Lequesne, P. N., & Schraeepen, N (1991), Technologie et structure organisationnelle revisitée: le cas d'un environnement de support de projet intégré. Technologies de l'Informatique et Société, 3(2-3), <http://revues.mshparisnord.org/pdf>.

طرف العديد من الباحثين بسبب عدم تحديده لنوع التكنولوجيا المستخدمة، والمنهجية المستخدمة في أبحاثه حيث تشكلت عينة الدراسة من شركات بريطانية فقط.<sup>1</sup>

بعدها جاءت أعمال<sup>2</sup> Lawrence et J. Lorsch (1989) لتعارض فكرة "one best way"، أي لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يمكن تطبيقه في كل الشركات، و يتناسب مع كل العوامل البيئية المختلفة، فقد سعى الباحثان من خلال دراسة 6 شركات تنشط في نفس الصناعة إلى اكتشاف أسباب التفاوت في مستوى فعاليتها، واكتشف الباحثان أن هيكل الشركة يجب أن يتميز بالتمايز و التكامل في نفس الوقت، حتى تتمكن من التأقلم مع ظروف بيئتها و تحقيق مستوى جيد من الفعالية.

التمايز: تجزئة الشركة إلى عدة أنظمة تحتية متخصصة، تختلف من حيث أهدافها و المؤهلات التي يجب أن تطورها لمواجهة متغيرات بيئتها الخاصة، وكما زاد حجم الشركة زادت درجة تمايز أنظمتها.

التكامل: يشير إلى التنسيق ما بين المهام والوظائف والأنظمة التحتية، فكلما زادت درجة التمايز، كلما احتاجت الشركة إلى وجود التكامل بين أنظمتها الفرعية، إذ لا تتحقق الفعالية إلا إذا تمكنت الشركة من إحداث تكامل ما بين الأنظمة التحتية، عن طريق تطوير آليات تضمن اتساقها في تنفيذ مختلف المهام.

وهنا تجسد فكرة تشكيل مجمعت الشركات، حيث الفروع تشكل البنية التحتية وتحقق التمايز في نشاطات المجمع، وتتدخل الشركة الأم لتحقيق التكامل ما بين نشاطات الفروع لتحقيق أهداف المجمع.

كما قدم Chandler<sup>3</sup> تحليلاً موقفياً للهياكل التنظيمية، و اعتبر أن بعد أزمة 1890 التي مست الشركات الكبرى الأمريكية، ظهرت عدة إبتكارات إدارية وقانونية شجعت على تطور الصناعة الأمريكية عن طريق تركيز شركاتها (concentration)، حيث لجأت الكثير من الشركات الصناعية إلى إدماج وظائف الإنتاج أو التوزيع، وأعتبره كنتاج عن حاجة الشركات إلى التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية، الطلب وهيكल السوق. وواصل H. Mintzberg تطوير المقاربة الموقفية، عن طريق محاولته البحث عن الأسباب التي أدت إلى تطور الهيكل التنظيمي و ظهور عدة أنماط تنظيمية، وأوجد الباحث أنه من بين الأسباب<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عريقات يوسف. أ و الطراونة حسين. أ و عبدالهادي توفيق. ص والعرومطي شحادة (2012)، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر، الأردن، صص 97-98.

<sup>2</sup> Lawrence, P. R, & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations, Administrative science quarterly, Volume 12, Issue 1 Jun , p 1—47.  
URL: <http://links.jstor.org/>

<sup>3</sup> Chandler. Jr. Alfred (1989), op.cit, pp.65-63

<sup>4</sup> Mintzberg. Henry (1989), le management voyage au centre des organisations, Edition Organisation, Paris, pp.149-152.

- تشبه الشركات بالكائنات الحية في نظرية داروين ، فعليها التطور والتأقلم مع متغيرات بيئتها حتى لا تختفي؛
  - البحث عن التناسق في خصائصها الداخلية وخلق تعاضدية في إجراءات العملية الإنتاجية وتناسق مع متغيرات البيئة الخارجية، فبإمكانها التخلي عن فكرة القيام بكل النشاط والتخصص في جزء معين وتقوم ببقية النشاط عن طريق التنسيق مع شركات أخرى.
  - من الممكن أن تحتفظ أي شركة بهيكلها التنظيمي لفترة زمنية علما أنه لا يتناسب مع ظرف بيئتها و يتعارض مع التناسق الداخلي للعملية الإنتاجية، إلى أن يحدث تطور استراتيجي كبير يلزمها تغيير هيكلها التنظيمي.
- و اقترح Mintzberg 7 انماط من الشركات على أساس هيكلها التنظيمي<sup>1</sup> :
- **الشركات المقاولية:** والذي يميز الشركات الحديثة النشأة. في هذا النوع من الهياكل، عادة ما يكون من دور الإدارة اتخاذ القرارات. فهذا النوع من الهياكل مركزي، بسيط ومرن مع المحيط الديناميكي والقليل التعقيد؛
  - **الشركات البيروقراطية:** يتبين من أهمية الهيكل التكنولوجي. هذا الشكل يبحث عن العقلانية عن طريق تعميم طرق العمل، فهي تعمل في محيط بسيط ومستقر؛
  - **الشركات المتفرعة:** هي الشركات التي لها مقر واحد والعديد من الفروع. أغلب الشركات الكبرى تكون من هذا الصنف؛
  - **الشركات المهنية:** والتي تكمن قوتها في الجانب العملياتي. هذا النوع من الشركات تشوبه مشاكل متعلقة بالاستقلالية والخبرة. عادة ما يتم التنسيق بناءا على تعميم المعرفة، والمؤهلات. مثال على ذلك هي المستشفيات والجامعات ...إلخ. هذا النوع من الشركات يعمل في محيط معقد ولكنه مستقر؛
  - **الشركات المتخصصة:** هذا النوع من الشركات يركز على الابتكار. أغلب هذه الشركات تعتمد على أحدث التكنولوجيات، محيطها معقد وجد ديناميكي؛
  - **الشركات ذات المهمة المحددة:** هي الشركات مهيكلة حول إيديولوجية وحول ثقافة معينة. إذ أنها تستعمل العنصر الثقافي من أجل حشد الموظفين.

<sup>1</sup> Mintzberg.Henry(1989),op.cit, pp-168-175.

#### 4- 2 - النظرية المؤسسية:

خلافًا للنظرية الموقفية، التي تعتمد في تحليلها على الجانب التقني للبيئة، فالنظرية المؤسسية تأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤسسية، وقد سعى الباحث في علم الاجتماع الأمريكي Fligstein لربط مسارات الشركات الكبيرة بالتغيرات في العوامل المؤسسية، وركز بشكل أكثر تحديداً على سياسة المنافسة في الولايات المتحدة<sup>1</sup>. حيث أوضح أنه لعدة عشرات اعتمدت الشركات الكبرى الأمريكية على الهيكل التنظيمي المتعدد الأقسام معتبرة إياه كهيكل مثالي للشركات الكبرى، حيث كانت تميل إلى تركيز نشاطاتها، مما نتج عنه تشكيل ما يقارب 15 تجمع احتكاري (trust) في أواخر 1880.<sup>2</sup>

ولكن بصدور قانون sherman ضد الإحتكار للسيناتور sherman.John<sup>3</sup> الذي حارب ضد احتكار الإقتصاد الأمريكي من طرف أقلية رأسمالية، اضطرت الشركات المحتكرة إلى اختيار شكل شركة قابضة للإعادة تنظيم نشاطاتها. لهذا أشار Fligstein<sup>4</sup> إلى تأثير السياسة العامة لمكافحة الاحتكار في الولايات المتحدة على طرق نمو الشركات، من خلال حظر أو على العكس، من خلال السماح لبعض فرص النمو، و قد أبرزت أبحاثه أنه إضافة إلى تأثير السوق و مختلف العوامل البيئية على ظهور أشكال نمو الشركات، تساهم الحكومات و المسؤولين السياسيين في ظهور أشكال جديدة للشركات.

لكن ما يعاب على هذه النظرية أنها تجاهلت تأثير أصحاب رأسمال على قرارات السياسيين، كما لا يمكن الجزم أن كل الشركات الأمريكية كانت تتبنى الهيكل التنظيمي ذي الأقسام المتعددة، فمن غير المعقول أنه لا توجد آنذاك أشكال تنظيمية أخرى.

<sup>1</sup> Catel D. A (2006). De la flexibilité de la forme en groupe de sociétés - Reflexions autour des formes d'organisations.op cit

<sup>2</sup> Ben Sliman. K, Bernard. L( 2010), Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives , *Management & Avenir* 7/ (n° 37, [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-)

<sup>3</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Sherman\\_Antitrust\\_Act](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sherman_Antitrust_Act).

<sup>4</sup> Catel D. A (2006),op.cit

## ثانيا: مفاهيم عامة حول مجتمعات الشركات

إن مفهوم مجمع الشركات خاص جدا لا يمكن حصره بصفة دقيقة، ولم يتمكن الباحثين من وضع تعريف موحد ودقيق لها، ويرجعون هذا الأمر للتنوع الكبير في أنماط مجتمعات الشركات على أرض الواقع،<sup>(1)</sup> وهذا ما يدفعنا إلى التطرق إلى خصائصه وتنظيمه.

### 1- مفهوم مجتمعات الشركات:

#### 1-1- تعريف مجتمعات الشركات:

اعتبر Champaud. مجتمعات الشركات على أنها: "مجموعة من الشركات المستقلة والخاضعة لإدارة اقتصادية واحدة من طرف واحد أو أكثر من هاته الشركات".<sup>2</sup>

هذا التعريف يركز على الوحدة الاقتصادية للمجمع، إلا أنه يبقى غير واضح بخصوص نوع العلاقة التي تربط كل شركة بالمجموعة، طبيعة استقلاليتها وكذا ظروف وأسباب خضوعها للسيطرة.

و قد أوضح Montmorillon. B نوع العلاقة على أنها: "تركيبية مالية تجمع شركات مختلفة تحتفظ باستقلاليتها القانونية وتخضع في نفس الوقت للشركة الأم".<sup>3</sup>

أما الباحثين Pontier. L<sup>4</sup> و Henry. P<sup>5</sup> فقد أعطوا تعريفات وظيفية عن مجتمعات الشركات، مع التركيز على العلاقة التي تربط بين مختلف الشركات داخل نفس المجمع، و يعتبران مجتمعات الشركات على أنها: "مجموعة من الشركات المنفصلة قانونيا والمرتبطة ببعضها البعض عن طريق شركة تسمى الشركة الأم أو الشركة المسيطرة، هذه الشركة قادرة على فرض قراراتها على الفروع و الشركات الخاضعة بقوة القانون". هذا التعريف الوظيفي والنسبي يركز على أمرين مهمين؛ ألا وهما الاستقلالية القانونية للشركات المكونة للمجمع، والقرارات الاقتصادية الموحدة.

نستخلص من التعاريف السابقة، أن الارتباط المالي أمر أساسي من أجل تحديد هيكل مجمع الشركات، إلا أنه غير كاف لحصر مفهوم المجمع، فعلى الشركات المكونة للمجمع أن تتبع استراتيجية اقتصادية موحدة بالرغم من استقلالها القانونية.

<sup>1</sup>Peter Henry (1990), l'action révocatoire dans les groupes de sociétés, thèse juridique éditée, Edition Bâle Helbing &Lichtenhahn, Suisse,p. 36

<sup>2</sup> Champaud. Claude (1962): le pouvoir de concentration de la société par action, Edition sirey, Paris ,p .195

<sup>3</sup> De montmorillon Bernard (1986): les groupes industriels ; analyse structurel et stratégique, Edition Economica, Paris, p.4

<sup>4</sup> Pontier laure nurit (1998):les groupes de sociétés, Edition ,Ellipses Marketing, Paris, p9

<sup>5</sup> Peter. H , op. cit, p.37

كما نجد أن التعاريف السابقة تقترح نظرتين مختلفتين حول مجمع الشركات، فالنظرة الأولى ترى أنه مجموعة من الشركات المستقلة قانونياً، تجمعها بعض الروابط ومركز اتخاذ قرارات وحيد يحدد السياسة العامة ويراقب تنفيذ الأهداف التي حددها، وترتكز على مركز اتخاذ قرارات موحد تدور حوله مختلف شركات المجمع. أما النظرة الثانية فتري المجمع على أنه مجموعة من الشركات منفصلة قانونياً ومقاربة من بعضها البعض من الناحية المالية (المساهمة في رأس المال)، بطريقة تجعل من إحداها قادرة على إعطاء الأوامر ووضع الاستراتيجيات المشتركة لتطوير المجمع، كما تركز على معايير أكثر موضوعية وتحدد مفهوم المجمع بناءً على علاقات المساهمة في رأس المال بين الشركات المكونة له.

### 1-2- التنظيم العام لمجمعات الشركات:

تمثل السيطرة، المساهمة، الشركة الأم والفروع، أهم مصطلحات المفهوم التنظيمي للمجمع.

### الشركة المسيطر عليها والمساهمات:

يثير تعريف مجتمعات الشركات نقطتين أساسيتين:

- المجتمعات مكونة من شركات تمتلك شخصية قانونية مستقلة.

- المجتمعات تمثل شركات تخضع للسيطرة الشركة الأم.

إن التناقض الموجود بين الاستقلالية القانونية والتبعية نحو الشركة الأم يبين وجود سيطرة تمارسها الشركة الأم على الشركات التابعة لها، بسبب امتلاكها لجزء أو كل رؤوس أموالها، حيث تحدد نسبة المساهمة في رأس المال نوع العلاقة الموجودة بينهما، فالشركات المسيطر عليها: "هي تلك التي تمارس عليها الشركة الأم تأثيراً حاسماً سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة".<sup>1</sup>

كما تعرف المساهمة بالمفهوم الواسع على أنها: "امتلاك شركة ما لأسهم شركات أخرى الشيء الذي يعطيها صفة المساهم".<sup>2</sup>

أما في مفهومها الضيق، فالمساهمات ما هي: "إلا شركات تتقاسم فيها الشركة الأم السيطرة مع شركات أخرى".<sup>3</sup>

و يخضع قرار شراء جزء أو كل أسهم الشركة الفرع أساساً إلى طبيعة الأهداف المرجو تحقيقه من وراء ذلك، فإمتلاك أكثر من 50% من رأس المال شركة أخرى يسمح بالتدخل في تسيير الشركة الفرع أو ممارسة

<sup>1</sup>Haffen Francois (1999), Le contrôle des filiales dans la stratégie des groupe, Edition d'organisation, Paris, p.10

<sup>2</sup> Champaud.C, op cit, p. 239

<sup>3</sup> Haffen. F, op cit, p11

سلطة مطلقة على هاته الأخيرة، فهذه النسبة تسمح بالتحكم في قرارات المسييرين على مستوى الفروع ، كما أنها تمكن الشركة الأم من تعيين الرئيس المدير العام لأنها تمتلك أغلبية الأصوات في مجلس الإدارة.

### الشركات المسيطر عليها:

تختلف طبيعة سيطرة الشركة الأم على الشركات التابعة لها على حسب نسبة مساهمتها فيها، و تترتب وفق هذا المعيار كالتالي:<sup>1</sup>

- **الفرع المباشر بالأغلبية:** هذا الفرع يمثل نواة المجمع أو قلب مهنة مجمع الشركات و تمتلك الشركة الأم أغلبية الأسهم إن لم يكن كل الأسهم، و بالتالي فهو خاضع تماما لسيطرة الشركة الأم، حيث تعتمد عليه باقي النشاطات التي تمتلكها، كما أن كل الاستراتيجيات الخاصة بالمجمع تعتمد عليه.
  - **الفرع المباشر بالأقلية:** يمكن أن تأخذ المساهمة وزنا وقيمة كبيرة في حال كون باقي الأسهم مشتتة على عدد كبير من المساهمين.
  - **الفرع المباشر:** حتى تمارس سلطتها، يتوجب على الشركة الأم أن تتحكم وتسير الفرع بطريقة فعالة، كما على الفرع أن يثبت أهميته داخل المجمع.
  - **المساهمات:** إن النتائج المتوقعة من وراء المساهمات يمكن أن تختلف من حالة إلى أخرى؛ فقرار تدخل الشركة الأم في تسيير النشاط الاقتصادي للشركة التي تساهم فيها هو السبب والمعيار وراء نسبة المساهمة المملوكة، ويوجد هرمية في المساهمات التي تبدأ من الحق البسيط وتصل إلى السيطرة الكلية، وفق هرمية من خمسة درجات:<sup>2</sup>
- **الدرجة الأولى:** هي الوضعية التي يكون فيها أي مساهم يريد ممارسة حقوقه على الشركة، فهو يستطيع أن يطرح أسئلة دقيقة ويطلب توضيحات، ولا يشارك في الإدارة الاقتصادية للشركة لكن سلوكه يؤثر ولو بطريقة ضعيفة وغير مباشرة. هذه الوضعية تنتج عن المساهمة الضئيلة داخل الشركة أو عن اتحاد مساهمين آخرين، وذلك بهدف الحيطة والحذر من حركة أحد المنافسين. كما تعود أسباب امتلاك جزء صغير من رأس المال شركة أخرى للأسباب التالية:
- تريد الشركة الحصول على ضمانات حقيقية قبل المضي قدما؛

<sup>1</sup> Champaud Claude, op.cit , p. 260.

<sup>2</sup> op.cit, pp. 317-318.

- إن تشتت المساهمين يعني عدم امتلاك أي منهم أكثر من 5% من الأسهم، وهنا يصبح المساهمون بدون أي تأثير على التسيير اليومي لشركة.<sup>1</sup>
  - **الدرجة الثانية:** هي الوضعية التي تكون فيها المساهمة ضئيلة ولكن لسبب أو لآخر يتم تقاسم السيطرة بين مختلف الأطراف بما في ذلك الشركة المساهمة، ويعتمد مدى تأثير الشركة على الأسباب التي دفعت المساهمين الآخرين إلى قبول الشركة كمساهم جديد، حيث سيتم الترحيب بها إذا كانت تخدم مصالحهم المالية.
  - **الدرجة الثالثة:** هي الوضعية التي تتم فيها السيطرة بالأقلية بدون منازع، إذ يمكن السيطرة على شركة ما عن طريق شراء نسبة من الأسهم تقل عن 50% من رأس المال، وهذا في حال عدم وجود أي أطراف أخرى تمتلك نسب تفوق 5%.
  - **الدرجة الرابعة:** هي الوضعية التي تتم فيها السيطرة بالأغلبية أي باقتناء نسبة أسهم تفوق 50%، و الهدف من وراء هذه الوضعية هو ضمان السيطرة التامة، فحق الملكية هنا بالأغلبية وبدون مشاركة أطراف أخرى.
  - **الدرجة الخامسة:** هي الوضعية التي يتم فيها اقتناء كل أسهم الشركة المستهدفة، في هذه الحالة، تكون الشركة قادرة على اتخاذ كل القرارات بصفتها المالك الوحيد.
- بالنسبة للدرجة الرابعة والدرجة الخامسة فهي تلك التي تفقد فيها الشركة استقلاليتها وهذه هي الحالات التي تصبح فيها الشركة فرعا.

### الشركة الأم و/أو الشركة القابضة:

يعود أصل مفهوم "شركة قابضة" إلى كلمة "يقبض" أي بمعنى يمسك، فالشركة الأم أو الشركة القابضة هي مصطلحات تعبر عن الشركة التي تمتلك أسهما في شركات أخرى بهدف التحكم فيها<sup>2</sup>، إلا أنه وحسب المهام وأنواع نشاط كل منها، يلاحظ وجود اختلاف بين المصطلحين، فالشركات القابضة هي التي تمتلك تحت قبضتها مساهمات في رأس مال شركات متعددة، حيث يوجد نوعين من الشركات القابضة<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Altrad Mohamed & Richard carole, le management d'un groupe international/vers la pensée multiple, Editions, Eska, Paris, 2008, p20.

<sup>2</sup> Haffen Francois, op cit, p p 6-7

<sup>3</sup> Beetschen. A, Charveriat. A, Duguet .L, Gouthière .Br Saint-Amand. P(2013), Les Holdings: Guide juridique et fiscal ,Editions Francis Lefebvre la sixième édition, Suisse, p13.

➤ **الشركات القابضة الصافية:** التي تهتم بتسيير محفظة المساهمات؛ و تستخدم في حالة النمو الخارجي عن طريق التنويع الغير مرتبط، من خلال الإستثمار في محفظة أسهم و سندات شركات أخرى. (سوف يتم التطرق لهذه النقطة بأكثر تفصيلا لاحقا)

➤ **الشركات القابضة غير الصافية:** التي تهتم بتسيير محفظة المساهمات بالإضافة إلى ممارسة نشاط صناعي أو تجاري، يأتي بمداخل وعوائد عدا تلك المتعلقة بتسيير المساهمات، في هذه الحالة فإننا بصدد الحديث عن رأس المجمع (قمة المجمع).

إن إنشاء شركة قابضة غير صافية يصبح أمرا ضروريا في حال قررت الشركة الأم تطوير نشاط المجمع في نفس مهنة المجمع أو مهن مكملة ، ومنه سيتوسع مجال نشاط المجمع إماعن طريق النمو الداخلي أو عن طريق النمو الخارجي، من خلال شراء عدة شركات أخرى أو القيام بمساهمات، و يتمثل الهدف من إنشاء الشركة القابضة في تسهيل عملية السيطرة والتحكم في أعمال المجمع، عن طريق التنسيق بين استراتيجيات كل فرع ، من أجل بناء استراتيجية نمو شاملة و موحدة للمجمع ككل.

وتلعب الشركة القابضة دور بنك للمعلومات، حيث تتحكم بكل المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمجمع، ما يسمح لها بمساعدة الفروع في تحقيق مشاريعها.

من كل ما سبق ذكره يتضح أن مجمع الشركات عبارة عن هيكل يجمع بين شركات مستقلة قانونا، يكون رأسمالها ممتلكا بصفة كلية أو جزئية من طرف الشركة الأم، مجموع هذه الشركات تهدف إلى تحقيق مشروع مشترك يتمثل في المشروع الإقتصادي للمجمع وفي نفس الوقت متنوع حسب طبيعة نشاط كل فرع ، من أجل ضمان نجاحه، تقوم الشركة الأم بالسيطرة، التنسيق ومساعدة الفروع في تحقيق أهدافها.

رغم أن العلاقات تبدو معقدة داخل مجتمعات الشركات، لكن هذا الأمر لا ينقص من إرادة الشركات في تشكيلها، وهذا رغبة منها في الحصول على المزايا المترتبة عن تكوين هذا الهيكل التنظيمي، والتي سوف نتطرق إليها عن طريق دراسة كل المقاربات المتعلقة بهيكل المجمع.

## 2- دراسة هيكل المجمع وفق المقاربة المالية، الاستراتيجية، الاقتصادية، التنظيمية والتسييرية:

### 2-1- المقاربة المالية لهيكل المجمع:

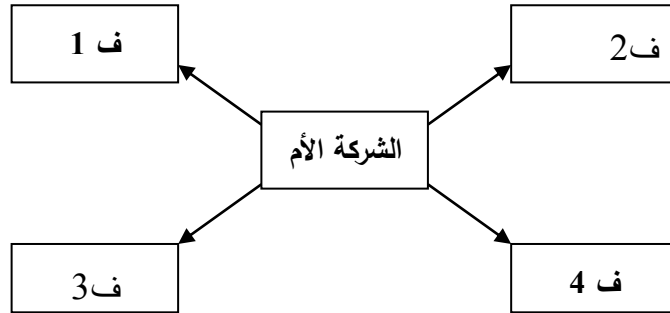
يمكن تنظيم العلاقات المالية التي تربط بين الشركة الأم وفق ثلاثة صيغ للروابط المالية، تتمثل في: الهيكل الشعاعي، الهرمي، الدائري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pontier Nurit, op.cit,p11.

### الهيكل الشعاعي:

يعتبر أبسط الروابط المالية، حيث لا توجد أي علاقة مالية مباشرة بين الفروع، ويعتبر كهيكل أولي يستخدم في المراحل الأولى من تشكيل مجمع الشركات، و هو يعاني من عدة عيوب؛ إذ يتطلب جهود و موارد مالية معتبرة من طرف الشركة الأم، كما هو موضح في الشكل رقم (2):

الشكل رقم(2): الهيكل الشعاعي.



Source : Champaud C (1962), le pouvoir de concentration de la société par action, Edition Sirey, Paris ,p 213

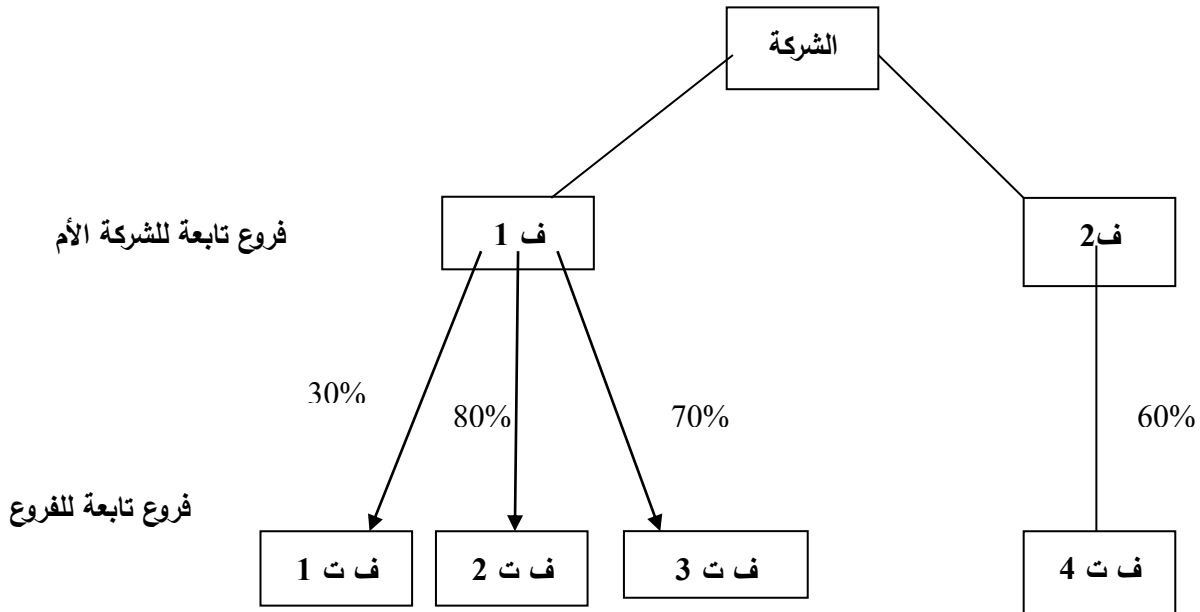
### الهيكل الهرمي:

يسمح الهيكل الهرمي بتجاوز مشكل الهيكل الشعاعي، لأنه يعتمد على أثر الرافعة القانونية، حيث تسيطر فيه الشركة الأم على فروع و التي بدورها تسيطر على فروع أخرى، و تتمثل الميزة الأساسية التي يوفرها هذا هيكل في كونها تسمح لشركة الأم باقتصاد رأس المال، فيفضل سيطرتها على الفروع تحصل على حق السيطرة على الفروع التحتية دون أن تضطر إلى امتلاك رأسمال هاته الأخيرة بصفة مباشرة. حيث يطلق على هذا النوع من المساهمات "بالمساهمات الهرمية" أو "المساهمات المتزايدة"<sup>(1)</sup>، حيث تشكل الشركات المتجمعة هرما تحتل فيه الشركة الأم القمة، و في حال وفقت في توظيف أموالها واختيار المساهمات المناسبة، فإنها ستتحكم في ممتلكات فروعها، كما يوضحه الشكل رقم (3):<sup>(2)</sup>

(1) Champaud. C, op cit , p 214.

(2) op.cit, pp 214-215.

الشكل رقم(3): الهيكل الهرمي



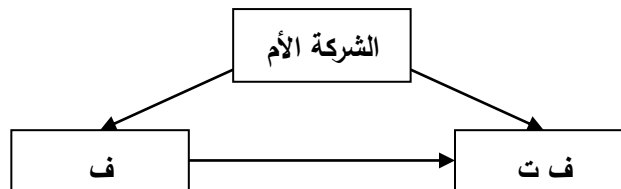
Source : Champaud C (1962), le pouvoir de concentration de la société par action, Edition Sirey, Paris,p.215

إن الهياكل الشعاعية والهرمية هي بالدرجة الأولى أشكال نظرية، إذ أنه يصعب جدا إيجاد هذا النوع من المجمعات الصناعية على الشكل المطلق، حيث غالبا ما يحدث تداخلا بين كل منهما.

#### الهيكل الدائري:

يعتمد هذا الهيكل على وجود مساهمات في شكل حلقي، أين تمتلك كل الشركة مساهمة في شركة أخرى وتكون لهذه الأخيرة مساهمة في الشركة الأولى، كما يوضحه الشكل رقم (4):

الشكل رقم(4): الهيكل الدائري.



Source : Pontier laure nurit (1998), les groupes de sociétés, Edition ,Ellipses Marketing,Paris, p39

## 2-2- المقاربة الاستراتيجية لهيكل المجمع:

ترتكز العلاقات داخل مجمعات الشركات على العلاقات المالية الهرمية، حيث توزع السلطة بشكل غير متساوي لصالح الشركة الأم، فتخضع الفروع لمبدأ وحدة القيادة نحو المستوى الأعلى (الشركة الأم) فيما يخص

اتخاذ القرارات، فهيكلا يسمح بتعيين الشركات المرتبطة، وبالتالي توجيه الخيارات الاستراتيجية، و تقوم الشركة الأم غالبا بالتكفل بالوظيفة المالية لكل فروعها، كما أنها تعمل على توظيف الموارد بنفسها.<sup>1</sup>

بالنظر إلى طبيعة العلاقة القائمة داخل المجمع، يمكن اعتباره كيان استراتيجي، يتكون من مجموعة شركات مرتبطة ماليًا واقتصاديًا بمركز يسهر على إدارتها والسيطرة عليها.

كما يمكن اعتباره هيكل اتخاذ القرارات، أين يتم تنظيم وتوزيع السلطة، فهيكلا المجمع يسمح بتركز كل فرع على نشاطه الأساسي وعلى مجال متناسق من حيث التكنولوجيات، أو من حيث السوق، وفي نفس الوقت تلعب كل شركة فرعية دور حلقة في سلسلة المجموعة بناء على هدف يخدم المشروع العام للمجموعة، بحيث تشكل حلقة من سلسلة قيمة المجموعة.

## 2-3- المقاربة الاقتصادية لهيكل المجمع:

من الناحية الاقتصادية، يتمثل الهدف من إنشاء شركة كبيرة في الحصول على القوة والتعاقد، وهي من أهم سمات الهياكل الكبرى<sup>(2)</sup>، إذ أن حجمه الكبير يمنحه مرونة كبيرة في تعاملته الاقتصادية، ولهذا الشكل ميزات كثيرة مقارنة بالشركات ذات الحجم الأقل<sup>3</sup>:

- إن القوة الاقتصادية تسمح بممارسة ضغوطات كبيرة على الموردين، خصوصًا فيما يتعلق بالأسعار (ما يفوق في بعض الأحيان كل عقلانية اقتصادية ممكنة).
- القوة الاقتصادية تسهل العلاقات مع البنوك، المستثمرين الماليين والإدارات المختلفة، كما أنها تسمح بالحصول على المعلومات بشكل أسرع سواء لأن المجمع معروف أو لكونه في علاقة مباشرة مع المسؤولين الاقتصاديين.
- إمكانية الاستفادة من التعاقد الصناعي أو التجاري بين فروع المجمع، بالخصوص تلك التي تنشط في نفس المهن، و في السوق تتعامل مع نفس الموزعين و/أو مع نفس الموردين.
- تكوين مجمع يقدم ميزات متعلقة بالتطور التكنولوجي يسمح باستغلال أفضل للنشاطات، التي تعتبر مربحة والتي كانت ستبقى غير مستغلة لولا التعاقد ما بين الفروع.
- في حلة ما إذا كانت نشاطات فروع المجمع مندمجة عمودياً، فهذا يضمن له عدم الوقوع في نقص التمويل اللازم للعملية الإنتاجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Batsch. Laurent(1993) : la croissance des groupes industriels, Edition, economica, Paris,p. 43.

<sup>(2)</sup>Altrad .Mohamed,op.cit,p22.

<sup>(3)</sup> Jacques. richard (2000): analyse financière et gestion des groupes Economica, Paris, p9

<sup>4</sup> Chmapaud. C, op. cit, p206

## 2-4- المقارنة التنظيمية لهيكل المجمع:

إن الهيكل على شكل مجمع شركات تعتبر عملية ضرورية بطبيعتها، خصوصا في حالات نمو الفروع عن طريق التنوع الغير مرتبط، وعندما لا تكون هنالك إمكانية لدمج النشاطات في نفس الكيان الصناعي، حيث تقادي امتصاص الشركة التي تمت السيطرة عليها، يعطي للشركة الأم الوقت الكافي لمعرفة ودراسة حجم التكاملات الممكنة. كما أنه يسمح بتحليل أداء الشركات التي تم شراءها، ضف إلى ذلك إمكانية التخلص من الفروع التحتية التي تكون نشاطاتها لاتخدم المصالح الإقتصادية للمجمع.<sup>1</sup> كما يخضع هيكل المجمع إلى مبدأ التسيير حسب المصالح، خصوصا في الحالات التي تكون فيها الفروع على شكل أقسام.

إن الشكل التنظيمي للمجمع يمنح الشركات الفرعية الشخصية القانونية والاقتصادية، وحتى الشخصية المقاولاتية؛ فهي تقدم المرونة اللازمة لأي مبادرة مقاولاتية من طرف الفروع بغرض مواجهة حالة عدم التأكد وكذا قيود السوق.

من جهة أخرى، تمتع الفروع بالإستقلالية القانونية المستقلة يجنب باقي الفروع تحمل الخسارة بفضل مبدأ الفصل بين ممتلكاتها، وبالتالي لن يكون هنالك أي أثر قانوني، أو مالي لنتائج النشاط إلا على الفرع نفسه، وهذا يدفع مسيري الفروع إلى التزام وانضباط كبير في مهامهم ومحاولة تحقيق الأداء الجيد.

## 2-5- المقارنة التسييرية لهيكل المجمع:

عادة ما تعاني الشركات ضخمة الحجم من مشاكل في تسييرها، كعدم سرعة الإستجابة للمتغيرات البيئية نتيجة تركيز القرار، وعدم التمكن من متابعة ومراقبة نشاطاتها نتيجة حجمها الهائل، و بالتالي ليس لديها من خيار إلا أن تنقسم عن طريق إعادة هيكلة نشاطاتها على شكل فروع ينتج عن العملية إنشاء المجمع، فهيكله يمنح مرونة تنظيمية كبيرة تسمح للفروع بالإستفادة من لا مركزية القرارات، خاصة تلك المتعلقة بتوظيف الموارد و تقاسم التعاضد الخاص بالموارد ونقل المعرفة ما بين الفروع.<sup>2</sup>

## ثالثا: تصنيف أنماط مجموعة الشركات.

اقترح Chartier<sup>3</sup> تصنيفا للمجمعات معتمدا في ذلك على معيار الهدف الإستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه، فقد ميز بين المجمعات التي تبحث عن التركيز العمودي أو الأفقي.

<sup>1</sup> Batsch. Laurent(1993), op .cit, p.40

<sup>2</sup> op. cit

<sup>3</sup> Chartier .Yves (1992), droit des affaires sociétés commerciales, PUF, coll, thémis droit,Paris, N° 282, p562.

إن التركيز العمودي يهدف إلى التحكم في عملية الإنتاج وتوزيع المنتج، بينما يهدف التركيز الأفقي إلى البحث عن التحكم في مختلف الشركات التي تنشط في إحدى مراحل العملية الإنتاجية أو بيع منتج معين.

لكن في إطار بحثنا حول حوكمة مجتمعات الشركات سنركز على تصنيف Champaud ، الذي أبرز دور الرابط المالي كأداة تمارس بواسطتها الشركة الأم سلطتها على الفروع، وأبحاث Phippe De Woot الذي تعتبر أبحاثه امتداداً لأبحاث Champaud ، لكن ركز في تصنيفه للمجمعات على تقاسم السلطة بين الشركة الأم وفروعها و الأدوات المستخدمة في مراقبة نشاطات الفروع.

و صنفا مجتمعات الشركات إلى ثلاثة أنواع :

✓ مجتمعات الممتلكات والمجمعات المالية؛

✓ المجمعات الصناعية؛

✓ المجمعات المقاولية.

### 1- مجتمعات الممتلكات والمجمعات المالية:

تقوم **مجمعات الممتلكات**<sup>1</sup> بتسيير محفظة مساهمات بدون أن تتدخل الشركة الأم في التسيير العملياتي للفروع ولا في تعيين المسيرين، حيث يقتصر مجال تدخلها في بيع وشراء المساهمات فقط.

أما في **المجمعات المالية**<sup>2</sup> فتخضع الشركة الأم مجموعة من الشركات إلى السيطرة المالية، بحيث تتولى قيادتهم مالياً وتحديد أهدافهم الاقتصادية، فعلى عكس مجتمعات الممتلكات، يعتبر المجمع المالي مالكا أكثر منه مسيراً، لأنه يعتمد على طرق وأدوات تسيير مالية ويهدف إلى تطوير مختلف الفروع التي يمتلك مساهمات فيها دون أن يساهم في إدارتها.

كما أنه يعين ويؤثر على قرار تعيين المسيرين ويؤثر على السياسات المالية للفروع، بالأخص سياسة توزيع الأرباح، ويساهم في رفع رأس المال وكذا في عمليات الاقتراض، وتحسين أنظمتها المعلوماتية.

ويشترط إنشاء مجمع مالي توفر شرطين أساسيين، وهما:

- وحدة الإدارة؛

- امتلاك نسبة معينة من الأسهم.

<sup>1</sup>De Woot Philippes etXavier Desclee et Ermans Michel et Giergas Frank et Roels Michèle,(1984) :Le management stratégique des groupes industriels : Fonctionnement au sommet et culture d'entreprise, Edition, Economica.Paris, p3

<sup>2</sup> champaud .C, op.cit, p220

## 1-1 - المجمع المالي و مفهوم الشركة قابضة:

- المجمع المالي هو في الأصل شركة قابضة، ويعود سبب إنشائه إلى:<sup>1</sup>
- استعمال الشركة كوعاء استقبال الأرباح الموزعة من طرف الفروع التي تمتلك حصص مساهمة فيها؛
  - استعمال الشركة كأداة لتحقيق أثر الرافعة المالية؛
  - استخدام الشركة كأداة قانونية للحفاظ أو للسيطرة على إحدى أو عدة شركات ؛
  - توظيف الشركة كأداة لإمتلاك مجموعة من الشركات التي تمارس نفس أنواع النشاطات، أو تعمل خارج نفس الحيز الجغرافي داخل نفس الإطار القانوني، وهذا ما يسمح بتوحيد مجموعة من الشركات مع بعضها البعض دون المساس باستقلاليتها القانونية ؛

## 1-2 أنواع المجمعات المالية:

- يمكن ترتيب المجمعات المالية حسب المكانة التي تحتلها الشركة الصناعية في محفظتها الاستثمارية، و بالتالي يوجد مجمعات مالية ذات طبيعة مالية بحثة، ومجمعات مالية ذات طبيعة صناعية.<sup>2</sup>
- **المجمعات ذات الأصول مالية:** هي تلك المكونة في الأصل من شركة مالية تمكنت من السيطرة على شركات ذات طابع الصناعي.
  - **المجمعات المالية ذات الطابع الصناعي:** هي تلك التي تكون فيها الشركة الأم وبعض من فروعها اكتفت بتسيير الجانب المالي عندما تجاوز الجانب الصناعي حجما معيناً.
- في العموم يعتبر تحول المجمعات الصناعية إلى مجمعات مالية كحل من الحلول العقلانية لمشاكل النمو التي كان يعاني منها، وهذه الظاهرة مرتبطة بتطور كتل الشركات، إذ يمكن للشركة الأم أن تلعب دوراً صناعياً ومالياً متزامناً، مع حفاظها على النشاط الصناعي والتجاري، ومع تجميع نشاطات في فروع متقاربة، مكملة أو ذات طابع مالي بحث.

## 2- المجمعات الصناعية:

عرف Champaud.C المجمعات الصناعية على أنها<sup>3</sup>: "مجموعة من الشركات لديها نشاطات تجارية مشتركة متقاربة أو مكملة لبعضها البعض، أو عندما تخضع مجموعة من الشركات ذات أسهم، لها نشاطات

<sup>1</sup> Champaud. C,op.cit,p 221

<sup>2</sup> op.cit, pp 224-227

<sup>3</sup> op.cit, p211

متطابقة، متقاربة او متكاملة تحت تصرف نفس الإدارة الاقتصادية، ما ينتج عنه سيطرة إحدى هذه الشركات على باقي الفروع بفعل امتلاكها لحصص مساهمة في هاته الأخيرة".

### شروط تكوين مجتمعات صناعية:

حسب Champaud.C توجد ثلاثة شروط من شأنها تعريف المجتمعات الصناعية<sup>1</sup>:

- **الشرط الأول:** استغلال الصناعي للشركات المجمع و تحقيق التكامل ما بين نشاطاتها ؛
  - **الشرط الثاني:** تواصل النشاط الصناعي لشركة المسيرة، و تصبح الشركات الفروع بمثابة امتداد لنشاطاتها؛
  - **الشرط الثالث:** الطريقة التي يتم بها التسيير الاقتصادي للمجمع. هذه الأخيرة تقدم لشركة يقال عنها "مديرة"، فهي تتحكم في الشركات المرؤوسة عن طريق حصص المساهمات التي تمتلكها؛
- و يضيف philippe de woot شرطا رابعا يخص تعريف المجتمعات الصناعية، يتمثل في:<sup>2</sup>
- **الشرط الرابع:** كفاءة الاستراتيجية، حيث تؤثر الشركة الأم على قرار الفروع في اختيار نشاطها، كما أنها تؤثر على قرارها في الاستثمار والانسحاب من الاستثمار، بالإضافة إلى مشاركتها بصفة فاعلة في عمليات إعادة الهيكلة، تنويع النشاط وكذا التوسع عبر العالم، و تكون أنظمتها المعلوماتية و الأساليب و الطرق المعتمدة في تسيير نشاطات فروعها لا تنحصر فقط في الجانب المالي، و إنما تهتم بالجانب الإستراتيجي أيضا: كتحليل محفظة النشاطات، سياسة المنتجات، التنبؤ بالنمو والتطور التقني، حتى تتمكن من المراقبة المستمرة لنشاطات فروعها و السيطرة عليها.

### 3- المجتمعات المقاولية:

هنالك تشابه ما بين المجمع المقاول و المجمع الصناعي، من حيث دور ومسؤوليات الشركة الأم اتجاه الفروع التابعة لها، إلا أن الشركة الأم توسع مجال تدخلها في تسيير الفروع إلى ثلاثة مجالات أخرى، و هي: التخطيط الاستراتيجي، منهجية التسيير وتطوير الإطار. <sup>3</sup>

- **التخطيط الاستراتيجي:** الشركة الأم تضع مخطط سير عام للمجمع ككل.
- **منهجية التسيير:** هذا النوع من المجتمعات يوحد منهجية التسيير لكل الفروع، بدءا من لوحة القيادة، نظم المعلومات و فلسفة التسيير، كما أن المقاربة التي يتبعها تعتمد على رؤية مشتركة بين معظم المسيرين والإطارات في المجمع.

<sup>1</sup> ibid

<sup>2</sup> De Woot Phillippe et autres, op.cit, p.3

<sup>3</sup> op,cit

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لمجمعات الشركات

➤ **تطوير الإطارات:** تعمل المجمعات على تطوير إطاراتها عن طريق برامج تكوينية، بالإضافة إلى عملية تقييم المسار المهني بصفة تلقائية ومستمرة، فالعلاقة بين الشركة الأم وباقي عناصر المكونة للمجمع يجب أن تتم في إطار تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمجمع، و هذا ما يوحد المجمع مع باقي فروعها و يسمح له بتطوير أكبر للخصائص التي يحتاج إليها كل مقاول، و التي نذكر منها: رؤية حول التطورات الممكنة حسب درجة المخاطرة، المبادرة، قوة التصرف، الإبداع، وأخيرا القدرة على تعويض الهياكل القديمة بأخرى قادرة على مواكبة الحاضر والمستقبل.

من خلال ما سبق ذكره، نجد Phippe De Woot ركز في تصنيفه على مجال تخصص الشركة الأم وكذا الطريقة التي تمارس بها سلطتها على فروعها، بينما ركز Champaud.C في تصنيفه على علاقة الملكية بين الشركة الأم وفروعها، والجدول التالي يلخص تصنيفات مجمعات الشركات ، كما سبق شرحها في أعلاه:

### جدول رقم (02): تصنيف أنواع المجمعات.

أدوات التسيير	قوة السيطرة والتأثير على الفروع	مجال اختصاص الشركة الأم	نوع المجموعة
أدوات التحليل المالي	- لا يوجد تأثير. - ليس هناك ضرورة للحفاظ على نفس القدر من المساهمة في رأس المال.	العمليات على المحفظة	مجمعات الممتلكات
أدوات التحليل المالي والمحاسبي الكلاسيكية(من أجل تحليل النتائج)	- حصص مساهمة رأس المال تكون عادة ثابتة ومستقرة. - تعيين المدراء. - المطالبة بتوزيع الأرباح. - التحكم في مختلف العميات المالية للفروع.	العمليات المالية بمختلف أنواعها	المجمعات المالية
- لوحة القيادة الاستراتيجية. تقسيم محافظ النشاطات - تشخيص المنتجات، الزبائن والأبعاد. - مخططات استراتيجية.	- التأثير على الخيارات الاستراتيجية للفروع (منتجات وأسواق). - التحكم في الفروع بصفة عامة. - المطالبة بطرق اتخاذ قرار وطرق تسيير عصرية.	- العمليات المالية - العمليات الصناعية والاستراتيجية	المجمعات الصناعية
- مخططات استراتيجية. - تخطيط الموارد البشرية - بنك معلوماتي - تدقيق وتسيير.	- إتباع السياسات القاعدية. - التحكم في الخيارات الاستراتيجية. - توجيه منهجية التسيير. - توجيه و توحيد طرق التسيير الاستراتيجية ذات الطابع العصري. - تنقل وحركية للإطارات ما بين الفروع . - توحيد التكوين لكل الموارد البشرية .	- استراتيجية عامة للمجمع. - خلق تلقائي للموارد اللازمة، كالموارد البشرية، المنهاج، المشاريع، المعلومات والعلاقات.	المجمعات المقاولية

Source : De Woot Philippes et Xavier Desclee et Ermans Michel et Giergas Frank et Roels Michèle,(1984): Le management stratégique des groupes industriels : Fonctionnement au sommet et culture d'entreprise, Edition, Economica. Paris. p4.

## خلاصة الفصل:

بداية تعرضنا في هذا الفصل إلى مختلف النظريات التي ساهمت في تفسير نشأة مجتمعات الشركات وتحليل هيكلها التنظيمي، حيث انقسمت آراء الباحثين حول مسار التاريخي التي اتبعته الشركات لتشكيل مجتمعات، في حين أرجع بعض الباحثون تشكلها إلى مسار تجمعي يهدف تركيز رأس المال و الحصول على القوة الإقتصادية والمالية، أرجع البعض الآخر إلى مسار انقلامي يهدف الحصول على المرونة التنظيمية ومزايا تكوين سوق داخلي ما بين الفروع. وأسهم الاقتصاديون بواسطة نظرية تكلفة الصفقات في تحليل هيكل مجمع الشركات، ووصفوه على أنه خيار هيكلي يعالج المشاكل الإقتصادية الناجمة عن التبادلات الإقتصادية بين الأعوان الإقتصاديين. كما اقترحت نظرية المسار والكفاءة نظرة ديناميكية عن المسار الذي اتبعته الشركات لتشكيل مجتمعات، فهو ليس حراً أو عشوائياً، وإنما على الشركات متابعة مسار يسمح بتطوير كفاءتها المهنية التي اكتسبتها من خلال مزاوله نشاطها، و منه توجد قيود على الاختيارات المتعلقة بعملية إنشاء فروع للشركات؛ ففي حالات معينة، تدرج عملية إعادة شراء أو إنشاء فروع بهدف الحصول على كفاءات مكملة لنشاطاتها لدعم مكانتها التنافسية. أما النظرية الموقفية فاعتبرت تشكيل مجتمعات الشركات كاستجابة الشركة للتغيرات التي تحدث على مستوى بيئتها، التي تتسم بديناميكية التغيرات التكنولوجية، الطلب وهيكلة السوق. كما ساهمت النظرية المؤسسية في إبراز دور العوامل السياسية والقانونية في ظهور مجتمعات الشركات.

وفي إطار محاولة حصر مفهوم مجمع الشركات و خصائصه وأنواعه، اتضح أن مجمع الشركات يتكون من مجموعة شركات منفصلة قانونياً ومقاربة من بعضها البعض من الناحية المالية (المساهمة في رأس المال)، بطريقة تجعل من إحداها قادرة على إعطاء الأوامر ووضع الاستراتيجيات المشتركة لتطوير المجمع، كما تركز على معايير أكثر موضوعية وتحدد مفهوم المجمع بناء على علاقات المساهمة في رأس المال بين الشركات المكونة له، حيث تختلف طبيعة العلاقة بينهما بناء على درجة المساهمة، والتي تتحدد على أساس تشتت رأس مال الشركة المستهدفة، و مدى أهميتها الإستراتيجية بالنسبة للمشروع الإقتصادي للمجمع. كما تؤثر أيضاً على طبيعة العلاقة السلطوية بين الشركة الأم و الشركات التابعة لها والأدوات المستخدمة في تسييرها ومراقبتها، مما ينتج عنه وجود عدة تصنيفات للمجمعات، مجتمعات ممتلكات، مجتمعات مالية، صناعية و أخرى مقاوله.

يجب الإشارة إلى أن تشكيل مجمع الشركات ليس غاية في حد ذاته، و إنما يقود تشكيله فكرة التأسيس لمشروع اقتصادي متكامل، نجاحه يشترط تمكن المجمع من اختيار استراتيجيات تساعد على تطوير مهنته، وتحافظ على اتساق نشاطات فروعها، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني:

استراتيجيات نمو المجمعات

الصناعية.

## تمهيد:

يعتمد نجاح علاقة الوكالة بين الشركة الأم وفروعها، بمدى تمكنها من مراقبة و ضبط تصرفات الإنتهازية لدى مسيري الفروع، وتشير أعمال<sup>1</sup> Goshal et Nohria حول التمايز المهام داخل الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات، وأعمال<sup>2</sup> Bartellette et Goshal حول الشركات المتعددة الجنسيات، أن المراقبة الممارسة من الشركة الأم على الفروع ترتبط مباشرة بقرارات النمو، بإستراتيجية تطوير مهنتها، وبطريقة استغلالها للموارد والكفاءات التي يمتلكونها. كما تتأثر قرارات النمو بمستوى التعلم والمعرفة المتراكمة من خلال ممارسة نشاط معين.<sup>(3)</sup> فقرارات النمو تقودها غالبا فكرة بناء مجمع قوي، حيث رسالة وأهداف المجمع تعد معايير يجب أن تحترمها وتعمل على تحقيقها كل فروع المجمع<sup>4</sup>، حتى يتم تفادي تضارب المصالح بين الشركة الأم والفروع، وبالتالي الحفاظ على وحدة المجمع الاقتصادية واتساق نشاطاته والسماح بتحقيق مزايا التعاضدية. لهذا سنتناول في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية، واستراتيجية تطوير مهنة الشركات، للانتقل بعدها إلى التطرق إلى مختلف إستراتيجيات تطوير مهنة المجمع.

## أولا : مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.

يعود أصل كلمة الاستراتيجية إلى أصل إغريقي « strategos »<sup>5</sup> وتعني الكلمة "الجنرال"، قائد الجيش «destratos»، أي جيش بإمرة المعركة، ومنه تعني الإستراتيجية الحرب ضد الأعداء. وبإسقاط هذا المفهوم على الشركة، على المسير أن يقود جيشا منظما (الشركة) إلى الفوز (تحقيق أداء اقتصادي) مع محاولة قدر الإمكان الحفاظ على أرواح العسكريين (مناصب العمل)، لحساب الوطن (أصحاب المصالح).

## 1- تعريف الاستراتيجية:

لقد كان مفهوم الاستراتيجية حكرا على الميدان العسكري، ويعود فضل تطبيقها في نهاية الخمسينات في مجال إدارة الأعمال إلى Harvard. B. School بالولايات المتحدة ، إذ يعتبر Chandler من أبرز الذين

<sup>1</sup> Govindarajan et Gupta (1985) : Linking control system to business unit strategy : impact on performance, cité in Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. Accounting, organizations and society, 22(2), 207-232.

<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/53.pdf>

<sup>2</sup> Bartlette C. A et Ghoshal, Sumanta (2003), Managing Across Borders, edoc, Sub.Uni : hamburg de/hsu/volltexte/ PDF.

<sup>3</sup> Batsh laurent (1993) : op.cit, p 87.

<sup>4</sup> Altrad Mohamed, op.cit, p 29.

<sup>5</sup> Ardoin. Jean. Loup et al, (2009) : Strategor, 5<sup>eme</sup> Edition, Dunod, Paris, p 5.

كتبوا في مجال الاستراتيجية، حيث عرفها أنها:<sup>1</sup> "تحديد الغاية والأهداف على المدى الطويل، تبني وسائل العمل، وتخصيص الموارد الأساسية لتحقيق هذه الأهداف".

كما عرفها Ansoff.I على أنها:<sup>2</sup> "تصور الشركة حول نشاطاتها، بحيث تحدد نسبة تقدمها ومجالات توسعها وتوجهاتها، كذلك القوى التي يجب استغلالها والأرباح التي يجب تحقيقها".

في حين يرى Drucker. P أن الاستراتيجية تتمثل في:<sup>3</sup> "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، مما يتطلب فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة".

كما ربط Thietart مفهوم الاستراتيجية بقرارات تتعلق بأهداف يجب تحقيقها عن طريق تخصيص الموارد: "فالاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات والعمليات المتعلقة باختيار الموارد وتوظيفها، في سبيل تحقيق أهدافها".<sup>4</sup>

وقد حاول Porter تحديد مفهوم الاستراتيجية من خلال اقتراحه ثلاثة تعاريف متتالية على النحو التالي:<sup>5</sup>

"تتمثل الاستراتيجية في خلق موقع فريد يخلق القيمة، ويتطلب القيام بمجموعة من النشاطات؛

-أهم ما في الاستراتيجية أن تختار ما الذي لا يجب القيام به؛

-تتمثل الاستراتيجية في خلق اتساق ما بين نشاطات الشركة".

من خلال كل التعاريف السابقة الذكر، تتجلى المفاهيم المفتاحية والأساسية المحددة لمفهوم الاستراتيجية وأساسها: الاستراتيجية هي اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف البعيدة المدى، والتي تهدف إلى تحسين الوضع التنافسي للشركة، من أجل ذلك على الشركة أن تفاضل بين عدة خيارات استراتيجية تحدد مجالات نشاطاتها بما يتناسب مع مواردها وكفاءاتها المتاحة، واختيار أحسن بديل الذي يسمح لها بخلق القيمة.

## 2- أبعاد الإستراتيجية:

لقد حاول بعض الباحثين استخدام نموذجاً يحدد ثلاثة أبعاد لمفهوم ومضمون الاستراتيجية، وهو نموذج VIP من خلال طرح ثلاثة أسئلة أساسية على الاستراتيجية أن تجيب عنها:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Chandler. Jr. Alfred (1989),op.cit p58

<sup>2</sup>Ansoff. Igor (1968) : Starégie de développement de l'entreprise, Edition Homme et technique , Paris, p43

<sup>3</sup> طاهر محسن الغالبي ووائل صبحي إدريس، (2007): الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، ص31.

<sup>4</sup>Thiéart. R. A (1992), la stratégie de l'entreprise, Edition Megraw Hill , Canada,p 1.

<sup>5</sup>Porter Michael. E (1996): « What is strategy ? » ,Harvard Busniss Review, issue Novembre décembre, <https://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>.

<sup>6</sup> Johnson Gerry, Whittington Richard, ScholesKevan, Frery Frédéric (2011), stratégique, Edition Pearson. Paris, P 6.

- القيمة (Valeur): ما هو النموذج الاقتصادي الذي تعتمد عليه الشركة في خلق القيمة؟  
- التقليد (L'imitation): كيف تتفادى الشركة تقليد نموذجها الاقتصادي من طرف المنافسين على المدى الطويل؟

- المجال (Le périmètre): ما هو المجال المناسب لتطبيق النموذج الاقتصادي لخلق القيمة، أو بطريقة أخرى: ما الذي يجب القيام به؟ ما الذي يجب تفاديه؟ ما هي السوق الواجب أن تنشط بها الشركة؟ وما هي سلسلة قيمة الصناعة الواجب أن تنشط ضمنها؟ (يتمثل في درجة تنوع منتجات وأسواق الشركة).<sup>1</sup>

وهذه الأبعاد الثلاثة تشكل في حد ذاتها تحديات أمام استراتيجية الشركة، إذ يجب عليها تحديد نموذج خلق قيمة اقتصادي يمكنه مقاومة التقليد من طرف الشركات المنافسة لفترة طويلة ويحسن من أدائها، على شرط أن يكون قابل للتطبيق في مجال نشاط استراتيجي معين.

من أجل تحقيق ذلك، على الشركة أن تقوم بتحليل بيئتها التنافسية والتنبؤ، واستباق التغيرات الديناميكية على مستوى بيئتها، حتى تحدد مجال النشاط الاستراتيجي التي تستمر فيه، ومجالات التوسع المستقبلية بما يتناسب مع نموذجها الاقتصادي للنمو، والموارد والكفاءات التي تمتلكها.

فالاستراتيجية تؤمن نظرة مستقبلية تحاول أن تكون واضحة حول المهنة المناسبة للشركة الحالية وتطوراتها المستقبلية، لكن تبقى نسبية، وهذا نتيجة ارتباطها بالتغيرات الديناميكية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية الخاصة منها والعامّة، ومنه تجد الشركة نفسها دائماً في مواجهة تحدي ضرورة المفاضلة بين مجالات النشاطات الاستراتيجية الواجب أن تبقى بها، والتي يجب أن تخرج منها والمجالات الجديدة الواجب التوسع فيها بما يتناسب مع مواردها وكفاءاتها وقدراتها.

إذا يمكن تعريف الإستراتيجية باستخدام مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي: على أنها اختيار مجال (ميادين) النشاطات التي تهدف الشركة التمتع فيها، وتخصيص الموارد التي تمكنها من الاستمرار، النمو والتطور في السوق.

<sup>1</sup> op.cit, p 288.

### 3- الخيار الاستراتيجي:

تتعدد المفاهيم التي وردت في أدبيات الإدارة الاستراتيجية حول مفهوم الخيار الاستراتيجي، حيث عرفه Thompson (1994) على أنه:<sup>1</sup> "البديل الذي يقابل احتياجات وأولويات الشركة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي خيار آخر، الذي يمكن تنفيذه بنجاح". يعتمد هذا التعريف على تقييم وضعية الشركة في السوق ومدى استعجالية تصحيح وضعيتها ومكانتها في السوق. أما Sawyer فيعرفه على أنه:<sup>2</sup> "البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف". ومنه يعتمد الخيار الاستراتيجي على المفاضلة بين البدائل، من حيث تقييم الفجوة بين النتائج المحققة من خلال الخيار الحالي، والنتائج المتوقعة من البديل المستقبلي على أساس البديل الذي يحسن أداء الشركة.

فالخيار الاستراتيجي يتعلق بالبدائل المتاحة أمام الشركة، من ناحية مجالات الاستراتيجية التي يجب أن تنشط بها، تنمو وتتطور بها، وهذه الخيارات يمكن تحقيقها إما عن طريق وسائلها الخاصة (النمو الداخلي)، أو بوسائل تم تطويرها من طرف الشركات أخرى (نمو خارجي) أو بالتعاون مع الشركات أخرى (نمو مشترك) باختيار البقاء والتطور في نفس المجال الاستراتيجي (التخصص)، أو التوسع في مجالات أخرى مرتبطة بالمجال الحالي (تنوع مرتبط)، أو الخروج عن المجال الحالي نحو مجالات جديدة غير مرتبطة بالمجال الحالي (تنوع غير مرتبط).<sup>3</sup>

هذا وتوجد عدة عوامل مؤثرة على عملية المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية، ومن أهمها: الظروف البيئية، ظروف السوق و هيكل المنافسة، توجهات المدراء في تسيير موارد الشركة و حبهم للمخاطرة، طبيعة موارد الشركة و مدى توفرها...لخ، وقد أسهم العديد من الباحثين في محاولة تحديدها كما هو موضح في الجدول رقم (03):

<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي وهاشم فوزي العبادي (2012): الإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الوراق للنشر، الأردن، ص 387.

<sup>2</sup> فلاح حسين الحسني، (2000): الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، ص 162.

<sup>3</sup> Johnson. G et al (2011) stratégie, op.cit, p 17.

جدول رقم (03): وجهات نظر الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي

العوامل المؤثرة	اسم الباحث
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفرص البيئية.</li> <li>- التهديدات البيئية.</li> <li>- القدرات والموارد التنظيمية.</li> <li>- القيم وطموحات المديرين.</li> <li>- الاعتبارات الأخلاقية.</li> </ul>	<b>Thompson(1984)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دورة حياة المنتج.</li> <li>- هيكل السوق.</li> <li>- التأكد أو عدم التأكد.</li> <li>- نمط الإدارة.</li> <li>- معايير الأداء.</li> </ul>	<b>Ginsberg &amp; Venkatraman (1985)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دوافع المدير الشخصية.</li> <li>- مستوى طموح المدير.</li> <li>- القوى السياسية الداخلية والخارجية الخاصة بالمدير.</li> <li>- ميل المدير نحو المخاطرة والتحفيز.</li> <li>- القدرة والمهارة في تقويم المهارات الواردة.</li> </ul>	<b>Mc Glashin &amp; Singieton (1987)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك المدير لدرجة اعتماد الشركة على البيئة الخارجية.</li> <li>- اتجاه المدير نحو المخاطرة والتحفيز.</li> <li>- تأثيرات المستويات الإدارية المختلفة.</li> <li>- العلاقات بين المديرين.</li> <li>- عامل الزمن.</li> </ul>	<b>Glueck &amp; Jauck (1988)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسلوب اتخاذ القرار.</li> <li>- اتجاه الإدارة نحو المخاطرة.</li> <li>- ضغوط البيئة الخارجية والداخلية للشركة.</li> <li>- احتياجات ورغبات المديرين الاستراتيجيين.</li> </ul>	<b>Wheelen&amp; Hunger (1989)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- علاقات المنافسة.</li> <li>- مدى توفر الموارد المالية.</li> <li>- اتجاهات المخاطرة.</li> <li>- المقدرة التنظيمية.</li> </ul>	<b>Certo (1995)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملكية.</li> <li>- رسالة الشركة واستراتيجيتها المرغوبة.</li> <li>- مدى التنوع في أعمال الشركة.</li> <li>- الأبعاد العالمية.</li> </ul>	<b>Johnson&amp; Scholes (1997)</b>

المصدر: العيساوي محمد حسين و آخرون (2012): الإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الوراق للنشر، الأردن، ص ص 394-395

#### 4- مهنة الشركة:

هي النواة التي تتركز فيها كل المعالم التي تبرز نشأة الشركة وتطورها، نموذجها الاقتصادي، معرفتها، خبرتها، تنظيمها، ثقافتها وأسواقها. حيث يؤدي التفاعل بين كل هذه العناصر إلى تحديد خصائص الشركة وتميزها عن نظيرتها في السوق، وتسعى كل شركة لتعزيز مكانتها في المهنة التي اختارتها عن طريق تطوير قدراتها التنافسية بخلق ميزة تنافسية مستدامة، ولكن ديناميكية بيئتها تدفعها إلى إحداث تغيير مستمر في مجال مهنتها، وتواجه الشركة في ذلك تحديات وتعقيدات ترجع إلى ضرورة المفاضلة بين عدة خيارات استراتيجية.

فحسب Porter M<sup>(1)</sup> تتمثل الاستراتيجية في قدرة الشركة على المفاضلة بين عدة خيارات إستراتيجية، من أجل إختيار أفضلها الذي يحقق موقع يسمح باتساق بين نشاطات الشركة والإستفادة من تقاسم التعاضدية، ومنه يمكن اعتبار المفاضلة كنظام يسمح بحدوث تنافس ما بين النشاطات الأصلية والنشاطات الجديدة، و يخلق نوع من الديناميكية تتعلق بالمفاضلة ما بين النشاطات وقدرة الشركة على عدم الابتعاد قدر المستطاع عن مهنتها الأساسية والأصلية، مع الالتزام بإضافة نشاطات جديدة تسمح باستخدام أمثل لأصولها المادية والغير مادية، واكتساب وتعلم مهارات جديدة تدعم بها مركزها التنافسي ما بين الشركات.

كما يطرح Gouali. M<sup>(2)</sup> تساؤله بهذا الخصوص: هل يعمل تراكم المزايا التنافسية والتركز في مهنة واحدة على تسهيل انتقال الشركة بحرية إلى نشاط آخر؟ وهل الفرص المتاحة على مستوى الأسواق وعناصر الجذب المتاحة تقودها إلى الاستسهال والابتعاد عن مهنتها الأساسية (قلب مهنتها)؟

و تعرف مهنة الشركة على أنها: "مجملة المهارات والمعارف المكتسبة الواجب امتلاكها، لاكتساب قدرة تنافسية في مجال نشاط معين".<sup>(3)</sup> و يتطلب اكتساب مهنة استخدام الشركة لمزيج من عوامل النجاح الخاصة بها في مجال نشاط استراتيجي معين. كما يشار إلى قلب المهنة. أو المهنة الأساسية كمصطلح (Cœur du métier) إلى المهنة التي تتميز فيها الشركة عن منافسيها، وحسب Schoels & Johnson: "المهنة الأساسية هي الكفاءات الأساسية التي تسمح بخلق قيمة للزبائن والتميز الذي يصعب تقليده من طرف المنافسين".<sup>(4)</sup>

(1) Porter. M, (1996): « What is strategy », op.cit

(2) Gouali Mohamed (2009) : Fusions & acquisitions, "les 3 règles du succès", Edition organisation , Paris, pp 44-45.

(3) Johnson. G et al, stratégie (2011) , op.cit, p225

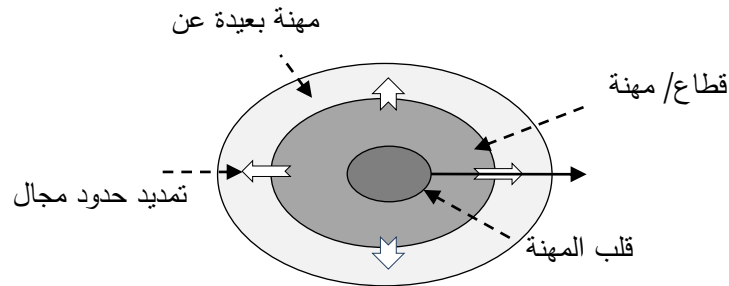
(4) op.cit, p225

لقد حاول Zook.Ch (2004)<sup>(1)</sup> متابعة أعمال Porter فيما يخص المفاضلة بين المواقع التي يجب أن تحتلها الشركة، ووجد أن على الشركات: " أن تتموقع في قلب مهنتها الأساسية، أما المواقع الأخرى التي يمكنها احتلالها بدون هدم القيمة، فهي التي تنشئ عن طريق النشاطات الأساسية أو تقع في نفس محور مجالها"، ووصفها بأنها مواقع مجاورة، تنتمي لنفس سلسلة قيمة صناعتها، أو سلسلة قيمة صناعة أخرى تتشارك معها الحد الأدنى من التعاضدية.

ومنه أي قرار استراتيجي تتخذه الشركات لا بد أن يكون بالتوافق مع مهنتها الحالية والمستقبلية وعليها أن تجيب على الأسئلة الأساسية عند اتخاذ القرار: ما هي قدراتنا الأساسية؟ وكيف يجب تطويرها؟ أو ما الذي يمكن القيام به بواسطة القدرات التي نمتلكها؟

وعموما إذا ما اعتمدت أي شركة قرار تطوير الخطة الإستراتيجية الحالية والتركيز على مواردها في النشاطات الأساسية الحالية، فيعتبر قرار تخصص، أما إذا قررت الانتقال إلى مواقع أخرى مجاورة لنشاطاتها الحالية تكون في نفس مجال محور نشاطاتها الأساسية، عندئذ يعتبر تنويع مرتبط، أما إذا ابتعدت كثيرا عن محور النشاطات الحالية، فيعتبر تنويع غير مرتبط، وتسمى مجمل هذه القرارات بالتوجهات العامة لتطوير نشاطات شركة.<sup>(2)</sup>

### شكل رقم (05): منطقة تموقع الشركة



Source : Gouali Mohamed(2009) : Fusions & acquisitions: "les 3 règles du succès", Edition organisation Paris,p45

(1) Zook Chris, (2004): Beyond the core : Expand your market without abandoning your roots. Books.mec.biztmp//books.PDF

(2) Anonyme,(1988) : stratégique, p 139

## ثانيا: التوجهات العامة لتطوير مهنة الشركة

تنقسم استراتيجيات تطوير مهنة الشركة إلى توجهين أساسيين هما: استراتيجية التخصص أو التركيز على خطوط المنتج في صناعة معينة، واستراتيجية التنوع نحو خطوط إنتاج في صناعات أخرى<sup>(1)</sup>.

### 1- استراتيجية التخصص:

تندرج استراتيجية التخصص في إطار حصر نشاطات الشركة في مجال خاص، تركز كل جهودها ومواردها فيه، و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق هدف أعلى أداء وميزة تنافسية فيه<sup>(2)</sup>. حيث تقوم الشركة بحصر وتركيز نشاطها في مجال واحد، مع عدم تشتيت جهودها ومواردها في منتجات وأسواق مختلفة، وقد تندرج استراتيجية التخصص في إطار عملية استثمار أو الرجوع عن الاستثمار في إطار عملية ديناميكية تعمل على الحد من عدد نشاطات الشركة<sup>(3)</sup>.

ومنه يمكن أن يتخذ التخصص عدة أشكال، وقد أرجعها بعض الباحثين إلى تأثير عوامل<sup>(4)</sup>: درجة نضج القطاع الذي تنشط به الشركة وموقعها التنافسي، حيث تقاطع محور هاذين العاملين ينتج عنه عدة أشكال من التخصص، كما هو موضح في مصفوفة أشكال التخصص.

### جدول رقم (04): أشكال التخصص

		النضج / التدهور	الإنتلاق النمو
المكانة التنافسية	قوية يدافع عنها	- التخصص الساكن - البحث عن مجالات أخرى لتكوير النشاطات	التخصص بالتوسع
	غير قوية لا يمكن الدفاع عنها	- التخصص عن طريق إعادة التركيز - التخصص المحدود - التخصص عن طريق التنوع	التخصص المحدود (جزء صغير)

### درجة نضج القطاع

Source : Anonyme (1988) Strategor "stratégie, structure, décision, Identité, politique générale d'entreprise", InterEditions, Paris, p 142.

<sup>(1)</sup> سعد علي العنزي (2013):إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق، الأردن، ص298.

<sup>(2)</sup> Anonyme (1988) : Strategor,op.cit, p140

<sup>(3)</sup> Batch L (1993), op.cit, p110.

<sup>(4)</sup>Anonyme (1988) : Strategor,op.cit, p 142.

## 1-1- علاقة التخصص بدرجة نضج القطاع:

تؤثر مرحلة دورة حياة النشاط على قرار التخصص وشكله، فلا يمكن التخصص عندما تصل مرحلة حياته إلى النضج أو التدهور، وغالبا ما يتم اللجوء إلى التوسع في التخصص عند مرحلة نموه. بصفة عامة، يرتبط مفهوم التخصص بالنمو، خاصة عند اكتشاف مهنة جديدة، وتكون الشركة الرائدة هي من تمكنت من استباق باقي المنافسين وتحقيق أحسن أداء، عن طريق تركيز جهودها في زيادة حجم إنتاجها ومبيعاتها في هذا المجال، ويسمى (التخصص بالتوسع). أما في مرحلة نضج النشاط أو التدهور، فنكون المنافسة قوية بين الشركات، وتسبب جمود في الوضعية التنافسية للشركة، وعليها الإختيار إما إبقاء الوضع على ما هو عليه ويسمى (التخصص الساكن)، أو البحث عن مجال نشاط آخر مختلف عن مجالها الحالي، ويسمى في هذه الحالة (التنوع).

## 1-2- تأثير عامل المكانة التنافسية على قرار التخصص:

في حالة امتلاك الشركة الخبرة الكافية، ووسائل وموارد هامة يمكنها اتباع استراتيجية (التخصص الموسع) أي استراتيجية الحجم، أما في حالة العكس، فسيعرضها اتباع التخصص الموسع إلى الخطر إذ لايمكنها الدفاع عن مكانتها التنافسية، وعليها البحث واكتشاف جزء من القطاع السوقي الذي تنشط به يتناسب مع إمكاناتها ومواردها المالية، حتى تتمكن من تحقيق مستوى معين من التخصص يسمح لها بتحقيق مكانة تنافسية، وهذا ما يطلق عليه (تخصص محدود).

في مرحلة النضج يعتبر التخلي عن النشاط الذي طورته الشركة غير عقلاني وغير منطقي، خاصة إذا كانت تمتلك نشاط واحد، وقد اعتمدت في بداية انطلاقه على استراتيجية الحجم و وضعت عدة حواجز دخول لمقاومة المنافسين، من أجل تجاوز هذه المشكلة تتوفر أمام الشركات عدة حلول منها: إعادة التركيز على نشاطاتها الأساسية بالتخلي عن النشاطات الثانوية، مما سيحسن من مردوديتها، أما في حالة عدم امتلاكها لأي حل من الحلول السابقة الذكر، فعليها إعادة تجزئة القطاع السوقي والتموقع في جزء صغير تمتلك فيه عوامل النجاح، أو اختيار التخلي عن النشاط الحالي والبحث عن مجال نشاط استراتيجي آخر، أي الخروج عن المجال الحالي إلى مجال آخر مختلف عن طريق تنويع النشاط.

### 1-3-1 طرق التخصص:

من أجل تطوير نشاطها عن طريق التخصص، على الشركة التخصص عن طريق النمو الجغرافي أو عن طريق النمو التجاري (تطوير المنتج).<sup>(1)</sup>

#### 1-3-1-1-التخصص عن طريق النمو الجغرافي: اختراق السوق

تعمل الشركة على زيادة الحصة السوقية في نفس القطاع السوقي، أي نفس مجال نشاطها الاستراتيجي، ولا يتطلب منها تطوير كفاءات جديدة، وإنما يتطلب منها تحديد مجال نشاطها الاستراتيجي، تحديد المنطقة الجغرافية التي تريد التوسع فيها (اختراقها)، وتخصيص كل الموارد اللازمة لتحقيق أحسن أداء وخلق ميزة تنافسية مستدامة، أي "بيع أكبر قدر ممكن من البضائع في الأسواق الموجودة لتحقيق أكبر مبيعات موجهة للمستهلكين الحاليين والمرتبين، بدون إحداث أي تغيير في المنتج."<sup>(2)</sup>

#### 1-3-1-2- التخصص عن طريق تطوير المنتج:

يتم التخصص من خلال تطوير المنتجات الحالية يستهدف بها الزبائن الحاليين، أو زبائن جدد (مرتبين)، حيث تدرج هذه الاستراتيجية ضمن التنوع التسويقي، ولا يتطلب من الشركة تطوير أو استخدام قدرات وكفاءات تعاضدية مع المنتجات الجديدة التي تم تطويرها، إذ يجب تقاسم قدر الإمكان تعاضدية مع المنتجات الأصلية (الحالية)، حتى تتمكن الشركة من نقل خبرتها لكل عامل من عوامل النجاح التي تمتلكها واستغلالها في المنتجات الجديدة، فتحصل في النهاية على تشكيلة منتجات موسعة ومتناسقة تستهدف بها الأسواق الحالية، مما يزيد من قدرتها على النمو، تحسين قدراتها وكفاءاتها.<sup>(3)</sup>

ويتميز هذا الاختيار بعدة مزايا منها<sup>(4)</sup>:

- ✓ سهولة التسيير مقارنة مع الشركات التي تنوع منتجاتها ؛
- ✓ وضوح أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية تصبح أكثر دقة ؛
- ✓ زيادة فرص تحقيق الأهداف؛

<sup>(1)</sup>Anonyme (1988), strategor, op.cit, p 142.

<sup>(2)</sup>العيساوي وآخرون (2012)، مرجع سبق ذكر، ص 404.

<sup>(3)</sup>Anonyme (1988): strategor, op.cit, p 145.

<sup>(4)</sup>ياحيوي مفيدة، أيزغش كاميليا (2011): التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان، ص 127، جامعة بسكرة، ص ص 122-138.

✓ تكوين علامة مميزة في تدعم وجودها في السوق مما يحقق لها مكان ريادي في سوق المنتج المعني.

إن من بين العقبات التي تعترض تطبيق التخصص كاستراتيجية للنمو تتمثل في المخاطر الناجمة عن توجيه إجمالي ما تملكه الشركة من موارد ومعارف وقدرات نحو مهنة واحدة و /أو منتج واحد و/أو سوق واحدة، وهذه التبعية قد تعرض الشركة لهشاشة اتجاه أي تغيير مفاجئ في بيئتها، ولذلك من المحبذ أن تتجه الشركة نحو التنوع مثلا إذا كانت قدراتها المالية والإبداعية تسمح بتقليل المخاطر.<sup>1</sup>

## 2- استراتيجية التنوع:

حسب الباحثة Penrose.E يرتبط مفهوم التنوع بمفهوم النمو و الإستغلال الأمثل لموارد الشركة، حيث اقترحت أنه: "كلما قامت الشركة بإنتاج منتجات جديدة ولم تتخلى عن استغلال خطوط إنتاجها الحالية، فإن ذلك يعتبر تنوع في النشاطات، ويشمل ذلك إنتاج و توزيع منتجات تكون مختلفة كفاية عن منتجاتها الحالية، و تؤدي إلى تغيير في برامجها الإنتاجية و التوزيعية."<sup>2</sup>

وقد أشار Borshberg في أبحاثه أنه:<sup>(3)</sup> "يصعب وضع حدود بين التوجهات الاستراتيجية، فهي تعكس تصور المسيرين حول الشركة والنشاطات التي تقوم بها، حيث يرتبط مفهوم التنوع لديهم برؤيتهم وتصورهم لمجال نشاط الشركة، فإذا كان التصور ضيق، فإن أي تطوير أو تغيير في المنتجات أو السوق سوف يعتبر تنوع في النشاطات أو الأسواق، والعكس صحيح في حالة التصور الواسع."

في الحقيقة تتجاوز استراتيجية التنوع مجرد التغيير أو التوسع في مجال نشاط استراتيجي جديد، حيث تتطلب استراتيجية التنوع استخدام مجموعة من المعارف والموارد الجديدة يتطلبها المحيط التنافسي، وهي مهمة للنجاح الشركة في النشاط الجديد. فحسب Hopkins et Pitts<sup>(4)</sup>: "تتمثل استراتيجية التنوع في دخول شركة لميدان نشاط استراتيجي تحكم مجاله التنافسي قواعد لعبة جديدة، وقد تلجئ للدخول إلى صناعة جديدة أو ميدان نشاط استراتيجي جديد يندرج ضمن مجال صناعتها الحالية، مما يتطلب منها تطوير عوامل نجاح

<sup>1</sup> بن ساسي إلياس(2011): الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو، الطبعة الأولى دار وائل الأردن، ص ص76-77

<sup>2</sup> Penrose ET. (1963): Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises. Edition Hommes et Techniques. Paris, p101

<sup>(3)</sup> Borschberg. E , (1982): la diversification, une stratégie de survie et de croissance. Edition press polytechniques, Paris, pp84-82.

<sup>(4)</sup> Pitts. R.A et Hopkins. H. D, (1982) : Firm diversity: conceptualization and measurement, Academy of management review volume 7, N°4,620-629 ,<http://www.jstor.org/>

تختلف عن تلك التي تستخدمها في مجالات النشاطات الاستراتيجية الحالية".

أما Ansoff. I فاعتبر استراتيجية التنويع على أنها ممارسة أنشطة جديدة و / أو دخول أسواق جديدة واعتمد على تقاطع محوري المنتجات الحالية و الجديدة مع الأسواق الحالية والجديدة معا، لإقتراح أربعة بدائل استراتيجية للتنويع يمكن أن تختار الشركة إحداها للنمو، كما هو موضح في مصفوفة النمو لAnsoff

## 2-1- البدائل الإستراتيجية للتنويع حسب Ansoff :

الجدول رقم (05): مصفوفة النمو حسب Ansoff

منتجات جديدة	منتجات حالية	
تطوير منتجات جديدة	اقتحام السوق	أسواق حالية
التنويع	توسيع السوق	أسواق جديدة

Source : Ansoff. I (1968), stratégie de développement de l'entreprise. Edition homme et technique, p 84.

- **التغلغل أو اختراق السوق:** تسعى الشركة لتطوير منتجاتها الحالية في الأسواق الحالية.
  - **التنويع عن طريق التوسع في السوق (التوسع الجغرافي):** تسعى الشركة إلى اكتشاف مهام جديدة لمنتجاتها، أي البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.
  - **التوسع عن طريق المنتجات:** تسعى الشركة إلى تطوير منتجات جديدة تعوض أو تكمل التشكيلة الحالية لتستهدف بها الأسواق الحالية.
  - **التنويع:** تسعى الشركة لتطوير منتجات جديدة موجهة لأسواق جديدة.
- يلاحظ أن هذا التصنيف ربط أيضا بين مفهوم التنويع ومجال النشاط الاستراتيجي للشركة، باستخدام الزوج (منتج/سوق) والرابط التجاري والتكنولوجي الموجود بين مجالات النشاطات.<sup>1</sup>
- ما يمكن استخلاصه أن التنويع عبارة عن عملية دخول الشركات إلى صناعات(\*) جديدة قد تختلف تماما أو تتشارك مع صناعتها الأساسية ، من أجل إطلاق منتجات جديدة تستهدف بها أسواق حالية أو أسواق جديدة تكون مختلفة تماما، وتواجه الشركات في ذلك مشكلة تجزئة نشاطها إلى مجالات نشاطات استراتيجية،

<sup>1</sup> Ansoff, H. I. (1957): Strategies for diversification, Harvard business review,35(5),. HI Ansoff - sgpwe.izt.uam.mx

(\*) الصناعة: نقصد بالصناعة (مجال النشاط الاستراتيجي ومهنة الشركة).

حتى تتمكن من تحديد الاحتياجات التي قد تلبّيها المنتجات الحالية والأسواق التي يمكن تغطيتها، والتمكن من تحديد المجالات الجديدة.

## 2-2- أشكال التنوع:

لقد أوجد Ansoff. I ثلاث ابعاد أساسية تمكن الشركة من تحديد درجة تنوع نشاطاتها، ومدى ارتباط النشاطات الحالية بالنشاطات الجديدة وهي:

- درجة معرفة الشركة بالزبائن الجدد؛
- درجة حداثة المنتجات؛
- التكنولوجيا المستخدمة.

### الجدول رقم (06): أشكال التنوع

منتجات جديدة			
تكنولوجيا مرتبطة	تكنولوجيا مختلفة		
تنوع أفقي		من نفس النوع	تنوع
تنوع عمودي (تكامل)		من الشركة	
تنوع مركز (مرتبط)		من نوع مشابه	
تنوع مركب (غ. مرتبط)		من نوع جديد	

Source : Very. Philippe(1991), stratégie de diversification: Nouvelles perspectives, Editions liaisons,Paris,p29

حسب مصفوفة Ansoff. I توجد ثلاث أشكال أساسية للتنوع:

-تنوع أفقي؛

-تنوع عمودي؛

-تنوع مترابط وغير مترابط.

## 2-2- أشكال استراتيجية التنوع:

### 2-2-1- التنوع الأفقي:

تتمثل استراتيجية التنوع الأفقي في تطوير الشركة لمنتجات جديدة، تستخدم فيها تكنولوجيايات مترابطة أو غير مترابطة (مختلفة)، تستهدف بها زبائنها الحاليين، أو زبائن ذوي رغبات متشابهة مع رغبات زبائنها الحاليين،

تقوم بها الشركة في الصناعة التي تنشط بها، بحيث تستخدم نفس القنوات لتوزيع منتجاتها الجديدة الشركة حيث ينتج عن العمليات المتشابهة إمكانية تحقيق تعاضدية وتكامل بين العمليات، والتمكن من تقديم عرض متكامل للزبون، وتحقيق إمكانية جذب زبائن جدد.<sup>(1)</sup>

لكن تواجه الشركة في ذلك إشكالية ضرورة تخفيض تكاليف عملية التوسع، فإذا كانت تحتل مركز تنافسي جيد في السوق وتتحكم في ظروفه، يمكنها تحقيق تدفقات نقدية جيدة ومنه يمكنها اعتماد استراتيجية التنويع الأفقي، مع التأكيد على شرط اساسي يتمثل في ضرورة تحقيق مردودية للنشاط الجديد بصفة عاجلة،<sup>(2)</sup> مع الحفاظ قدر الإمكان على عائدات النشاط الحالي.<sup>(3)</sup>

## 2-2-2-التنويع المركز (المرتبط):

ترتكز هذه الاستراتيجية على دخول الشركة في مجالات نشاطات استراتيجية جديدة، بشرط أن ترتبط ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه.<sup>(4)</sup> فالتنويع المرتبط يعتمد على تقاسم التعاضدية ويسمح بتحقيق أثر الرافعة في ما يخص موارد وكفاءات الشركة،<sup>(5)</sup> من ناحية الزبائن المستهدفين، التكنولوجيا المستخدمة، شبكة التوزيع، العلامة، الكفاءات والمهارات التسييرية ... الخ.<sup>(6)</sup>

حيث تقوم الشركة بتحديد كفاءاتها وقدراتها الأساسية في المجال التكنولوجي، الصناعي، التسويقي والمالي، ومن ثم تقوم بتنظيمها بطرق مختلفة لتحديد مجالات نشاطاتها الاستراتيجية، وتحدد المجالات الجديدة التي قد تتشارك مع مجالات النشاطات الحالية من حيث الكفاءات أو الموارد.

وتزداد أهمية تطوير نشاطات الشركة عن طريق التنويع المرتبط عندما يكون مركزها التنافسي قوي، لكن يقابله انخفاض ملموس على مستوى جاذبية الصناعة، حيث تسعى الشركة جاهدة صوب ضمان تحقيق الموائمة الاستراتيجية المنشودة في صناعات جديدة، من خلال العمل على إحلال معارفها ومقدرتها المرتبطة بالتصنيع، ومهارتها في التسويق التي تعتمدها في صناعاتها الحالية ووضعها موضع التنفيذ في الصناعات

<sup>(1)</sup> سعد علي حمود العنزي ومها عبد الكريم وحمود الراوي، (2013): فلسفة تكوين قيمة شركة الأعمال باتباع استراتيجية التنويع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية:العراق، ص ص 25-46.

<sup>(2)</sup>Anonyme (1988) : stratéor ,op.cit, p 152.

<sup>(3)</sup>Radacal François (2008) : Théorie de la stratégie d'entreprise, Edition ellipeses, Paris, p 52.

<sup>(4)</sup>العنزي والراوي(2013)، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>(5)</sup>Grandval Sammuel et Vergnaud Stephanie, (2006) : la diversification liée comme stratégie de valorisation des compétences technologiques et distinctives, Revue des sciences de gestion, N° 127, p 87-89.

<sup>(6)</sup>Ingham. Marc, (1995) : Management stratégique et compétitivité, books.google.fr

الجديدة بالقدر نفسه من الفاعلية، وكذلك تخفيض تكاليف المخاطرة عن طريق تنويع محفظة الاستثمار.<sup>(1)</sup> ومن جانب آخر، فإن أهم مساوئ تطبيق هذا الخيار في التنويع، هو أنه قد يؤدي إلى تعقد العملية الإدارية والمنافسة بين الوحدات المختلفة في الحصول على الموارد، فضلا عن عدم ضمان وجود الخبرات الإدارية الكافية.<sup>(2)</sup>

## 2-2-3-التنويع غير المرتبط:

ترتكز هذه الاستراتيجية على تطوير نشاط الشركة عن طريق دخولها إلى مجال نشاط استراتيجي يقع خارج سلسلة قيمة الصناعة التي تنشط فيها حاليا.<sup>(3)</sup> إذ لا يوجد أي ارتباط بين النشاط الجديد والنشاطات الحالية، إلا من ناحية إمكانية تقاسم تعاقدية مالية ما بين الوحدات.<sup>(4)</sup> ومن أهم أسباب اعتماد الشركات على التنويع الغير مرتبط تراجع جاذبية صناعتها الحالية<sup>(5)</sup> مع امتلاكها لقدرات مالية، و لهذا تبحث عن قطاعات سوقية أخرى تستثمر فيها أموالها.

وينصب اهتمام الميسيرين في المقام الأول على اعتبارات ترتبط بإمكانية تحقيق التدفقات النقدية وتخفيض حجم المخاطر، خصوصا عند إدراكهم لعدم جاذبية الصناعة الحالية تزامنا مع افتقار شركاتهم للقدرات والمهارات التي يمكن نقلها وتوجيهها نحو منتجات أو خدمات في صناعات مترابطة<sup>(6)</sup>، وتساعد استراتيجية التنويع الغير مرتبط على خلق التوازن في التدفقات النقدية وتوزيع المخاطر.<sup>(7)</sup> لكن قد ينتج عنها مشاكل صعوبة التنسيق بين أعمال الشركة المتعددة والغير مترابطة،<sup>(8)</sup> مما قد ينتج عنه تعقد العملية التسييرية. لهذه الأسباب، أكد Drucher (1974)<sup>(9)</sup> على ضرورة توخي الشركات الحذر في درجة تنويع نشاطاتها والعمل على حدها قدر الإمكان، مع ما يقتضيه تحقيق التوازن بين أهداف النمو والمردودية من جهة، ومن جهة أخرى الحد من التعقيدات التسييرية الناتجة عن درجة عالية من تنويع النشاطات. ويرى Porter أنه على

<sup>(1)</sup>العنزي سعد علي، مرجع سبق ذكره، ص 305.

<sup>(2)</sup>العنزي والراوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>(3)</sup>Ingham. M, op.cit, p 137.

<sup>(4)</sup>الخشالي شاكر جار الله، (2006): أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 2، العدد 1، ص 102 (96-114).

<sup>(5)</sup>العنزي سعد علي، مرجع سبق ذكره، ص 305.

<sup>(6)</sup>العباسوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 416.

<sup>(7)</sup>العنزي والراوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>(8)</sup>الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>(9)</sup>Ingham. M, op.cit, p 137.

الشركات التي تفكر في استخدام التنويع كإستراتيجية للنمو القيام بثلاث اختبارات للتأكد من صلاحية اختيارها وهي: (1)

- اختيار مدى جاذبية النشاط الجديد الذي ترغب الشركة الدخول فيه؛ وتتمثل الجاذبية في حجم العائد الذي سيحصل عليه المساهمون من وراء هذا التنويع، إذ قد تظهر عملية التنويع جاذبية في الأمد القصير ولكنها قد تحقق خسائر في الأمد البعيد؛
  - اختبار تكلفة الدخول في الأنشطة المتنوعة؛
  - اختبار الميزة التنافسية، المتمثل في مدى إعطاء النشاط الجديد منتجات الشركة الحالية الميزة التنافسية، أو أن منتجات الشركة الحالية هي التي تقدم الميزة التنافسية للمنتج الجديد.
- فإذا كان لابد من التنويع فعلى الشركة اختيار تطوير نشاطاتها عن طريق التنويع المرتبط، فهو يسمح بتقاسم العديد من التعاضدية بين مختلف الوحدات. (2)

ويرى العديد من الباحثين، (3) أن مسألة الاختلاف بين التنويع المرتبط والغير مرتبط هي مسألة نسبية، تعود بدرجة أساسية إلى مدى وجود تكامل بين مجالات النشاطات الاستراتيجية الجديدة والحالية، و تتجسد من خلال تقاسم التعاضدية بين حلقة أو عدة حلقات من سلسلة قيمة النشاط الحالي والجديد، فكلما زاد عدد الحلقات المتشارك فيها مالت نشاطات الشركة إلى التنويع المرتبط، وكلما قلت إلى حد عدم الوجود اعتبر تنويع غير مرتبط.

عموما يخضع تنويع نشاط الشركة واختيار البديل المناسب إلى منطق متعدد قد يكون منطق مالي أو اقتصادي تقني (صناعي)، أو منطق سلسلة قيمة الصناعة (La filière) الشعبة الصناعية.

## 2-3- المنطق المستخدم عند التنويع:

### 2-3-1- المنطق المالي:

تستخدم الشركة المنطق المالي عند البحث عن توزيع الأخطار المالية ومحاولة إحداث التوازن في التدفقات النقدية، فالتنويع الغير المرتبط ذو توجه مالي يهدف بالدرجة الأولى لخلق قيمة لصالح المساهم، و غالبا ما تضطر الشركات في الأخير إلى تشكيل شركة القابضة لتسيير نشاطاتها. (4)

(1) الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

(2) الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(3) Johnson. G et al, op.cit, p 293.

(4) Very. Philippe(1991),op.cit,pp37-43.

## 2-3-2- التنوع وفق منطق تقني اقتصادي أو صناعي:

وفق هذا المنطق ستعمل الشركة على تحقيق أهداف مالية، اقتصادية، صناعية، اجتماعية وسياسية، حتى أنه لا يمكن حصر الأهداف المتبناة.

إذ يشجع انتماء النشاطات الجديدة إلى نفس الصناعة على تقاسم التعاضدية ما بين النشاطات، وفي حالات أخرى يشجع تشابه بيئتها التنافسية على استخدام أمثل للكفاءات التسييرية، ويستخدم مثل هذا المنطق عند اعتماد التنوع الأفقي والعمودي، أي (تنوع مرتبط) كبديل استراتيجي لتطوير مجالات نشاطات الشركة.

## 2-3-3- التنوع وفق منطق سلسلة قيمة الصناعة (La filière):

تتكون سلسلة قيمة الصناعة من مجموعة مراحل متسلسلة من تكنولوجية الإنتاج مختلفة عن بعضها، وبالتالي يمكن فصلها عن بعضها البعض فتصبح كل مرحلة مورد للمرحلة التي تليها، وفي نهاية السلسلة يتم الحصول على منتج نهائي تستهدف به الشركات فئة معينة من الزبائن في السوق.

و عادة ما يرتبط مفهوم سلسلة قيمة الصناعة بالتكامل العمودي، لكن في حقيقة الأمر، هذا المنطق يستخدم أيضا في الربط بين عدة صناعات تكون مرتبطة مع بعضها، من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو المنتجات في حد ذاتها، مثل حالة الصناعات البترولية: الاستخراج والتكرير، صناعة البلاستيك، الصناعة الكيمائية، النقل... الخ.

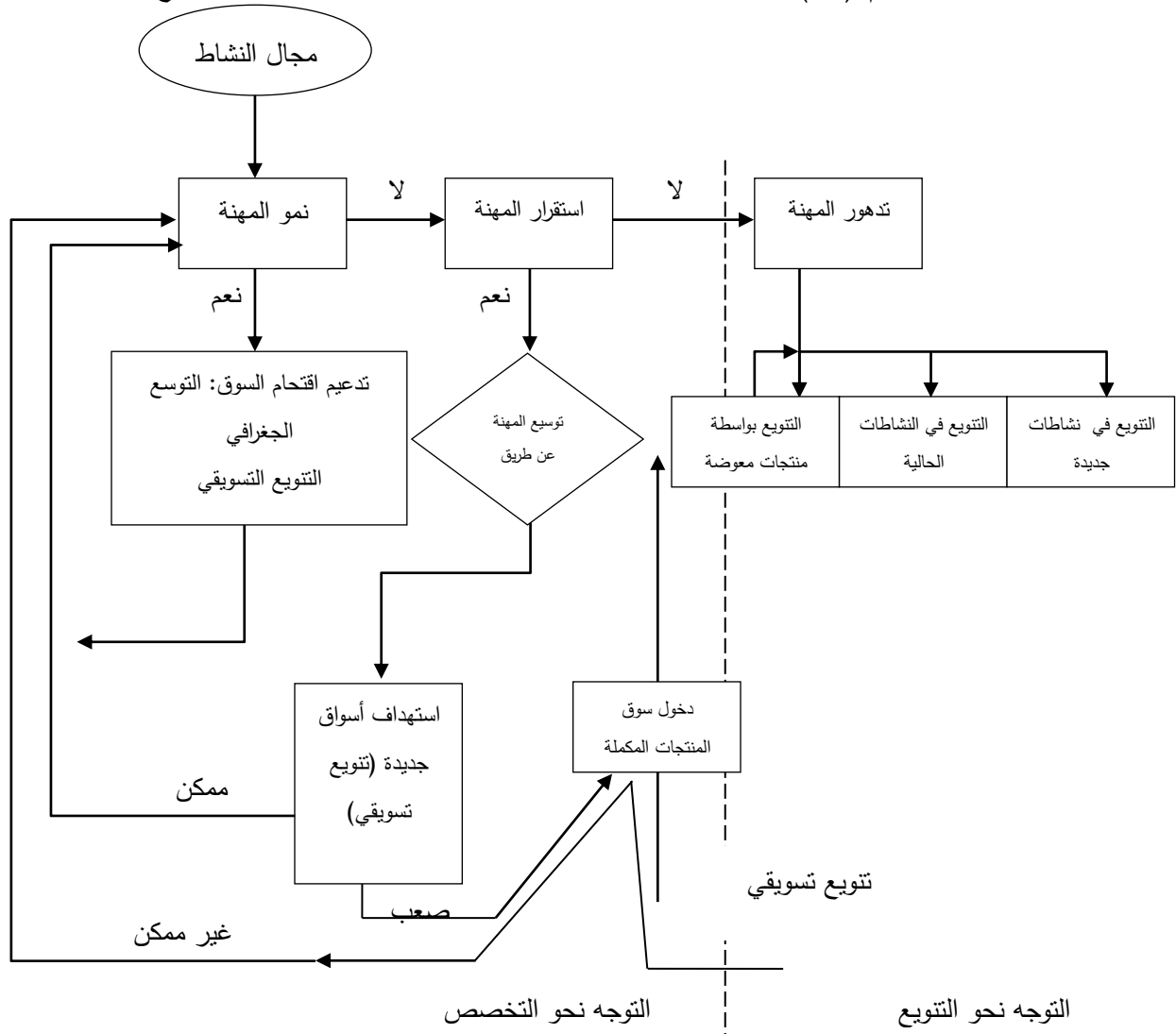
ومنه إذا اختارت الشركات التنوع خارج سلسلة قيمة الصناعة الحالية، فعليها البحث عن أنسب صناعة تسمح لها بتقاسم بعض التعاضدية مع الصناعة الحالية، فالتنوع وفق هذا المنطق يعتمد على القيمة الاقتصادية المحققة والاتساق بين الموارد المستخدمة. وقد تمتلك الشركات عدة بدائل استراتيجية لتطوير نشاطاتها، مختارة بذلك المجال الاستراتيجي الذي تريد أن تتموقع فيه كمهنة حالية أو مستقبلية، فقد ينتمي المجال لنفس سلسلة قيمة الصناعة التي تنشط بها حاليا، أو ضمن مجالاتها، وقد يكون خارج المجال لتدخل بذلك في صناعة جديدة مختلفة تماما عن صناعاتها الحالية. ومن أهم العوامل المؤثرة على خياراتها الاستراتيجية: أهدافها الاستراتيجية، مواردها وقدراتها، درجة جاذبية الصناعة ومكانتها التنافسية.

عموما، يجب على أي شركة أن تختار البقاء في نفس مجال سلسلة قيمة صناعاتها والتخصص فيها، ما دامت لم تحقق بعد مكانة تنافسية تضمن لها ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها، وألا تشتت مواردها بعد أول عائق يواجه تطوير نشاط يقع ضمن مجال صناعة ما زالت في إطار النمو، وتكون تمتلك فيه مكانة تنافسية جيدة، أو تستطيع تحسين مكانتها مستقبلا. لكن غالبا ما تتأرجح الشركات ما بين التوجه نحو استغلال

فائض التدفقات النقدية وكل مواردها ومهارتها في دعم مركزها التنافسي، ضمن مجال النشاط الاستراتيجي الذي حققت فيه أعلى أداء وجعله كمهنة لها، وما بين التوجه نحو توظيفها واستغلالها في مجالات نشاطات استراتيجية أخرى و البحث عن مهنة أو مهن أخرى.

و هذا الشكل يمكنه تلخيص كل ما سبق ذكره حول منطق الاختيار الاستراتيجي المعتمد في تطوير مجالات نشاطات الشركات، وكيف ولماذا يتم الانتقال من التخصص إلى التنوع.

شكل رقم (06): المفاضلة بين استراتيجية التخصص واستراتيجية التنوع



Source : Anonyme (1988), Strategor : "stratégie, structure, décision, Identité, politique générale d'entreprise", Inter Editions, Paris, p147.

### ثالثا: البدائل الإستراتيجية لتطوير نشاطات مجمعات الشركات.

في رحلة البحث عن المهنة المناسبة التي تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، قد تنتقل الشركات إلى مجالات إستراتيجية تختلف عن مجالات نشاطاتها الحالية، تسعى من خلالها إلى تحقيق أداء ناجح يسمح بخلق ميزة تنافسية ومردودية تتناسب مع تطلعات كل أصحاب المصالح، وفي حالة نجاحها في تحقيق ذلك، فمن المفروض أن تعمل على تخصيص كل مواردها ومهارتها لدعم مكانتها التنافسية. إلا أن طموحات المساهمين في الحصول على قيمة متزايدة في كل مرة، تدفع بالشركات إلى إعادة النظر في خياراتها الإستراتيجية و البحث من جديد عن فرص إضافية لتطوير نشاطاتها من أجل إرضائهم .

ويعد مفهوم تطوير النشاطات أشمل من مفهوم النمو، إذ يرى Koeining<sup>(1)</sup> "أن النمو ما هو إلا جانب من جوانب تطور نشاطات الشركات؛ إذ يعد التخفيض، التخلي، التخرية كجانب آخر للنمو، فمثلا استراتيجية التراجع أو التخلي (انكماش النشاطات) قد تكون شرط أساسي لاستمرار الشركات في السوق وتدعم نمو نشاطها مستقبلا".

### 1- البدائل الإستراتيجية لتطوير مهنة الشركات

توجد ثلاث مجموعات أساسية من البدائل الاستراتيجية لتطوير مهنة أي شركة:<sup>(2)</sup>

- استراتيجية الاستقرار والثبات.
- استراتيجية النمو.
- استراتيجية الانكماش.

كما يمكن إضافة الاستراتيجية المركبة، التي تعتمد على مزيج من هذه الإستراتيجيات.

#### 1-1 استراتيجية الاستقرار والثبات:

تقوم هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إحداث تغييرات جذرية في أهداف وخطط الشركة، وتطبق في البيئة التي تتصف بطابع الاستقرار النسبي، وعدم وجود مخاطر أو تهديدات كبيرة.

عادة ما تتأتى هذه الاستراتيجية بعد فترة نمو سريع عن طريق استحواذ الشركة وبناءها أعمال جديدة، ولكن لا يعني الاستقرار والثبات عدم قيام الشركة بأي شيء، بل أن ما تعمله الشركة يدرس بعناية كبيرة وفي إطار

<sup>(1)</sup> Koenig Gérard, (2004) , Management stratégique, édition Dunod : Paris, p305.

<sup>(2)</sup> عالم عبد الله وتيم جغدين عمر، (2014): أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات: جامعة غرداية، المجلد 7، العدد 2، /elwihat.univ-ghardaia.dz/ (62-86).

المحافظة على قدراتها وتطورها إن أمكن<sup>(1)</sup>، وهذا التطوير يتم من خلال إجراء تغييرات طفيفة على منتوجاتها وخدماتها وطرق الإنتاج، ولهذا يمكن تحقيق نمو معقولاً ولكن بطيئاً ومنهجياً، فهي تركز توجيه مواردها إلى المجالات التي يمكن أن تخلق ميزة تنافسية بواسطة مواردها الحالية وتتلاءم مع متطلبات وعوامل النجاح في السوق.

وتتخذ استراتيجية الاستقرار أنواعاً وهي:<sup>(2)</sup>

- استراتيجية عدم التغيير: تعني استمرار شركة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.
- استراتيجية الربح: تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي إلى النجاح في الأجل القريب مصحوبة بركود في الأجل البعيد.
- استراتيجية التوقف التريث: وهي تنطوي على خفض أهداف الشركة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها.
- استراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر: وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.
- استراتيجية الحصاد: يدخل في إطارها تقليل الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.
- استراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم شركة الأعمال باختيار أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو فيها، في حين أن باقي الأنشطة تكون في وضع الاستقرار.

## 1-2- استراتيجية النمو:

عادة ما يشار إلى النمو كهدف رئيس لأغلب مسيري الشركات، لكن في واقع الأمر يمكن اعتباره كضرورة وأداة تسييرية ذات تأثير على كفاءات، قدرات وأداء الشركة،<sup>(3)</sup> فالنمو يدل على زيادة حجم الشركة، وتوجد عدة مؤشرات على تحقيق النمو يمكن تقسيمها إلى 3 مجموعات رئيسية:<sup>(4)</sup>

- زيادة عوامل الإنتاج (Inputs): عدد العمال، رأس المال، الطاقة، القدرات الإنتاجية،.... إلخ.

(1) العيساوي محمد حسين، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 408-409.

(2) خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر دار اليازوري، الأردن، ص ص 220-221.

(3) Mayerhofer Warike (2007): Management stratégique, Edition Bréal, pp 94-95. <http://books.google.fr>

(4) Meier olivier (2009) : stratégie de croissance, Edition Dunod Paris: p.2.

- زيادة قيمة المنتجات Output: الإنتاج.
  - زيادة تأثير الشركة على السوق (زيادة النتائج المحققة) Out comes: رقم الأعمال، الأرباح، عدد الزبائن، القيمة السوقية في اسوق المالي،... إلخ
- إن اختيار تطوير نشاط الشركة عن طريق استراتيجية النمو يتطلب توفر بعض الظروف: كالموارد الفائضة والحوافز الاقتصادية المتمثلة في تحقيق الأرباح وكذلك احتلال الشركة لمركز ريادي في السوق، وتوفر فرص النمو في الصناعة وامتلاكها للمؤهلات والكفاءات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مجال نشاطها، الذي تريد اتخاذه كمهنة لها.

لكن كل هذه المؤشرات تعبر فقط عن المفهوم الكلاسيكي للنمو، وهو أساس تقييم الأداء الاقتصادي للشركات، لأنه مع تزايد تدفق رؤوس أموال المستثمرين من الأسواق الخارجية، انفتاح أسواق المال العالمية واعتماد الشركات على الأسواق المالية لتمويل نشاطاتها، أصبحت الشركات مطالبة بتحقيق مردودية أعلى من تكلفة رأس المال المستثمر، أي خلق قيمة للمساهمين وتحقيق ما يسمى بالنمو المريح.<sup>(1)</sup>

فحالة عدم التأكد الناتجة عن ديناميكية التغيرات في بيئتها الاقتصادية، جعلت من الزمن عامل استراتيجي يساهم بشكل أساسي في دفع الشركات إلى ضرورة الاستعجال في إحداث التغيير واختيار النموذج الاقتصادي الذي يمكنها من خلق قيمة لأصحاب رؤوس الأموال.

فهي تعمد إلى محاولة توسيع نشاطاتها الاستثمارية في صناعتها الحالية والتخصص بها، أو الانتقال إلى تقديم خطوط إنتاج جديدة في صناعات أخرى بالإعتماد على استراتيجية التنوع،<sup>(2)</sup> متأثرة في قراراتها بظروف الطلب على السلع والخدمات في صناعتها الحالية ومدى الازدهار الاقتصادي لهذه الصناعة.<sup>(3)</sup>

### 1-3- استراتيجية الإنكماش:

تعد هذه الاستراتيجية نموذج لتطور الشركة، خاصة في حالة اعتمادها في مرحلة بناء وتطوير نشاطاتها على التكامل العمودي، فهي تسعى للبحث عن النشاطات التي تصبح مهنتها الأساسية والتركز فيها من خلال التخلي عن باقي النشاطات الغير إستراتيجية.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> Gouali Mohamed, op.cit, p17.

<sup>(2)</sup> العنثري سعد علي، مرجع سبق ذكره، ص 298.

<sup>(3)</sup> العيساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 403.

<sup>(4)</sup> Cohen Elie, (2004): Grande entreprise, dynamique de recentrage et d'externalisation, 10<sup>e</sup> édition, séminaire de la direction des statistiques d'entreprise intitulé de la sous-traitance au réseau : la variété des relations inter entreprise le 02 décembre. [www.insee.fr/fl/ppp/imet1095pdf](http://www.insee.fr/fl/ppp/imet1095pdf).

أما من ناحية إطارها العام، فتعني استراتيجية الإنكماش: التراجع من خلال "إعادة هيكلة العمليات، إلغاء بعض النشاطات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو تصفيتها".<sup>(1)</sup>

حيث تعمل استراتيجية الإنكماش على تصحيح نقاط الضعف لتأخذ الشركة حجمها الصحيح وشكلها الطبيعي، بهدف تحسين كفاءة عمليات الشركة فندرة الموارد تجبرها على إعادة النظر في خياراتها الاستراتيجية.<sup>(2)</sup>

ومن أهم الأسباب التي تدعو الشركات إلى تبني استراتيجية الإنكماش:<sup>(3)</sup>

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف؛
- انخفاض الحصة السوقية؛
- بعض وحدات الأعمال تكون ذات تدفق نقدي سلبي، أو ضعف أداءها؛
- تدهور سوق الشركة وتراجع جاذبيته.

## 2- استراتيجية تطوير مهنة المجمعات

أما في حالة المجمعات الصناعية فيرى Batsch<sup>(4)</sup> فإن الأمر يتعدى مجرد استخدام التعارض الموجود بين مفهوم التخصص، والتنوع في مجالات النشاطات الاستراتيجية. فلا يجب حد التنوع في الجانب الكمي لمجمل النشاطات التي يمتلكها المجمع أ والتي تخلى عنها، نشاطات المجمع لا يكفي لوصف التغيرات الديناميكية في القطاعات التي ينشط بها، ولايسمح بمعرفة مدى درجة التقارب الموجودة بينها، ومنه لا بد من إدراج مفهوم التكامل الصناعي أو التجاري لتحليل والوقوف على طبيعة تطور نشاطات المجمع، فغالبا ما تبحث المجمعات الصناعية في رحلة تطوير نشاطاتهم عن الاتساق التنظيمي، التكامل الصناعي والتجاري وتحقيق التركيز في موارده المالية لخدمة أهداف محددة.<sup>(5)</sup>

إذ لا بد من استخدام مقارنة تعتمد على دراسة تطور مسار مجالات النشاطات الاستراتيجية باستخدام مفهوم المهنة، باعتبارها مجموعة من الكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها المجمع في مجال نشاط معين، ومنه أي تطور في مجال النشاط سوف يصاحبه تطور في مسار محفظة المهن التي يمتلكها المجمع، وهذا في إطار ديناميكية ينتج عنها التركيز في المهن أو التشتت فيها لتحديد مدى تطور محفظة

<sup>(1)</sup>Thietart (1993) : La stratégie d'entreprise, édition science, p 198.

<sup>(2)</sup>الغالي طاهر والعامري صالح، (2008): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 16

<sup>(3)</sup> المرجع نفسه، ص 423.

<sup>(4)</sup> Batsch. L.( 1993), op.cit, p112.

<sup>(5)</sup> Besbèse Imène (2010) : Evolution du périmètre d'activité et système de gouvernance d'entreprise, le cas du groupe Danone, thèse de doctorat. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00730607/document>

نشاطاته، واقترح Batsch ثلاث مسارات رئيسية لتطور مجال النشاطات الاستراتيجية للمجمعات الصناعية وفق الجدول التالي:

جدول رقم (07): منطق نمو المجمعات الصناعية

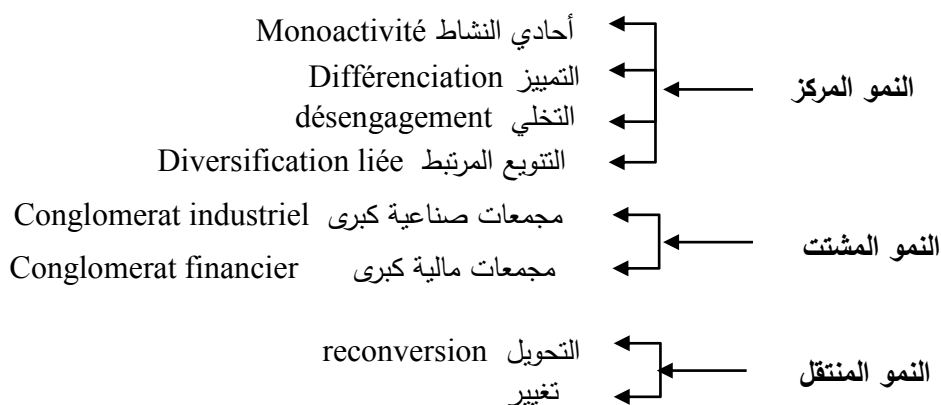
التوسع	التراجع	النمو
تنويع مرتبط	انسحاب	مركز
تنويع غير مرتبط	××××	مشتت
نحو قطاع آخر	في نفس القطاع	منتقل

Source : Batsch Laurent (1993), la croissance des groupes industriels, Edition Economica Paris, p113.

فإذا اعتمد المجمع الصناعي على منطق الاتساق الصناعي ما بين نشاطاته الحالية والجديدة عند اتخاذ قرار النمو ، فسوف يكون نموه مركز ، أما إذا اعتمد في نموه على منطق مالي يتحول المجمع الصناعي إلى مجمع عملاق Conglomerat ويكون عندها نموه مشتت، وفي الحالة الأخيرة قد يحول المجمع تماما نشاطه إلى صناعة أخرى بسبب الظروف المحيطة به .

و ينقسم كل مسار رئيسي إلى عدة أصناف من المسارات الفرعية:<sup>(1)</sup>

شكل رقم (07): مسار نمو المجمعات الصناعية



Source : Batsch Laurent(1993), la croissance des groupes industriels, Edition Economica, Paris, p113

<sup>(1)</sup>Batsch. L, (1993), op.cit, p116.

## 2-1-1- النمو المركز:

### 2-1-1-1- النشاط الأحادي Monoactivité:

هذا المسار تتخذه المجمعات التي وقعت أسيرة لنشاطها، حيث لا تمتلك إلا خيار تركيز مواردها وكل جهودها لتطوير نشاطها الحالي، فهي غالبا مجمعات صناعية عمومية تتمتع بشبه احتكار أو قد يكون احتكار تام للسوق الذي تنشط فيه، و تتمتع بدعم كبير من طرف الدولة، كما تشكل الشركات العمومية والهيئات الحكومية سوقها الأساسي .

لكن يتطلب اتخاذ هذا المسار جهود استثمارية كبيرة لدعم مكانتها في السوق، وهي مقيدة بحكم طبيعة ملكية رأسمالها العمومية بعدم التخلي عن نشاطها الحالي، أو الانتقال إلى مجالات نشاطات إستراتيجية مختلفة عن مجالها الحالي، فهي ملزمة بتخصيص كل مواردها وكفاءاتها ومهاراتها للحفاظ على موقعها في سوقها الحالي. هذا و توجد حالة استثناءة تسمح لها بتعديل مجال نشاطها الاستراتيجي، وهي تراجع أدائها في نشاطها الحالي.

### 2-1-2- تمييز العرض:

إن طبيعة الكفاءات والمهارات التي تمتلكها هذه المجمعات، وكذلك متطلبات النمو على مستوى أسواقها تجعلها تقع أسيرة لنشاطها، وتفرض عليها عدم الانتقال إلى مجالات نشاطات استراتيجية أخرى. إذ يستدعي نموها أن تقوم بتطوير أسواقها الحالية، إما بالانتقال إلى الأسواق الدولية (توسعة جغرافية)، أو تطوير منتجاتها الحالية (توسيع تشكيلة منتجاتها)، وفي كلتا الحالتين على هذه المجمعات أن تقوم بتطوير وامتلاك قدرات هائلة في مجال الابتكار وتمييز العرض.

### 2-1-3- التراجع (التخلي) Le désengagement:

اتباع هذا المسار يعكس حالتين تمر بهما المجمعات الصناعية<sup>1</sup>:

➤ الحالة الأولى تعود إلى أسباب دفاعية نتيجة تراجع أدائها، وتعمل المجمعات على التخلي عن النشاطات ضعيفة الأداء، أو التي لم تتمكن من تطويرها لتركز جهود نموها في المجالات الاستراتيجية ذات المستقبل.

<sup>1</sup> ستعرض للحالتين بتفصيل أكثر عند تعرضنا لإستراتيجية انكماش المجمعات الصناعية.

➤ **الحالة الثانية:** تراجع هجومي تستخدم فيها المجمعات الموارد المالية الناتجة عن تنازلها عن بعض النشاطات غير الإستراتيجية التي تحقق أداء جيد، من أجل دعم نمو نشاطات استراتيجية تشكل مهنتها الأساسية.

#### 2-1-4- التوزيع المرتبط:

في هذه الحالة، تركز المجمعات على النمو في عدد محدد من مجالات النشاطات الاستراتيجية تكون مرتبطة ببعضها البعض، تتميز باتساق وانسجام من الناحية الصناعية، أو التجارية أو التنظيمية.

#### 2-2- النمو المشتت:

تعكس هذه الحالة مجمعات قد تكون صناعية أو مالية قامت بتطوير نشاطاتها عن طريق النمو الخارجي عن طريق الاستثمار في شراء أسهم شركات، بغض النظر عن مجال نشاطها الإستراتيجي ما إذا كانت يتقارب مع مجال نشاط المجمعات، وتسعى من وراء ذلك إلى توزيع المخاطر المالية وتنويع الإيرادات المالية. كما قد تلجئ بعض المجمعات الصناعية إلى تبني هذا المسار نتيجة تراجع أدائها المالي لنشاطاتها الحالية، وتسعى إلى البحث عن مصدر جديد لتحقيق تدفق نقدي يحقق توازن في تدفقاتها المالية، و قد تكون صناعتها الحالية تشهد تراجع في نموها، فهي تبحث إذن عن فرص استثمارية جديدة في صناعات أخرى.

#### 2-3- النمو المنتقل:

هذا المسار يعكس حالة مجمعات صناعية انتقلت للتنشط في مجال استراتيجي جديد تستغل فيه معظم مواردها، وتركز فيه كل مجهوداتها لتجعله كنشاط رئيسي، مع احتفاظها بنشاطاتها الاستراتيجية الحالية بقدر محدود، وتعود أسباب اعتمادها على هذا المسار في النمو إلى:

- التقادم التكنولوجي للمنتجاته الحالية وتراجع الطلب عليها؛
- عدم القدرة على منافسة في السوق؛
- ظهور مجالات استثمارية جديدة تحقق أرباحا أعلى.

لكن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب تغييرا جذريا في جميع عوامل النشاط الحالية، مرونة كبيرة في موارد المجمع التنظيمية والمادية وفي نظمه وهيكله أعماله، قيادة إدارية كفؤة تضمن تنفيذها بأقل تكلفة ممكنة ومواجهة المخاطرة وعدم التأكد.

### 3- مفهوم استراتيجية الانكماش (Le recentrage) لدى المجمعات الصناعية :

عندما يتراجع أداء المجمعات الصناعية يتم اعتماد مصطلح الانكماش كمرادف لإعادة تخصصه في بعض النشاطات، في هذه الحالة تجبر المجمعات على إعادة النظر في مجمل النشاطات الاستراتيجية التي طورتها في مرحلة النمو، خاصة تلك التي تقع خارج مجال مهنتها الأساسية، لتتخلى عن بعضها وتعاود التركيز في المجالات الإستراتيجية المتنافسة والتخصص فيها كمهنة للمجمع.<sup>(1)</sup>

وبهذا تعتبر استراتيجية الانكماش أداة تصحيحية لمرحلة ما بعد عملية تطوير النشاطات عن طريق التنويع الغير المرتبط المفرط، الذي ينتج عنه تكلفة عالية وهدم للقيمة، فتتم عملية خفض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول.<sup>(2)</sup>

### 3-1- أسباب لجوء المجمعات الصناعية إلى استراتيجية الإنكماش:

كما يرى Batsch أن الانكماش يعبر عن اتجاه المجمعات الصناعية إلى إعادة بناء مكانتهم التنافسية في الصناعات التي تريد التمتع بها، ويرجعها لعدة أسباب:<sup>(3)</sup>

- ترشيد قرارات الاستثمار، خاصة في إطار بيئة تنافسية عالمية؛
  - إلزامية تحقيق قيمة مضافة أو عائد على الاستثمار لأصحاب رؤوس الأموال؛
  - احترام اتساق محفظة نشاطات المجمع، فليس من الضروري أن تدرج هذه الإستراتيجية في إطار العودة إلى التخصص، فقد تخدم أهداف التنويع المرتبط أيضا.
- قد تدرج استراتيجية الانكماش أيضا في إطار اختيار مشروع انتاجي فتعرف على أنها: "إعادة بعث (Redéploiement) المجمع في قطاعات النشاطات ذات المستقبل الواعد والتي ينشط بها حاليا، والتخلي عن قطاعات النشاطات التي فقدت أهميتها الاستراتيجية نتيجة حدوث تغير في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية".<sup>(4)</sup>

في إطار هذا التعريف نجد أن المجمع يعمل على توجيه موارده إلى عدد محدد من النشاطات، التي سوف تشكل مهنته كاستجابة منه للتغيرات التي تحدث على مستوى بيئته.

<sup>(1)</sup> Batsch Laurent (1993) : op.cit, pp 170-171.

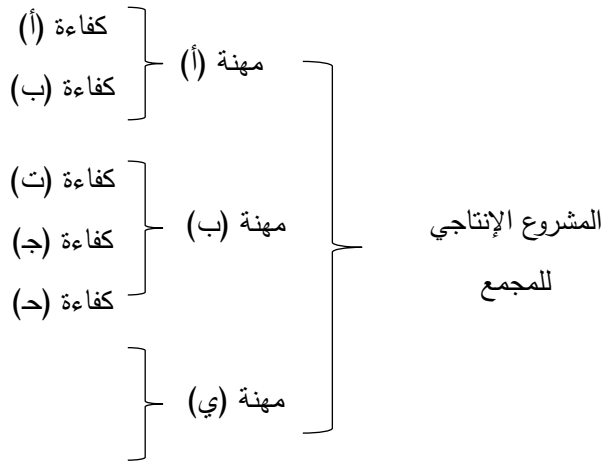
<sup>(2)</sup> العيساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 422.

<sup>(3)</sup> Batsch.Laurent (2002) : le recentrage : une revue, cahier de recherche du CEREГ, université Paris dauphine, juillet [http://www.cereг.dauphine.fr/cahiers\\_rech/pdf](http://www.cereг.dauphine.fr/cahiers_rech/pdf). Consulté le 19/12/2010.

<sup>(4)</sup> Drapeau Christine, (2010) : Caractéristiques des opérations de recentrage stratégique et performance financière des groupes industriels français de 1994 à 1997, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lille1 - Sciences et Technologies.<https://ori-nuxeo.univ-lille1.fr>

ومنه يمكن أن يمارس المجمع مهن مختلفة في قطاع نشاط معين، فإذا حاول إعادة تنظيم محافظة نشاطاته، يجب عليه أن يقوم بذلك في إطار العمل على تحقيق التعاضدية بين مجمل نشاطاته الإستراتيجية. و حسب Montmoillon. B<sup>(1)</sup>: على المجمع التركيز في مهنة أو عدة مهن التي تساعد على تحقيق مشروعه الإنتاجي، واعتبر المجمع : "مجموعة مهن التي قرر المجمع ممارستها والتحكم فيها فهو يؤمن الاتساق الاستراتيجي الكامل للمجمع سواء من حيث منطق الاتساق الصناعي، أو المالي من خلال ممارسة عدة مهن تتقاسم التعاضدية فيما بينها، هذه المهن قد تنتمي إلى قطاعات نشاطات مختلفة أو متشابهة"، ومثلها حسب الشكل التالي:

شكل رقم (08): المشروع الإنتاجي للمجمع.



Source : De Montmorillon, Bernard,(1986) :les stratégies industrielles, Edition Economica, Paris, p106.

من جهته، اقترح Dosi et Teece<sup>(2)</sup> منهجا آخر لتحليل استراتيجية انكماش المجمعات الصناعية، فمن خلال سعيها الدائم إلى تقليص تكاليف الصفقات الاقتصادية عمدت هذه المجمعات إلى تعويض السوق بهيكلها الداخلي، وعرضت بذلك نفسها إلى عدة ضغوطات من أهمها :

- تنوع البيئة التنافسية لمهنتها؛
- الزمن المستغرق في تعلم المهنة الجديدة؛
- الحصول على كفاءات وقدرات منفردة ؛
- مدى مواهمة طبيعة التكنولوجيا والمهارات المكتسبة مجمل المعارف من ممارسته نشاطاتها الحالية،

<sup>(1)</sup>Montmorillon. B (1986), op.cit, pp 105-106.

<sup>(2)</sup> Dosi Giovanni et Teece. D et winters. S (1990), op.cit

مع النشاطات الجديدة (إمكانية الاستفادة ونقلها للنشاط الجديد)؛

➤ فقدان هوية المجمع.

و اعتبر الباحثان أنه لا بد من مناقشة وتحليل استراتيجية إنكماش مجمعات الصناعة باستخدام مجمل هذه الضغوطات، فانكماش نشاطاتها سيؤثر على هويتها ، كذلك ممارساتها التنظيمية، هيكلها، وظائفها، انتشارها الجغرافي والاستراتيجي. إذ يعبر الانكماش على ضغوطات هيكل الإنتاج الممارسة على المجمع وجهوده المبذولة في سبيل تمييز قدراته ومهنته. فمن خلال تبني هذه الإستراتيجية يؤكد المجمع على انتمائه وارتباطه بقطاع معين أو ينفيه، حيث تعبر عن التصور الذي وضعه المجمع على قدراته والمجالات الاستراتيجية للنشاطات التي يجب أن يمتنها.<sup>(1)</sup>

كما يعتبر Batsch أن مهنة المجمع تصف تفردته وتميزه: "وهي تعبر عن قدرة المجمع على تنسيق مجموعة من النشاطات تنتمي إلى مجالات استراتيجية مختلفة، بافتراض أن تأسيس مهنة المجمع يتم عن طريق تركيب نشاطات مختلفة، وعند حدوث مشاكل بسبب تعقد العملية التسييرية أو نقص في الموارد فلا بد من وجود حلول أخرى إضافة إلى حل الإنكماش، هذه الحلول يتيحها الهيكل التنظيمي للمجمع."<sup>2</sup>

إذ تمكن مرونته من إدماج المجمعات لعدة نشاطات استراتيجية مختلفة، يستطيع من خلالها الاستفادة من مزايا التخصص والتنوع في نفس الوقت؛ فهي تسيير بصفة مستقلة قانونيا عن طريق الفروع التي يملكها، ومنه في هذه الحالة إذا ما تعرضت إحدى النشاطات إلى ضغوطات ناتجة عن نقص الموارد أو مشاكل تسييرية نتيجة تعقد إدارتها، أو مشاكل ناتجة عن تدهور العوامل البيئية، حينئذ يمكن أن تلجئ المجمعات إلى تطوير النشاط عن طريق التعاون وتقاسم المخاطر مع شركات أخرى كحل من الحلول المتاحة أمامها.<sup>(\*)</sup>

### 3-2- أهداف استراتيجية الإنكماش:

عموما ومن خلال اتباع استراتيجية الانكماش تسعى المجمعات الصناعية إلى تحقيق هدفين رئيسيين:<sup>(3)</sup> هدف عملي وآخر استراتيجي.

(1) Batsch Laurent, (1993) : la diversité des activités des groupes industriels: approche empirique du recentrage, Revue d'économie industrielle N°66, 4<sup>ème</sup> trimestre, p30-50, <http://www.persee.fr/doc>

(2) Batch Laurent, (1993) : la croissance des groupes industriels, op.cit, P170.

(\*) استراتيجيات التعاون والنمو الخارجي ليست موضوع بحثنا، لذا لم يتم التطرق إليها، فقد نشير إليها كاستراتيجيات يمكن أن يعتمد عليها المجمع لتطوير نشاطاته.

(3) Drapier. A.C(2010), op.cit

### 3-2-1- الهدف العملي:

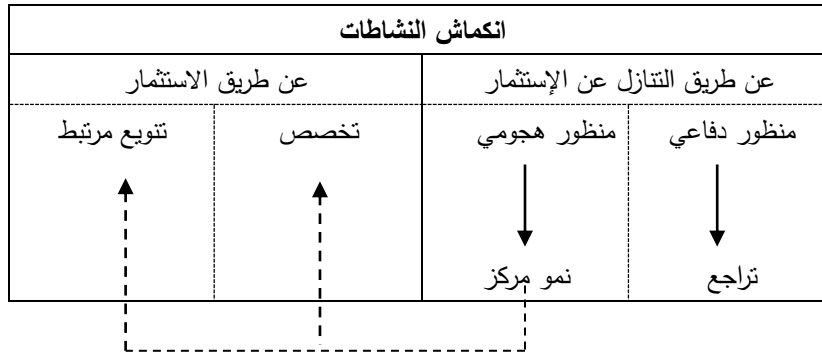
يتمثل تحقيق الهدف العملي في سعي المجمعات الصناعية إلى تركيز استخدام الموارد في عدد محدد من النشاطات، أما تحقيق الهدف المالي فيتمثل في سعيها إلى الحد من الأخطار المالية وتركزها في عدد محدد من النشاطات، عوض توزيع الأخطار المالية عن طريق اتباع استراتيجية التنوع الغير المرتبط، وبظل قرار الانكماش متعلق بالوضعية المالية للمجمع.

### 3-2-2- الهدف الإستراتيجي:

اعتبر Batsch أن تخلي المجمعات عن النشاطات عديمة المردودية، أو التي لم تتمكن من تطويرها قد يدرج ضمن (منظور دفاعي) تحاول من خلاله إعادة رسم حدود مجالات نشاطاتها الاستراتيجية، والتحكم في الخطر من خلال تنفيذ عدة عمليات استراتيجية محتملة عن طريق الانسحاب تماما من قطاع النشاط من خلال بيع الوحدات أو الفروع التي تعاني نتيجة تراجع أدائها. كما قد يدرج قرار الانكماش ضمن منظور هجومي، حيث تتنازل المجمعات عن طريق بيع أصول أو أسهم النشاطات الثانوية (الغير الاستراتيجية بالنسبة لمشروعها الإنتاجي)، لتستخدم إيرادات التنازل لتمويل مشاريعها الاستثمارية في نفس مجالات النشاطات الحالية الرئيسية، أو في مجالات تكون متشابهة.

فإذا يمكن اعتبار الانكماش الهجومي كاستراتيجية نمو مركز يهدف إلى خلق اتساق في مجالات النشاطات الاستراتيجية عن طريق خفض درجة التنوع غير المرتبط، يتم نتيجة تدهور الظروف البيئية الداخلية أو الخارجية، كما يمكن اعتباره قرار يخص ترشيد التوجهات الاستثمارية لخدمة المشروع الإنتاجي، والذي يهدف المجمع تنفيذه واستغلاله، مثل ما يوضحه الشكل رقم (09).

شكل رقم (09): استراتيجية الإنكماش وفق المنظور الدفاعي والهجومي



Source : Drapiier Audegon Christine,(2001), Caractéristiques des opérations de recentrage stratégique et performance financière des groupes industriels français de 1994 à 1997, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lille1 - Sciences et Technologies,p33. <https://ori-nuxeo.univ-lille1.fr/>

## خلاصة الفصل:

بما أن تشكيل مجتمعات الشركات يكون عادة بهدف القيام بمشروع إنتاجي، ونجاحه يعتمد على مدى اختياره لإستراتيجية تطويره، لهذا السبب تعرضنا في الفصل الثاني إلى المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية، واستراتيجية تطوير مهنة الشركات التي تركز على التخصص أو تنوع النشاطات. للنتقل بعدها إلى التطرق إلى مختلف الإستراتيجيات التي تعتمدها مجتمعات الشركات الصناعية، حيث أوضحنا أنها لا تنحصر في قرار المفاضلة ما بين التخصص أو التنوع وإنما يتعدى ذلك.

إذ لا بد من استخدام مقارنة تعتمد على دراسة تطور مسار مجالات النشاطات الاستراتيجية باستخدام مفهوم المهنة، باعتبارها مجموعة من الكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها المجمع في مجال نشاط معين، ومنه أي تطور في مجال النشاط سوف يصاحبه تطور في مسار محفظة المهن التي يمتلكها المجمع، وهذا في إطار ديناميكية ينتج عنها التركيز في المهن أو التشتت فيها، حيث توجد ثلاث مسارات رئيسية لتطور مجال النشاطات الاستراتيجية للمجمعات الصناعية، النمو المركز، المشتت، المنتقل.

## الفصل الثالث

آليات حوكمة مجتمعات الشركات

ونماذجها

## تمهيد:

سننتظر في هذا الفصل إلى مفهوم وأسس حوكمة الشركات، والآليات التي تحد من انتهازية المسيرين بناء على ماقدمته نظرية الوكالة ونظرية تكاليف التبادل، التي تعد من أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات، من ثم نستعرض مختلف نماذج حوكمة الشركة، لنخلص إلى مقارنة بين أنظمة الحوكمة السائدة في مختلف اقتصاديات الدول. فهذه الخطوة تعتبر مهمة، ستسمح لنا بإسقاط مفاهيم حوكمة الشركات على مجتمعات الشركات، باعتباره سوق داخلي منظم تقوم العلاقات فيه بين مختلف الأطراف الفاعلة، وذلك من خلال تصور علاقة الشركة الأم بفروعها كعلاقة وكيل بموكل، تتدخل فيه الشركة الأم كمنظم تهتم فيه بحسن سير الفروع التابعة لها، عن طريق تطوير نظام مراقبة يستجيب للتحدي الموازنة بين فرض سلطتها على فروعها، ومنحها هامش استقلالية تستطيع الفروع من خلاله تطوير نشاطاتها وإدماج أهدافها الإستراتيجية مع أهداف المجمع، مع تمييزها حتى تراعى الخصائص الإستراتيجية لنشاطاتها وبيئتها التنافسية<sup>1</sup>. لذلك سننتظر إلى مختلف آليات المراقبة التي قد تعتمدها الشركة الأم لضبط التصرفات الإنتهازية لدى مسيري الفروع لمواجهة هذه التحديات، ونخلص باستعراض بعض النماذج التي قد تعتمدها مجتمعات الشركات في حوكمتها.

## أولاً: مفهوم وأسس حوكمة الشركات.

سننتظر في هذا الجزء إلى الأسس النظرية لحوكمة الشركات، بالتركيز على أصل مفهوم حوكمة الشركات، آلياتها، نماذجها وأنظمتها الوطنية.

### 1- أصل الحوكمة:

لقد اشدت النقاش حول مسألة الحوكمة، خصوصاً في سنوات التسعينات من القرن الماضي<sup>(2)</sup> جاء ذلك، بعد الفضائح المالية التي مست كبرى الشركات، والتي كانت لها انعكاسات سلبية على الكثير من الإقتصاديات الدولية والعالمية، وبهذا اكتسب موضوع حوكمة الشركات أهمية بالغة سواء على مستوى الحكومات أو الشركات، وأثرت هذه التغيرات الديناميكية في مفهوم الحوكمة، وجعلته يتطور نحو تفعيل وسائل التحكم والمراقبة، لضمان مصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالشركة، وبالأخص حقوق المساهمين. فقد أصبحت مبادئ حوكمة الشركات تشكل الإطار المرجعي للعلاقات السلطوية بين المسيرين ومساهمي الشركات.

<sup>1</sup> Buono.Anthony.F et Bowditch. James.L(2003), The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations, <https://books.google.co.uk/>

<sup>2</sup>wirtz Peter (2008),les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise , Edition la découverte, Paris,p.22

ويمكن اعتبار الباحثان <sup>(1)</sup> Berle et means (1932) أول من جعل موضوع حوكمة الشركات مجال بحث منفصل بحد ذاته، من خلال مناقشتها للنزاعات الناتجة عن الانفصال بين وظيفة الملكية ووظيفة اتخاذ القرارات على مستوى كبرى شركات الأسهم الأمريكية، التي كانت تعيش تبعات الأزمة المالية لسنة 1929. فمن خلال أبحاثهم الميدانية وجدوا أن الشركات تعاني من مشاكل ناتجة عن انفصال حق ملكية رأسمال عن تسييره، التي نتج عنها تضارب المصالح بين المسيرين والمساهمين. فالإدارة تسعى إلى خدمة مصالحها من خلال سيطرتها على اتخاذ القرار، بصرف النظر ما إذا كانت هذه القرارات متوافقة أو غير متوافقة مع تطلعات المساهمين، ومنه يتحمل المساهمين المخاطر المالية، بينما يتخذ المسيرون قرارات بشأن تسيير أموالهم. وفي سنة 1976 حاول كل من <sup>(2)</sup> Meckling & Jensen حل مشكلة تضارب المصالح من خلال نظرية الوكالة، وعرف الباحثان علاقة الوكالة على أنها: <sup>(4)</sup> "عقد يقوم على أساسه طرف أو عدة أطراف (الموكل) بتكليف طرف آخر (الوكيل) بأداء مهمة عوضا عنه بإسم الموكل، ما يترتب عنه تنازل عن جزء من القدرة على اتخاذ القرارات لصالح الوكيل".

فقد ركزت نظرية الوكالة على ضرورة وضع آليات تعمل على حماية حقوق المساهمين، والحد من التلاعبات المالية والإدارية من طرف المسيرين.

إذ يحتمل في كل شركة حدوث تضارب مصالح بين المساهمين الذين يسعون إلى تعظيم ثروتهم، والمسيرين الغير المساهمين الذين يسعون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية، حيث "يستفيد المسيرون من عدم تماثل المعلومات، كما أنهم يستطيعون "التلاعب" بالمعلومات التي يتم نقلها للمستثمرين، مما يستوجب وضع أجهزة تحفيز، تنظيم ومراقبة بهدف ضمان حسن سير الشركة." <sup>(5)</sup>

فيما ارتكزت نظرية تكاليف الصفقات على مبدأ العقلانية المحدودة للأعوان الإقتصاديين في تعاملاتهم الإقتصادية داخل السوق، فهي تؤكد على أن العقود هي في الأساس غير تامة، كونها لا تستطيع تغطية كافة الإحتمالات الممكنة. مايشجع على ظهور التصرفات المبنية على المصالح الخاصة، لذلك عرف willamson

<sup>(1)</sup> Charreaux Gérard (1997), « le gouvernement des entreprises: corporate Governance théorie et fait », Edition Economica, Paris, p.421.

<sup>(2)</sup> Gond J.P, Mercier. Samuel (2004), la Théorie des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature . <http://www.agrh.fr/assets/actes/2004gond-mercier051.pdf>

<sup>(3)</sup> Parrat Frederic (2003), le gouvernement d'entreprise , Edition Dunod, Paris, p.14

<sup>(4)</sup> Jensen. Michael, C et Meckiling Wiliam.H (1976) « theory of the firm : management Behavior, Agency coasts and ownershio Structure »; Journal of Financial Economics, October, 1976, V.3, N°4, p5, pp.305-360. [http://uclafinance.typepad.com/main/files/jensen\\_76.pdf](http://uclafinance.typepad.com/main/files/jensen_76.pdf).

<sup>(5)</sup> Meier.Olivier et Schier. Guillaume (2005), entreprises multinationales: Stratégie, Restructuration, Gouvernance », Edition Dunod, Paris, p263.

حوكمة الشركات على أنها: "وسيلة لضبط النظام داخل علاقة اقتصادية، قد يتسبب احتمال حدوث خلاف بين الأعوان الإقتصاديين إلى عدم تقاسم المزايا الناتجة عن التبادل"<sup>(1)</sup>.

وبهذا يعد تفضيل خدمة المصلحة الخاصة وانتهاز الفرص نقطة مشتركة بين كل من نظرية تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة، في تفسيرهم لضرورة وضع نظام حوكمة، وتعد هاتين النظريتين من أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.

## 2- مفهوم الحوكمة:

بعد الأزمة المالية التي هزت أسواق لندن المالية انخفضت ثقة المستثمرين البريطانيين، مما دعا مجلس العموم البريطاني إلى تشكيل لجنة تحقيق برئاسة "سير ادريان كادبوري" لمعرفة أسباب انهيار تلك الشركات، وأصدرت تلك اللجنة تقريرا باسم تقرير كادبوري 1992 "Cadbury Report" يعد بداية ظهور تعبير "الحوكمة Governance" في العصر الحديث، وقدم أيضا أول تعريف لحوكمة الشركات على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبة الشركات"<sup>(2)</sup>. رغم أن هذا التقرير ساهم في إصدار مجموعة واسعة من التقارير من طرف هيئات ودراسات مختلفة، لتفعيل تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة، إلا أنه يعد محدودا كونه لا يتطرق إلى نوع النظام الواجب تطبيقه، كما أنه لا يحدد الأطراف التي ينبغي توجيهها ومراقبتها.

أما Cabby. J et Hirigoyen. G<sup>(3)</sup> فيعرفان حوكمة الشركات على أنها: "شبكة علاقات تربط عدة أطراف فاعلة في إطار تحديد إستراتيجية الشركة وتحقيق الأداء"، وركزا الباحثان في تعريفهما على دور تعهد الشركة مع الأطراف الفاعلة في خلق القيمة. ويتابع Igalens & Point في نفس المسار:<sup>(4)</sup> "أنه على الشركات أن تلتزم نحو مختلف الأطراف الفاعلة حتى تتمكن من خلق ميزة تنافسية، ويؤكد الباحثان أن فكرة حوكمة الشركات تساهم في إبراز دور مختلف الأطراف الفاعلة و طبيعة الشبكات التي تربطهم، والتفاعلات التي تنشئ بينهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة". وقد جاء هذا التعريف ليؤكد على دور القرارات الإستراتيجية في خلق القيمة، على شرط وضع نظام يضبط تصرفات كل الأطراف الفاعلة، أي نظام حوكمة يدفعهم للقيام بأدوارهم، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية وخلق الميزة التنافسية. لكن تعد أبحاث Charreaux.G من

(1) Ménard Claude(1997), le pilotage des formes organisationnelles hybrides , Revue économique. Volume 48, N°3, p.741

(2) Dominique Bertrand &Meillet Richard (2003), la dynamique du gouvernement d'entreprise Edition organisation,Paris, p.1

(3) Caby J. & Hirigoyen G (2001), la création de valeur de l'entreprise , 2° Edition, Economica,Paris, p.51

(4) Igalens jaques & Point Sébastien (2009), vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes, Edition Dunod, Paris.p.7

أبرز المساهمات الحديثة في تعريف حوكمة الشركات، في تحديد نماذجها وأنظمتها، فقد ركز في تعريفه لحوكمة الشركات على استخدام آليات للحد من التصرفات الإنتهازية المسيرين، فحوكمة الشركات تشمل:<sup>(1)</sup> "مجموع الآليات التي تحد من صلاحيات المسيرين وتؤثر في قراراتهم، أي تحكم تصرفاتهم وتحدد مجالات تدخلهم" هذا التعريف الشامل والواسع يسمح بأخذ مجمل الآليات سواء الداخلية أو الخارجية، واستخدامها كآليات حوكمة.

قدمت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE تعريفاً متطوراً لحوكمة الشركات، حيث قالت إنه:<sup>(2)</sup> "يشتمل على مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها وغير ذلك من أصحاب المصالح، وكذلك الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المنظمة وطرق تحقيق تلك الأهداف والمراقبة على الأداء، وينبغي أن تقدم الحوكمة الجيدة حوافز مناسبة للإدارة لتحقيق الأهداف التي تحقق بدورها مصالح المنظمة وحملة الأسهم وتسهل من عملية المراقبة". حسب هذا التعريف تعمل حوكمة الشركات على توزيع الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الأطراف الفاعلة، ذات العلاقة بالشركة من أجل الوصول إلى مستوى أداء جيد، كما تشدد OCDE على أنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق وضع آليات تضمن مراقبة تنفيذ الأهداف، وتقييم النتائج المتوصل إليها.

نستخلص من خلال التعريفات السابقة، أن حوكمة الشركات تسعى إلى توفير النظام الذي يسمح بخلق قيمة وأعلى أداء للشركات، فمهامها الأساسية تكمن في قدرتها على تحديد و وصف طريقة العمل المثلى لآليات المراقبة، من أجل تفادي الصراعات والإختلافات التي يمكن أن تحدث بين مختلف الأطراف الفاعلة.

### 3- آليات حوكمة الشركات:

إن الهدف الرئيسي من حوكمة الشركات هو الإجابة على مشكل نقص الكفاءة، عن طريق تنظيم تقاسم السلطة داخل الشركات، وبالخصوص على مستوى وظائف اتخاذ القرارات، التسيير والمراقبة. ففيما صنفت نظرية الوكالة آليات حوكمة الشركات إلى آليات خارجية وأخرى داخلية. اقترح williamson<sup>(3)</sup> تقسيم آليات حوكمة الشركات إلى آليات عفوية ذات طبيعة تعاقدية مرتبطة أساسا بالأسواق، وآليات قسدية متعلقة بطبيعة

(1) charreaux Gérard & Wirtz Peter (2006), Gouvernance des entreprises : Nouvelles Perspectives Edition Economica, Paris, p.147

(2) ligne directrice de l'OCDE sur la gouvernance version 2004, www.oecd.org

(3) Charreaux. G(1997). op, cit, p422-446

نشاط الشركة وهيكلها الداخلي مصممة بغرض المراقبة على المسيرين. لكن فضل G.Charreaux<sup>1</sup> توحيد تصنيف آليات الحوكمة إلى آليات داخلية (قصدية) وآليات خارجية (عفوية)؛ تتمثل الآليات الخارجية في المنافسة في سوق السلع والخدمات، السوق المالي، سوق العمل الخاص بالمدرء والإطارات المسيرة، المحيط القانوني، السياسي، التنظيمي، المجتمعي، الثقافي والإعلامي. بينما تهتم الآليات الداخلية بعملية المراقبة الداخلية وتتمثل في: مجلس الإدارة، الهيكل التنظيمي الرسمي، ثقافة الشركة، مراجعة الحسابات، مراقبة الحسابات.

### 3-1- الآليات الداخلية:

#### 3-1-1 مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، فهو يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من عدم كفاءة استخدامه، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم بأدائها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة،<sup>2</sup> وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا ، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.<sup>3</sup>

#### 3-1-2 مراجعة الحسابات:

تعتبر مراجعة الحسابات من أهم الأدوات المستخدمة للتحقق من إجراءات المراقبة الداخلية، ومدى التزام كل الأفراد داخل الشركة بالمهام الموكلة لهم وترشيدهم للنفقات، وكفاءة استخدامهم لموارد الشركة وعدم انحرافهم عن المهام الموكلة لهم. إضافة إلى تقديم التقارير التي تضمن التوصيات المناسبة بشأن الإنحرافات إلى رئيس

<sup>1</sup> Wirtz Peter (2008), les meilleurs pratiques de gouvernement d'entreprise, Edition la découverte. Paris, pp.17-18

<sup>2</sup>Charreaux.G, (2000), le gouvernement de l'entreprise  
[http://gérard.Charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/Encycg\\_universselle.pdf](http://gérard.Charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/Encycg_universselle.pdf)

<sup>3</sup> التميمي عباس حميد(2012)، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري 06-07 ماي، جامعة محند خيضر بسكرة- الجزائر -lab.univ-biskra.dz

مجلس الإدارة، وعليه يشترط احتفاظ مراجع الحسابات باستقلاليتته وربطه مباشرة مع رئيس مجلس الإدارة العليا.<sup>1</sup>

### 3-1-3 مراقبة الحسابات:

تعرف مراقبة التسيير على أنها "العملية التي يقوم من خلالها المديرون بضمان الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد، وذلك من أجل تحقيق أهداف الشركة".<sup>2</sup> منه تعتبر مراقبة التسيير كآلية تساعد على اتخاذ القرارات العقلانية، التي تتماشى والأهداف الإستراتيجية للشركة. وتكون علاقتها باستراتيجية الشركة عن طريق مراقبة توظيف الموارد، إلا أن Simons يرى أن أنظمة المراقبة هي<sup>3</sup>: "العمليات والإجراءات المبنية على المعلومات التي يستخدمها المديرون من أجل تثبيت أو تغيير بعض الترتيبات المتعلقة بنشاط الشركة". وبهذا ركز Simons على ما ينبغي القيام به باستخدام العمليات والإجراءات كوسائل لمراقبة التسيير. فهذا التعريف يجسد المقاربة الوظيفية لمراقبة التسيير التي تعتبر أن الهدف منها هو المساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وبالتالي فإن: "المراقبة هي مجموع الآليات والعمليات التي ستسمح للشركات بضمان تناغم القرارات والسلوكيات مع الأهداف المسطرة".<sup>4</sup> كما عرفها Anthony على أنها: "العملية التي يؤثر من خلالها المديرون على الأطراف الأخرى داخل الشركة من أجل تطبيق الإستراتيجية".<sup>5</sup> وجعل بذلك الإستراتيجية عاملا أساسيا في تعريف مراقبة التسيير، حيث ينبغي على المديرين التأكد من وضع الإستراتيجيات الملائمة عن طريق التأثير على سلوك مختلف الأطراف الفاعلة.

من جهته أضاف Bouquin، أنه يتوجب أن تسعى كل عملية مراقبة تسيير بغض النظر عن نوعها إلى توجيه سلوكيات المديرين<sup>(6)</sup>: "يتكون نظام المراقبة التنظيمي من أجهزة تسمح للمديرين بالتحكم في القرارات،

<sup>1</sup> Necib .R.et Tabani.R (2010),Gouvernance et audit une relation d'Agence, Séminaire national sur :La profession d'audit en Algérie : état des lieux et perspectives à la lumière des changements internationaux, l'université 20 Août 1955-Skikda

<sup>2</sup> Denis J.-Ph., Tannery F. (2002), « L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, n°3, p. 69-114.strategie-aims.com

<sup>3</sup> - Simons, R (1995), level of Control : How Manager use innorvative control system to drive stratégic, Renewal. Boston : Harvard Business School Press, p5 Simons, R (1995), level of Control : How Manager use innorvative control system to drive stratégic, Renewal. Boston : Harvard Business School Press <https://books.google.dz/books>.

<sup>4</sup>-Langevin Pascal, Naro Gérard (2003), Contrôle et comportement Une revue de la littérature Anglo-saxone. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit,Revue la comptabilité et le contrôle de gestion May, <https://halshs.archives-ouvertes.fr>

<sup>5</sup>Fasshauer. Ingrid ( 2012) ingrid, Les interactions entre controle et stratégie: Redéfinition du rôle des cadres intermédiaires et du levier interactif de contrôle,thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/>

<sup>6</sup>Bouquin. H (1991), le contrôle de gestion, la 2<sup>ème</sup> Edition, Press Universitaire de France, p42.

الحركات، السلوكات، الظروف التي من شأنها التأثير على الهدف المراد تحقيقه، بالإضافة إلى العواقب الناتجة عن هاته القرارات، الحركات السلوكات والظروف". لتحقيق فعالية مراقبة التسيير كآلية يشترط احتلالها مركز مستقل في الهيكل التنظيمي حتى تكون كطرف وسيط مستقل بين مجلس الإدارة و باقي الأطراف الفاعلة في الشركة<sup>1</sup>.

### 2-3 الآليات الخارجية:

تتمثل آليات الحوكمة الخارجية بالمراقبة التي تمارسها أصحاب المصالح على الشركة، ومن أهمها:

#### 1-2-3 منافسة سوق المنتجات:

تعد منافسة سوق المنتجات إحدى الآليات التي تحد من انتهازية المسيرين بصفة غير مباشرة وتعاقب هدرهم للموارد وعدم فعاليتهم، بحصولها على حصتهم السوقية في القطاع السوقي الذي ينشطون به.<sup>2</sup>

#### 2-2-3 سوق العمل:

يوجد في سوق العمل عدة كفاءات تتنافس على مناصب عليا في الأسواق العالمية تسعى للحصول على مناصب أفضل في الشركات خاصة منها الدولية، فهي تشكل تهديد على المسيرين الذين لم يحققوا كفاءة وفعالية.

#### 3-2-3 الإندماجات وعمليات الشراء العدواني:

تعد من أهم الآليات الخارجية الردعية للسلوكات الإنتهازية لمسيرى الشركات، خاصة في الدول الأنجلوساكسونية التي تعتمد شركاتها بالدرجة الأولى على السوق المالي في تمويل نشاطاتها، فغالبا ما تتم هذه العمليات نتيجة تراجع أداء الشركات، وبتغير ملكية رأسمالها تتغير الإدارة القائمة على تسيير نشاطاتها.

#### 4-2-3 التدقيق الخارجي:

تكمن أهمية الدور الذي تقوم به مكاتب التدقيق الخارجي كآلية حوكمة في كونها تضمن تضمن موثوقية المعلومات المالية المصرح بها في القوائم المالية للشركات، فهي تراقب صدقها وشفافيتها. فالمدققون الخارجيون يساعدون الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين عملياتها، ويغرسون الثقة بين كل

<sup>1</sup> Tabani razika (2013), le controle de gestion: un mécanisme de gouvernance des groupes d'entreprises étude de cas CICA&Saidal, Séminaire international sur Le contrôle de gestion : Outil de maîtrise et de pilotage de la performance Etat des lieux et perspectives, Les 27/28 Novembre, université Badji Mokhatr Annaba

<sup>2</sup> Parrat.Frédéric (1999), le gouvernement d'entreprise:Ce qui a déjà changé ce qui va encore évoluer Edition Maxima, Paris, p203

الأطراف الفاعلة في الشركة وخارجها بشكل عام. كما يؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على دور التدقيق الخارجي في تعزيز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، التبصر والحكمة. حيث ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية<sup>1</sup>.

تتعدد آليات حوكمة الشركات وتختلف درجة أهميتها من شركة إلى أخرى، ويرجع Wirtz. P سبب ذلك إلى تأثير الآليات بالعوامل التالية: البلد، السوق المالي، الطبيعة القانونية أو حجم الشركة، قطاع النشاط العام أو الخاص.<sup>(2)</sup> بناء على ذلك، فإنه ينبغي على كل شركة أن تصمم نظام حوكمة خاص بها، هذا النظام يتغير بصفة ملموسة من بلد لآخر، وبحسب درجة اعتماد الشركات على آليات دون أخرى سيختلف نموذج حوكمتها.

### 4- نماذج الحوكمة: من المقاربة المرتكزة على خلق القيمة للمساهمين، إلى المقاربة المرتكزة على خلق القيمة للأطراف الفاعلة.

يعتبر G.Charreaux، أن كل النظريات والدراسات المتعلقة بالحوكمة تركز في مجملها على خلق أو توزيع القيمة، مما يتطلب وجود آليات رقابية تسمح بالمساهمة في تحسين كفاءة الشركة، عن طريق خلق وتوزيع أقصى قدر ممكن من القيمة.

ومن أجل تفادي انحراف الشركة عن تحقيق أهدافها، يمكن استخدام أحد نماذج حوكمة الشركات وهما؛ نموذج يرتكز على خدمة مصلحة المساهمين (وهو نموذج يعتمد أكثر على آليات المراقبة الخارجية للحد من انتهازية المسيرين، ونموذج يرتكز على خدمة مصلحة الأطراف الفاعلة (وهو نموذج مراقبة "داخلي" تمارس المراقبة فيه من طرف مختلف الأطراف الفاعلة في الشركة: البنوك، العمال، المساهمين، ... إلخ).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> التميمي عباس حميد (2012)، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> wirtz Peter (2008), Op, cit, p19.

<sup>3</sup> Zarlowski.Philip et Ponssard. Jean Pierre et Pliphon. Dominique (2001), « quel scénario pour le gouvernement d'entreprises? Une hypothèse de double convergence », Revue d'économie financière Volume 63, Numéro 63, pp 35-51. <http://www.persee.fr/web/revues>.

#### 4-1- نموذج خدمة مصلحة المساهمين:

تمثل هذه المقاربة المنظور المالي للحوكمة الشركات، فهي تتمحور حول تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين، كما تعتبر كنمط مرجعي في البلدان الأنجلوسكسونية، وتعتمد الشركات في تمويلها بالدرجة الأولى على الأسواق المالية، التي هي جد متطورة و نشطة في تلك الدول.

حيث يتمثل الهدف من نظام حوكمة الشركة في وضع قيد التنفيذ مجموعة من الآليات التي تسمح بضمان انضباط المديرين وتقليص حريتهم في التصرف، من أجل حماية الاستثمار المالي للمساهمين، لأن خلق وتعظيم القيمة لصالح المساهمين لا يتم إلا بانضباط قرارات وتصرفات المديرين لصالح المساهمين.

في هذه الظروف يتم مراقبة المديرين من طرف الجمعية العامة للمساهمين، وبالأخص من طرف السوق المالي، فعندما لا تحقق المساهمات أداء جيداً بالقدر المطلوب، يلجئ أقلية المساهمين إلى بيع أسهمهم ما يجعل من تخفيض قيمة أسهم هاته الشركة في البورصة. هذا ما يزيد من خطر التعرض لعملية الشراء العدواني من شركات أخرى، ومنه تغير هيكل ملكية رأسمال، ينتج عنه تغيير في أعضاء مجلس الإدارة و منه تغيير في مناصب المديرين، فاحتمال فقدان مناصبهم يدفع بالمديرين إلى تسيير الشركة وفق مصالح المساهمين.<sup>1</sup>

لكن من جهته شكك Charreaux في العلاقة بين آليات الانضباط وخلق القيمة، ووصفها على أنها علاقة ضعيفة وغير واضحة<sup>2</sup>: "فهي لا تسمح بشرح كيفية عمل الأنظمة الأخرى التي لا تتبع النظام الأنجلوسكسوني. والمقصود بالأنظمة الأخرى؛ الأنظمة السائدة في الإقتصاديات التي يكون فيها للدولة والبنوك دور مهم في تمويل الشركات.

فهذا المفهوم الكلاسيكي لحوكمة الشركات يحدها في الإهتمام فقط بالعلاقة القائمة بين المدير والمالك، لهذا ظهرت نظرية أصحاب المصالح (الأطراف الفاعلة)، التي تسعى إلى حوكمة الشركة عن طريق مجموعة العلاقات الديناميكية التي تربطها بمختلف أصحاب المصالح، باعتبار الشركة: "اتفاقات متعددة الأوجه بين الشركة ككيان مستقل لذوي المصالح كافة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Meier Olivier et Schier Guillaume, op. cit, p266.

<sup>2</sup>Charreaux. G et Wirtz .P ,op.cit P.307

<sup>3</sup> محسن منصور الغالبي و نعمة عباس الخفاجي (2008)، "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"، دار اليازوري: الأردن، ص ص43- 44

### 3-2- نموذج خدمة مصلحة الأطراف الفاعلة:

تعتبر هذه المقاربة ذات عمق وأكثر استدامة من مدخل الوكالة، فهي تقوم بدمج مصالح كافة الأطراف الفاعلة في عملية خلق وتوزيع القيمة، إذ تعتبر الشركة<sup>1</sup> كفريق من عوامل الإنتاج تقوم بخلق القيمة عن طريق مبدأ التعاضد بينها. فالقيمة تنشئ نتيجة تضافر مجهودات كافة الأطراف الفاعلة، ويكتسب كل طرف فاعل ساهم في خلقها حق الحصول على جزء منها، على عكس نظرية الوكالة التي تعتبر المساهم الدائن الوحيد.<sup>2</sup>

كما تعتمد هذه المقاربة على آليات رقابية لمنع انتهازية المسيرين لضمان التوزيع العادل للقيمة، لكن يتم التركيز على استخدام آليات داخلية وقائية عن طريق استخدام مجلس الإدارة والنقابة وثقافة الشركة، مراقبة التسيير ومراجعة الحسابات، عوض استخدام آليات الحوكمة الخارجية التي تستخدم في نموذج خدمة مصلحة المساهم.

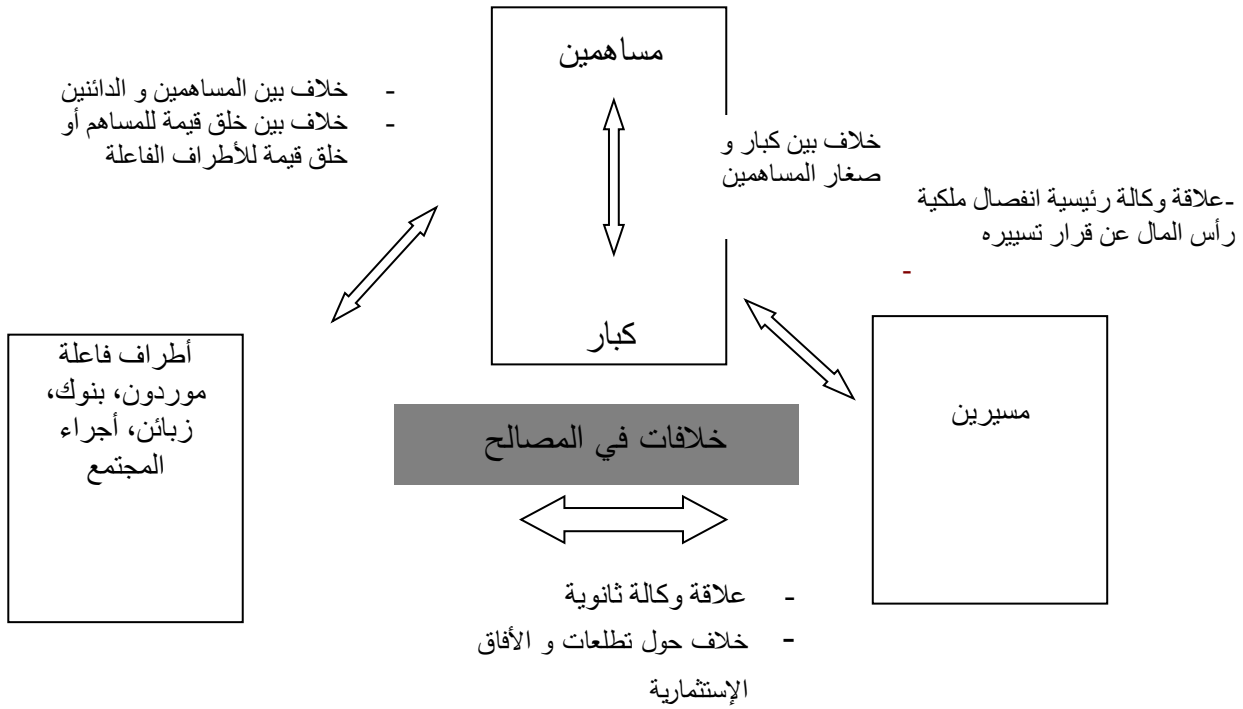
ومنه يجب على هيكل الحوكمة أن يضمن حسن توجيهه والتحكم في تسيير الشركات، حتى يتحصل المسيرين على محفزات تدفعهم إلى التسيير طبقاً لمصالح المساهمين، وعلى العكس، عندما لا يعمل المسيرين على تعظيم قيمة الشركة، فإنه يتوجب اتخاذ قرارات ردية في حقهم.

و يرى بعض الباحثين، أن قرار المفاضلة بين خدمة مصلحة المساهم والأطراف الفاعلة يعتمد بشكل مباشر على نوع المشاكل أو الصراعات التي يجب معالجتها؛ إذ يوجد نوعان أساسيان من الخلافات: أولاً الخلافات بين المساهمين بالأغلبية والمساهمين بالأقلية. ثانياً، الخلافات بين المساهمين والمسيرين، والشكل التالي يوضح أهم أنواع الخلافات التي يمكن أن تنشأ داخل الشركات الكبرى المدرجة في البورصة :

<sup>1</sup>Zoukoua Eric-Alian (2006), associations : un défi pour les théories de la gouvernance ? journée de Recherche « quel management pour les associations ? » Journée de Recherche - univ-orleans.fr <http://www.univ-orleans.fr>

<sup>2</sup>Charreaux. G et Wirtz .P, op.cit, p307

الشكل رقم (10): أهم أنواع الخلافات التي يمكن أن تنشأ داخل الشركات الكبرى المدرجة في البورصة



Source : Meier Olivier et Schier Guillaume (2005) Entreprises multinationales : stratégie, restructuration ,gouvernance, Edition Dunod,Paris , p263

يعتمد نموذج الحوكمة على درجة ارتباط الشركة بالموارد المالي الذي تستخدمه في تمويل مشاريعها ونشاطاتها ومدى تحكم أحد الأطراف فيه، فإذا كانت الشركة تعتمد في تمويلها على الأسواق المالية فسوف تفضل الحفاظ على علاقاتها مع المساهمين، وهنا الخلاف الأساسي الذي يتوجب أخذه بعين الاعتبار هو ذلك الذي يمكن أن يقع بين المساهمين والمسيرين، بينما الشركات التي تعتمد أساساً على القروض البنكية من أجل تمويل مشاريعها، ستميل إلى التقليل من الخلافات بين الدائنين والمساهمين على حساب المساهمين. كما أن الشركات التي يسيطر مساهم واحد على جزء كبير من رأسمالها، ستضطر إلى الاهتمام بالعلاقة التي تربط بين أغلبية وأقلية المساهمين. ومنه فإنه من المحتمل أن تميل أغلب نماذج حوكمة الشركات إلى اعتماد أحد الإتجاهين التاليين: إما تعظيم القيمة السوقية لصالح المساهمين، أو العمل على خدمة كل الأطراف الفاعلة بالشركة.

إلا أنه يمكن أن توجد عدة نماذج تعتمد على ميزان القوى داخل الشركة، وعلى مجموعة من المتغيرات المحيطة بالشركة تشكل ضغوطات تمارس عليها، ومنها: المحيط التنظيمي والقانوني، مستوى تطور الأسواق المالية... إلخ. وباختلاف هذه العوامل، ستختلف أنظمة الحوكمة من بلد إلى آخر.

### 5- أنظمة الوطنية لحوكمة الشركات:

رغم تعدد تصنيفات أنظمة الحوكمة، إلا أنه يعاب عليها أنها تعتبر تكرر لما جاءت به أبحاث Berglöf، لهذا سننعمد على تصنيفه لأنظمة الحوكمة الوطنية. فحسب الباحث يوجد عبر العالم نوعان أساسيان لأنظمة حوكمة الشركات: الأنظمة الموجهة نحو البنوك، والأنظمة الموجهة نحو الشبكات.<sup>(1)</sup>

#### ➤ تتركز الأنظمة الموجهة نحو البنوك في ألمانيا واليابان، وهي تتميز بـ:

- ارتفاع مديونية الشركات؛
- عدم تشتت رأس مال الشركات؛
- عدم وجود تطور كبير على مستوى الأسواق المالية؛
- تواجد البنوك كمساهم في رؤوس أموال الشركات؛
- تمركز الديون وتشابهاها؛
- ندرة حدوث عمليات السيطرة بشكل عدائي؛
- استقرار العلاقة بين البنوك والشركات.

#### ➤ تتركز الأنظمة الموجهة نحو الشبكات في الدول الأنجلوساكسونية، وهي تتميز بـ:

- سيطرة قوية للسوق المالي فيما يخض المراقبة وتوظيف المسيرين، وهو نموذج ليبرالي موجه نحو خدمة مصلحة المساهمين، يتميز بما يلي:
- تشتت راس مال الشركات؛
- التطور الكبير للأسواق المالية؛
- التمييز الواضح بين كل من وظيفة الملكية ووظيفة التسيير؛
- ضعف دور البنوك والشركات المالية.

يعتبر Berglöf أن الخلافات التي تحدث بين المساهمين تعالج بطريقة أعمق من تلك المتبعة في الأنظمة الموجهة نحو البنوك. إذ يتم اللجوء إلى استخدام الآليات الخارجية خاصة منها عروض الشراء العدوانية، أما

<sup>(1)</sup>Parrat. Frédéric (1999), op.cit,p203.

الأنظمة الموجهة نحو البنوك فتعتمد على لغة الحوار والاتفاق الداخلي بين كل الأطراف الفاعلة، أي تحل المشاكل بطريقة وقائية. على عكس الأنظمة الأنجلوساكسونية التي تحل فيها المشاكل بطرق علاجية. كنتيجة، يمكن القول أن أهم ما حققته حوكمة الشركات هو إبرازها لدور وأهمية كل أطراف الفاعلة، ورغم كل الأبحاث التي تناولت مفاهيم حوكمة الشركات، لكن تظل هذه الأخيرة غير خاضعة لمعايير ثابتة، وتتغير من تيار نظري آخر. لكن يعد حاليا نموذج خدمة مصلحة كل الأطراف الفاعلة التي تؤثر وتتأثر بالشركة هو الأكثر انتشارا التوجه، وأصبح يفرض نفسه في مختلف أنظمة حوكمة الشركة عبر العالم.

و من خلال دراستنا لحوكمة مجتمعات الشركات، سنحاول إسقاط النموذجين معا، نموذج خدمة مصلحة المساهم في دراسة العلاقة بين الشركة الأم بصفتها المساهم (الموكل) والفروع باعتبار القائمين على تسييرهم (الموكلين)، وعلى الشركة الأم أن تطوير آليات تحد من انتهازية مسيري الفروع. ونسقط نموذج خدمة مصلحة الأطراف الفاعلة على العلاقة بين الشركة الأم والفروع، فالشركة الأم بصفتها المالك تتمتع بمركز قوة يسمح لها بفرض سلطتها على الفروع لدفعهم إلى تحقيق الأهداف الموكلة لهم، ومنه المساهمة في تحقيق المشروع الإقتصادي للمجمع والإستفادة من مزاياه، عن طريق وضع آليات مراقبة تهدف إلى توحيد مصالح كل مسيري الفروع مع مصالح الشركة الأم.

### ثانيا: آليات المراقبة المعتمدة من طرف مجتمعات الشركات

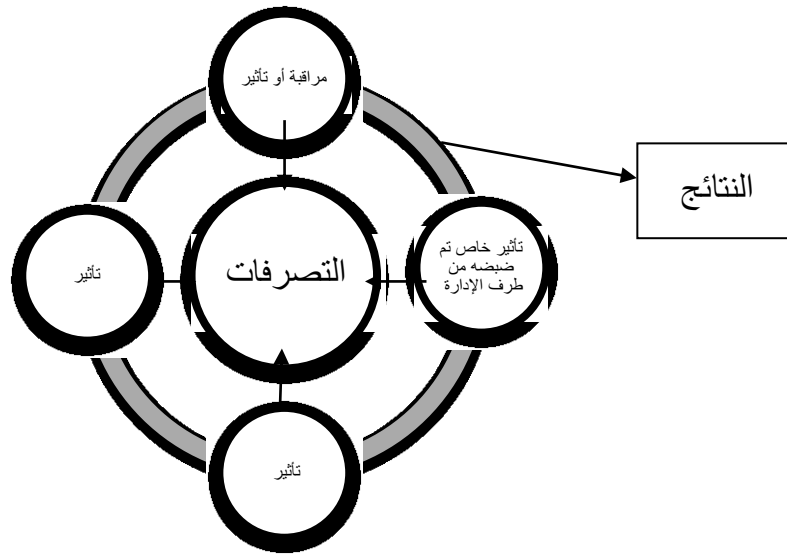
سنركز في هذا الجزء بداية على مفهوم المراقبة كمفهوم في حد ذاته، ونستعرض أهم التصنيفات التي اعتمدها الباحثون وفق الأدوات المستخدمة في ممارسة المراقبة، ثم ننتقل إلى رصد أهم الأدوات المستخدمة من الشركة الأم في مراقبة فروعها.

#### 1- مفهوم المراقبة

تعرف المراقبة على أنها: "أي تأثير يولد نظام، أي انضباط، بمعنى لما يتأثر سلوك الفرد بشيء أو شخص. و بهذا ينتج عن المراقبة نقص في درجة الحرية الممنوحة للأفراد في الشركات، عن طريق منع بعض الأعمال، أو دفعهم إلى القيام بأعمال أخرى".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2(2), 51-74. [https://www.cairn.info/load\\_pdf](https://www.cairn.info/load_pdf).

شكل رقم(11): المراقبة كتأثير يولد النظام



Source : Chiapello, È. (1996), Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2(2) [https://www.cairn.info/load\\_pdf](https://www.cairn.info/load_pdf).

بالتصرف

حسب الشكل يتضح أن تصرفات الأفراد وسلوكياتهم داخل الشركة تخضع لعدة تأثيرات، تدفعهم على نحو يتوافق مع أهداف الشركة من أجل تحقيق النتائج المرجوة. فهناك تأثيرات داخلية قصدية تم ضبطها من طرف الإدارة لدفع لأفراد نحو تحسين آدائهم، وهناك تأثيرات غير قصدية نتجة عن طريق التفاعلات التي تمت ما بين مختلف الأدوات الرقابية التي استخدمت في مراقبة الشركة وساهمت في تعديل التصرفات، قد تكون تأثيرات إدارية، سياسية، قانونية، تأثيرات جماعية، أو تأثيرات البيئة التنافسية...لخ. كلها تؤثر على سلوك الأفراد وتحد من تصرفاتهم داخل الشركة.

## 2- تصنيف أنواع المراقبة:

يتكون نظام مراقبة الشركة من عدة عناصر يصعب حصرها، من بين أهم من ساهم في تحديدها نجد:

➤ تصنيف R.Anthony(1965)، الذي حدد ثلاث مستويات لمراقبة الشركة<sup>1</sup>:

✓ التخطيط أو المراقبة الاستراتيجية.

✓ مراقبة التسيير.

✓ مراقبة العمليات أو المهام.

<sup>1</sup> Bouquin, H. (2000). Contrôle et stratégie. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle, Audit, Economica*, 533-545, H Bouquin - performance-publique.budget.gouv

ثم فرق R. Anthony سنة (1988) بين مراقبة التسيير ومراقبة العمليات، حين اعتبر: "مراقبة التسيير تراقب الأشخاص، بينما مراقبة العمليات تراقب الأشياء".<sup>1</sup> بالرغم من هذا التوضيح.

إلا أن التصنيف الذي أتى به اعتبر غامضا بعض الشيء، لأن مصطلح الأشخاص والأشياء يترك مجالاً واسعاً للتخمين. إذ لم يفكر في إمكانية وجود أهداف غامضة على مستوى الشركة في حد ذاتها. وهذا الغموض يمكن أن يؤثر بدرجة كبيرة، خصوصا فيما يتعلق بالأخلاقيات.

فأي خلل ناتج عن فهم الأهداف جراء الاختلاف في الثقافة أو في الشخصية، يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية. وقد أدى غموض الذي يحيط بمفهوم المراقبة بكثير من الباحثين إلى الاهتمام بتحديد وتصنيف

مختلف آليات مراقبة الأفراد داخل الشركة، من بينهم **Mintzberg.H، Bouquin،Ouchi**

➤ **تصنيف Ouchi W** : اعتبر نظام المراقبة كمجموعة إجراءات تسمح بتقييم الأداء؛ و تشترط

ممارسة المراقبة التمكن من تقييم الأداء، الذي يتطلب القيام به توفر عنصرين هامين:<sup>2</sup>

التصرفات (السلوكات) والمخرجات، وفي كلتا الحالتين يسعى نظام المراقبة إلى الحصول على

التصرفات المرغوبة، ففي المرحلة الأولى تتم مراقبة تصرفات الأفراد ومحاولة التأثير فيها، وفي

المرحلة الأخيرة يتم مكافأتهم عن النتائج المحققة بصفة انتقائية.

و قد اعتمد Ouchi. W.G في تصنيفه لنظام المراقبة على استخدام ثلاثة آليات مراقبة:<sup>3</sup>

✓ **السوق كآلية رقابية:** تظهر أهمية هذه الآلية في حالة عدم التحكم في الأهداف الإستراتيجية أو

العملية الإنتاجية، يتم ضبط التصرفات من خلال المبادلات الاقتصادية التي تتم في سوق تحكمه

قوانين المنافسة. ولضمان فعالية هذه الآلية يجب التمكن من تقييم النتائج المحققة، لكن يشترط

استخدامها تحديد أهداف تتميز بالعقلانية وإمكانية التحقيق، ومنه تظهر أولوية المراقبة من خلال

متابعة النتائج على حساب المراقبة على السلوك، القواعد والإجراءات.

<sup>1</sup> Ben Khaled Wafa (2014): le contrôle par les valeurs comme approche potentielle du contrôle de l'éthique : Une revue de la littérature <http://chaire.ethique.fondation.dauphine.fr>.

<sup>2</sup> Pascal Langevin, Gérald Naro (2003), Contrôle et comportements : Une revue de la littérature Anglo-Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May <https://halshs.archives-ouvertes.fr>

<sup>3</sup> Errami.Youssef (2007, Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes: articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises, Actes de 28ème congrès de l'AFC, Poitiers, 23 - 25 mai [tps://halshs.archives-ouvertes.fr](https://halshs.archives-ouvertes.fr)

✓ البيروقراطية كآلية رقابية: تتمثل هذه الآلية في مجمل القواعد و الإجراءات الرسمية التي تحدد ما يجب فعله وما يجب الإمتناع عنه. لكن يشترط استخدامها في الشركات التي تكون فيها الأهداف الإستراتيجية واضحة ومحددة بدقة، كما يتم التحكم في وسائل إنجازها، حيث يتم مقارنة النتائج بمعايير محددة ودقيقة. كما لا بد من التمكن من توقع التغييرات التي تحدث في بيئتها، ولا يجب أن تتعرض الشركة إلى مشاكل معقدة، حتى يتمكن الأفراد من حلها باتباع الإجراءات والقواعد المحددة في الشركة.

✓ الجماعة كآلية رقابية: يتم استخدامها في حالة غموض الأهداف، وعدم التمكن من وضع قواعد وإجراءات محددة للعملية الإنتاجية، إضافة إلى أن تقييم النتائج النهائية يعتبر أمراً معقداً في حد ذاته. فتلجئ الشركة إلى تأسيس أعراف وعادات، تهدف من خلالها إلى بناء علاقات اجتماعية بين العمال، بغرض خلق شعور بانتماء داخلي طوعي لقيم، مبادئ وأهداف الشركة (ثقافة الشركة)، والذي سيدفعهم إلى السعي لتحسين أدائها. إلا أن W.Ouchi يفضل مصطلح "الجماعة" ليفصل بين الثقافة السائدة على مستوى وظيفة معينة وبين الثقافة السائدة على مستوى الوطن ككل.

ولم ينفى Ouchi إمكانية استخدام الآليات الثلاث في نفس الشركة، واعتبرها مكملة لبعضها البعض.

➤ تصنيف Bouquin: صنف Bouquin أنظمة المراقبة على أساس تكون فيه مرئية و/ أو غير مرئية :

✓ نظام المراقبة المرئي: المقصود بالنظام المرئي، هو ذلك الذي يمكن ملاحظته من خارج الشركة. هذا النظام يتضمن كل ما هو رسمي أو غير رسمي، كما تتفق كلاً للأبحاث الميدانية و الأكاديمية في مجال مراقبة الشركات على أن التناغم المنشود داخل الشركة لا يتحقق إلا عن طريق التكامل ما بين الجانب الرسمي وغير الرسمي للمراقبة.<sup>1</sup>

يتضمن الجانب الرسمي للنظام المرئي: التخطيط الإستراتيجي، نظام الميزانية، الترخيصات والتفويضات المتعلقة بالاستثمارات والنفقات، المراجعة الداخلية، أنظمة التقارير المالية، معايير مكافأة المسيرين والإطارات، بالإضافة إلى مجموع القواعد الرسمية المتعلقة بوصف المنصب، ... إلخ.

(<sup>1</sup>)Nathalie Guibert et Yves Dupuy (1997), coplémentarité, entre contrôle « formel » et contrôle « informel»: le cas de la relation client-fournisseur»,Revue Comptabilité - Contrôle - Audit (Tome 3), p. 39-52." <https://www.cairn.info>.

يتضمن الجانب الغير الرسمي للنظام المرئي: كل العناصر التي يمكن قياسها عن بعد وبسهولة من طرف أي ملاحظ خارجي، تتمثل في: نسبة تكرار الاجتماعات، أهدافها، والإجراءات المعتمدة لعقدتها، الاتصالات، الزيارات، تغيير المسيرين والإطارات المسيرة في حالة شراء شركة جديدة،...لخ

✓ نظام المراقبة الغير مرئي : المقصود به، مجموع العوامل النفسية، الاجتماعية، والثقافية التي

تؤثر على عمل وسلوك الأشخاص في الإتجاه الذي تريده الإدارة.

و يتكون من الثقة ، الإتصال، والتعهد<sup>1</sup>

– **الثقة** : تتمثل في آلية غير رسمية و غير مرئية تحكم تصرفات الأعوان الإقتصاديين و تحد

من حالة عدم التأكد الذي يحيط بتصرفاتهم فهي آلية مرنة قوية تسمح بتطور العلاقات ما بين الأفراد و تحد من تصرفاتهم الإنتهازية.

– **الإتصال**: يسمح الإتصال الرسمي و الغير رسمي بحل الخلافات القائمة ما بين الأطراف

الفاعلة، حيث تظهر أهمية العلاقات الشخصية في تقارب الأفكار و الأهداف و المصالح.

– **التعهد**: يشكل تعهد الأطراف الفاعلة أمرا أساسيا لتطوير الإتصال فيما بينهم و خلق ثقة

متبادلة، ويمكن قياسه من خلال: درجة انفتاحهم في علاقاتهم، وتكرار اتصالاتهم الرسمية و

الغير الرسمية، وحجم تدفق المعلومات ما بينهم.

يجدر الإشارة إلى أن عدم تمثال المعلومات يجب السيطرة عليه وحوكمته، من خلال التفاعل ما بين

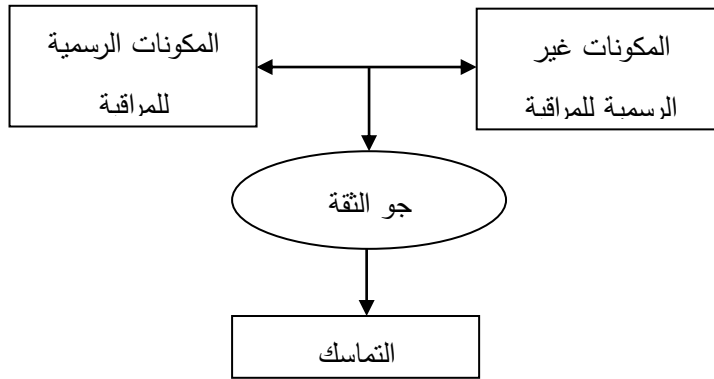
الآليات الرسمية و الغير رسمية، التي قد تتخذ أشكال مرئية أو غير مرئية متكاملة فيما بينها<sup>2</sup>، كما يوضحه

الشكل التالي:

<sup>1</sup> Tabani.Razika (2011), La gouvernance des organisations hybrides,Séminaire international sur les effets de la mondialisation dans les pays en développement,Université Badji Mokhtar Annaba 6-7 Décembre.

<sup>2</sup> Fenneteau Hervé, Naro Gérard, « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques », *Revue française de gestion* 3/2005 (n° 156), p. 203-219 URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-3-page-203.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-3-page-203.htm).

الشكل رقم (12): المكونات الرسمية وغير الرسمية لنظام المراقبة



Source : Nathalie Guibert et Yves Dupuy, (1997) :copmlémentarité, entre contrôle « formel » et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur /1 (Tome 3) <https://www.cairn.info>

- **تصنيف Mintzberg.H<sup>1</sup>:** حسب الباحث، أي نشاط انساني منظم يجب أن يستجيب لتحديين أسسين متناقضين، يتمثلان في تقسام العمل وفق مهام محددة يجب إنجازها، والتنسيق ما بينها لإنجاز العمل. فالتنسيق يعتبر كإسمنت يساهم في جمع و تلاحم كل الأطراف الفاعلة في العمل المنظم.
- و فضل Mintzberg.H استخدام مصطلح التنسيق بدل استخدام مصطلح المراقبة، لأنها تشمل الإتصال والمراقبة معا، وهما ضرورين لفعالية نظام المراقبة، وصنفها إلى ستة آليات تنسيق كما يلي:
- ✓ **التعديل المتبادل:** يتم الإتصال بين الأطراف الفاعلة بصفة تلقائية وغير رسمية حول طريقة إنجاز العمل؛
  - ✓ **الإشراف المباشر:** يتحمل أحد الأطراف مسؤولية عدة أشخاص، حيث يصدر أوامر عليهم تنفيذها ويقوم بمراقبة تنفيذهم لها؛
  - ✓ **توحيد مقياس إجراءات العمل:** يتم تحديد المهام الواجب تنفيذها، طريقة إنجازها، سرعة إنجازها، يتكفل المركز الإستراتيجي بتحديدتها و على المستوى العملي احترامها؛
  - ✓ **توحيد مقياس النتائج:** يتم تحديد النتائج الواجب الحصول عليها مسبقا بالإعتماد على عدة معايير محددة يمكن قياسها؛
  - ✓ **توحيد مقياس المهارات:** يتم تحديد الكفاءات التي يتطلبها القيام بالعمل مسبقا؛
  - ✓ **توحيد مقياس المعايير:** يتقاسم أفراد الشركة قيم مشتركة ناتجة عن عملهم معا لفترة طويلة

<sup>1</sup> Mintzberg.Henry(1989),op.cit, p157-158

### ثالثا : ممارسة السلطة في حوكمة مجتمعات الشركات

نستعرض في هذه النقطة مختلف المفاهيم المتعلقة بالسلطة، أنواعها وممارساتها، لنقوم بإسقاطها على طبيعة ممارسة السلطة في مجتمعات الشركات وعلاقتها بآليات حوكمتها.

#### 1- مفهوم السلطة:

يعرف Max Weber السلطة على أنها: "القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات والأعمال المكلفين به"<sup>1</sup>.

كما ربط بين مفهوم السلطة والقوة باعتبارها كعلاقة قوة بين الحاكم والأفراد، حين يمارس الحاكم القوة باعتبارها حق مشروع، على شرط أن يعتقد الأفراد أنه حقه المشروع ومن واجبهم طاعته والإمتثال لأوامره.

فالسلطة هي شكل من أشكال القوة وهي مرتبطة بالوظيفة، مصدرها المنصب الذي يشغله الفرد في الهيكل التنظيمي، أو تفوقه على الآخرين من حيث الخبرة والمعرفة المكتسبة أو ناتجة عن امتلاكه لصفات شخصية وعلاقات أو ناتجة عن امتلاكها لحقوق الملكية في الشركة، فكل هذه العناصر تشكل أهم مصادر سلطة الأفراد على الآخرين

و حاول الباحثين Crosier.M و Friedberg.E<sup>2</sup> في نظرية الفاعل تفسير مفهوم القوة باعتبارها علاقة و ليست صفة تميز الأفراد، يمكن أن تظهر وتشكل عائق لأحدهم.

كما لا يمكن ممارستها إلا إذا وقعت عملية تبادل بين الأفراد، وفي هذه الحالة ستستخدم القوة كأداة من أجل تأثير طرف ما على طرف الآخر بصفة عفوية أو قصدية لإبقائه تحت السيطرة.

واقترحا تحليل القوة وفق معيار الموارد التي يمتلكها كل طرف، والتي قد يكون مصدرها مالي، ثقافي، سياسي، معرفي،....،لخ. بمعنى، ما هي المزايا التي يمتلكها أحد الأطراف حتى يكتسب قوة التأثير على الآخرين؟ إضافة إلى ضرورة تحليل المعايير التي تجعل من المورد مصدر قوة و البحث في كيفية الحصول عليه.

من جهته إستخدم simon أيضا مفهوم القوة في تعريفه للسلطة ، و اعتبرها: "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Dockés Pierre (1999),pouvoir et autorité en économie,Édition Economica, Paris16

<sup>2</sup>Crouier.Michel et Freidbeg.Erhard (1977),L'acteur et le systhème,p55-78

<sup>3</sup> العنزي سعد علي حمود (2012)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال دار الوراق الأردن، ص253

و اعتبرها Mintzberg.H:<sup>1</sup> كعامل أساسي يساعد على تحسين وضعية الشركة، إذ يجب تدخل القائد للممارسة السلطة على مختلف الأطراف الفاعلة ومن ثم مراقبة آدائهم". وبهذا التعريف ربط Mintzberg أيضا، ما بين مفهوم القوة و السلطة، واعتبرها القدرة على التأثير أو امتلاك القدرة على التحكم، السيطرة والمراقبة. و في أبحاثه حول حوكمة الأشكال الهجينة اعتبر<sup>2</sup> Menard.c السلطة: " كأداة تفرض نظام خاص ما بين وحدات مستقلة." فالعلاقة الهرمية تشكل المحور الرئيسي للتنسيق في هيكل تنظيمي مدمج(مجمع شركات)، يتميز بعدم تماثل القوة التفاوضية ما بين المسؤول والمرؤوسين. وبهذا يمتلك حق مراقبتهم، قيادتهم وتوكيل المهام الواجب تنفيذها بطريقة مناسبة في حدود قدراتهم، والظروف البيئية المحيطة بنشاطات وحداتهم. و يعود سبب عدم تماثل قوتهم التفاوضية في الأصل إلى عدم تماثل حقوقهم في ملكية الشركة. ولهذا يمتلك الرؤساء القدرة على ممارسة سلطتهم، ومنه التأثير في قرارات الوحدات التابعة لهم. و مما سبق ذكره يتضح أن السلطة ليست صفة شخصية ، إنما يستمدها المسؤول من مركزه الوظيفي، كما أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم شكله الرسمي والقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الشركة ومراقبة تنفيذها.

## 2-نظريات السلطة:

### 2-1 نظرية السلطة الرسمية:

قدمت هذه النظرية نظرة رسمية عن سلطة الرئيس باعتبارها مستمدة من مركزه الوظيفي في الهرم التنظيمي، وأن هذه السلطة تتدرج تنازليا من أعلى إلى أسفل بموجب تفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي يليه، و يصاحب التفويض السلطة اللازمة للممارسة المهام، فالسلطة الرسمية تمنح لصاحبها الحق في طلب<sup>3</sup> طاعة مرؤوسيه والإمتثال لأوامره سواء كان ذلك بإقناعهم أو إكراههم، عن طريق إمكانية توقيع عقوبات مادية أو أدبية عليهم .

كما يجب على الرئيس امتلاك والحفاظ على حق إصدار الأوامر لمرؤوسيه، فهو ضروري لضبط أعمالهم وتوجيه جهودهم، لأنه لو سمح لهم بالعمل دون ضبط وتوجيه وبدون إمكانية توقيع عقوبات عليهم، ستظهر سلوكيات انتهازية لديهم .

<sup>1</sup> Mintzberg.H (2003), le pouvoir dans les organisations, Edition Organisation, Paris, p39-40

<sup>2</sup> Menard.c.op..cit

<sup>3</sup> Dockés Pierre (1999),op.cit

لكن يعاب على هذه النظرية أنها نظرت إلى السلطة من الجانب الرسمي فقط، وركز روادها على اهتمامهم بتحقيق أهداف الشركة، دون إهتمامهم بما يتوقعه المرؤوسين من رؤسائهم، ومدى اكتساب المرؤوسين لقوة رفض سلطة الرؤساء.

كما أنهم لم يفصلوا ما بين السلطة الرسمية للرؤساء، وبين قدراتهم الشخصية ومهاراتهم العلائقية، ففي كثير من الأحيان يمتلك الرؤساء قدرات ومهارات شخصية محدودة، ومع ذلك يمتلكون نفوذ الرأي والقرار بفضل منصبهم الوظيفي.

كما تجاهل رواد هذه النظرية ردة فعل المرؤوسين إزاء سلطة رؤسائهم، والصراعات التي قد تحدث بينهم، لهذا حاولت نظرية القبول ل Bernard.C تدارك هذا النقص.

## 2-2 نظرية القبول ل Bernard.C:

ركز صاحب هذه النظرية على ضرورة تحديد الجوانب الشخصية و الموضوعية للسلطة داخل التنظيم، حيث يكون الجانب الشخصي في السلطة هو قبولها من جانب المرؤوسين. أما الجانب الموضوعي فيرتبط بطبيعة الأوامر، وتوضح من ذلك أن السلطة الفعلية في الشركة يمتلكها المرؤوسين، لأنهم يملكون قرار قبول أو عدم قبول طاعة رؤسائهم وتنفيذ أوامره وقراراتهم.

فحسب هذه النظرية، لن يمتلك الرؤساء لسلطة فعلية في الشركة، إلا إذا تم قبولهم كسلطة من طرف المرؤوسين، الذين سوف يميزون ما بين الفوائد والأضرار التي تترتب عن قبولهم أو رفضهم لسلطتهم.

## 2-3 نظرية السلطة حسب Simons:

يعتبر الباحث من أشد من انتقدوا النظرية الرسمية في السلطة على نقاط ضعفها، من خلال مناقشته لمبادئ التنظيم الرسمية والإتجاهات الرئيسية التي تضمنها، فيما يتعلق بمفهوم السلطة وتفويضها.

حيث أعاب على النظرية الرسمية افتراضها وجود حدود واضحة للسلطة في الشركة، يظهرها هيكلها التنظيمي ستسمح بالربط بين مختلف المستويات التنظيمية، وتكون متدرجة رسميا وفق تسلسل المناصب الوظيفية في الهيكل التنظيمي، أي أنها السلطة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسه، ولا تظهر نوعا آخر من السلطة التي قد يمارسها نفس الشخص، خاصة منها السلطة الشخصية رغم أن هذا النوع من السلطة أكثر استخداما وأهمية من النوع الرسمي.

فتفسير النظرية الرسمية يميل إلى استخدام الشرعية القانونية ومبدأ الثواب والعقاب، فمن يملك السلطة له الحق في طلب الطاعة وعلى مرؤوسيه الخضوع له. لكن المفهوم الحديث يأخذ شكلا أكثر شمولية وواقعية، إذ يرى بأن الأفراد يقبلون تنفيذ القرارات والأوامر في ظل ظروف معينة، ليس دائما كواجب عليهم. ومنه تبني **Simons** أفكار **Bernard** حول ضرورة قبول المرؤسين للسلطة رئيسهم، واعتبرها مكملة للسلطة الرسمية، وتعمل على خلق تناغم بين الرئيس والمرؤوسين، كمتحد من الصراعات داخل التنظيم. مع الإشارة إلى أنه توجد منطقة القبول التي لا يجب أن يتعدها الرئيس في فرض سلطته على مرؤوسيه، تماشيا مع قدراتهم والبيئة التي يمارسون فيها مهامهم.

### 3- أنواع السلطة:

#### 3-1 السلطة الرسمية:

يرى أنصار السلطة الرسمية أن سلطة القائد مستمدة من المركز الوظيفي في التنظيم الذي يديره و هذه السلطة تتدرج تنازليا من أعلى إلى أسفل وفق تفويض يقرره المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وأن القادة الرسميين يتمتعون بالسلطة التي تخولهم حق التصرف لإجبار المرؤوسين على إطاعة أوامره و تنفيذ تعليماتهم سواء كان ذلك بالضغط و الإكراه أم بالإقناع يساعد على توجيه جهودهم الإنضباط في العمل كما لأن حق إصدار الأوامر منقبل القائد أمر يرتبط بإقرار مركزه الرسمي.

وتعرف بأنها عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية وتحديد السلطة والمسؤولية، وإيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف اشركة، فهي الصورة الرسمية لما ينبغي أن تكون عليها الإدارة العليا في الشركة و تترجم إلى هيكل تنظيمي رسمي. وهي التي يستمد القائد سلطته الرسمية فيها من مكانته الوظيفية في التنظيم، و يمكن أن يستخدم سلطته هذه من أدوات التأثير على العاملين و تتمثل هذه السلطة في الشكلين التاليين:

- سلطة ممارسة الثواب أي لجوء القائد للجوانب القانونية في إثابة العاملين في التنظيم، و بالتالي التأثير في سلوكهم بموجب هذه الجوانب.

- سلطة ممارسة العقاب: أي لجوء القائد للجوانب القانونية في معاقبة العاملين في التنظيم، و بالتالي التأثير في سلوكهم بموجب هذه الجوانب.

و هي تكتسب قوتها من التشريعات التي تضمن للمسؤول حق السيطرة.

### 3-2 السلطة الغير رسمية:

و هي المستمدة من الصفات و المهارات و القدرات و الخبرات و المعارف، وهذا المصدر لصيق بالشخص نفسه بغض النظر عن مركزه الوظيفي، و بالتالي تتعاظم أهمية هذا المصدر من السلطة عند امتلاك الشخص خبرات أعلى من تلك المتاحة لزملائه، أو إذا توفرت له بعض الصفات الشخصية كالذكاء، المبادرة،.. الخ ، مما يدفع المرؤوسين إلى إرشاداته.

وتعرف بأنها السلطة التي لا يتمتع بها سوى الرئيس الناجح كقائد إداري، ويستمددها عادة من قبول مرؤوسيه لقيادته لهم بصفة اختيارية، والإلتزام بكل تعليماته بصفة طوعية .

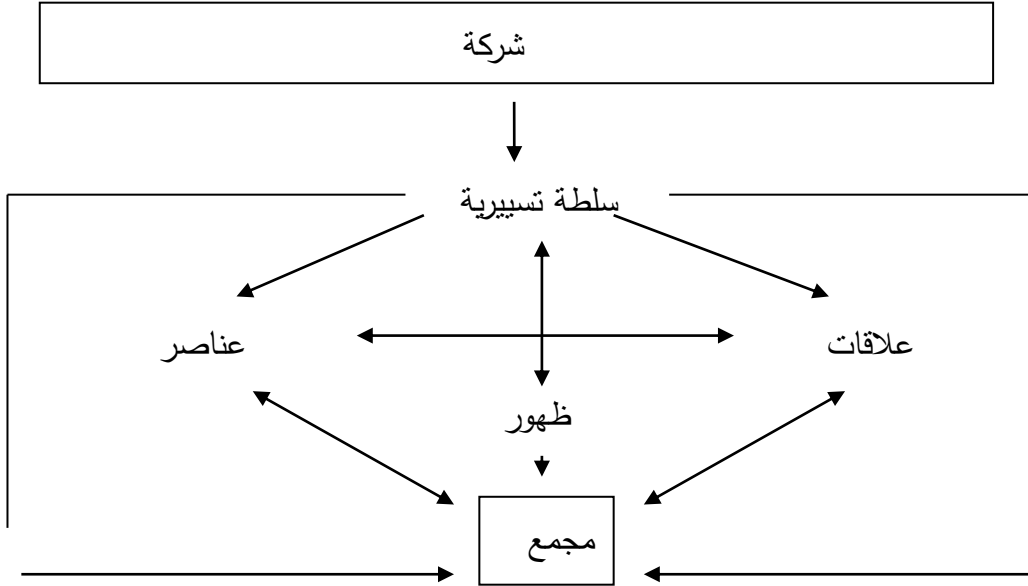
كما يرى أنصار هذه النظرية أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة التي يطلق عليها أيضا السلطة المقبولة، فالمرؤوسين هنا لا يعيرون أهمية إلى من يصدر الأوامر، بل على من تصدر إليهم الأمر، أي المرؤوسين أنفسهم، و أن طاعتهم لأوامر قائدهم أو رفضها يتم من خلال وزنهم للأمر، و ما يتضح لهم من الموازنة بين المكاسب التي يجنونها عند قبولهم لهذه الأوامر، والأضرار التي يمكن أن تلحق بهم في حالة رفضهم لها.

### 4- ممارسة السلطة في مجتمعات الشركات

إن تشكيل مجمع شركات ليس هدفا في حد ذاته، وإنما ناتج عن ممارسة سلطة تسييرية بهدف تحقيق النمو، وبناء وحدة تنظيمية إقتصادية متكاملة تجمع ما بين مزايا مرونة الشركات الصغيرة ومزايا الحجم الكبير التي تتمتع بها الشركات الكبرى. لكن تحقيق هذا الهدف يشترط الربط ما بين مختلف فروع المجمع ووحداته التنظيمية، حتى تعمل معا بفاعلية تضمن استمرار و تطور المجمع، وعملية الربط هذه يمكن تحقيقها من خلال ممارسة الشركة الأم سلطة على فروعها، عن طريق إصدار التعليمات والأوامر لهم، وتكليفهم بالأعمال والمهام الواجب القيام بها.

فالسلطة لازمة لكل شركة أم، حتى تمكنها من ممارسة مسؤولياتها، والتأثير في قرارات القائمين على تسيير فروعها والحد من سلوكياتهم الإنتهازية، والتفاعل والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المجمع ككل، كما يلخصها الشكل التالي:

الشكل رقم (13): العلاقة بين السلطة وهيكل المجمع



Source : De montmorillon. Bernard (1986), les groupes industriels : analyse structurel et stratégique, Edition Economica, Paris,p65

ولتمارس سلطتها تواجه الشركة الأم تحدي الإستقلالية القانونية لفروعها والبعد الجغرافي لبعضهم، مع ذلك لا يجب أن تتنازل عنها حتى تحافظ على مصالحها، ولكن يجب أن تستخدم نمط رقابي يتماشى مع مستوى السلطة الواجب أن تمارسها على فروعها.<sup>1</sup>

لكن تختلف طبيعة ممارسة السلطة من مجمع شركات إلى آخر فمنها من يستخدم السلطة الرسمية ، ومنها من يفضل السلطة الغير رسمية ( الشخصية) معتمدا في ذلك على الخبرات و المعارف والمهارات التي اكتسبها المسؤولين في الشركة الأم طوال فترة خدمتهم فيها.<sup>2</sup>

تمارس السلطة الرسمية على الفروع عن طريق إصدار الأوامر وتحديد الطرق والإجراءات التسييرية لتنفيذها، وتظهر من خلال الضغوط التي تمارسها الشركة الأم على فروعها، من خلال طبيعة مجالات القرارات التي تتفرد باتخاذها على مستواها ( أي تطبق فيها مركزية القرارات)؛ ونقصد بها القرارات والسياسات التي تحدها الشركة الأم على مستواها دون الرجوع إلى الفروع : الإختيارات الإستراتيجية، و مختلف السياسات المتعلقة بالإستثمار أو التنازل عنه، التمويل الإنتاج ، الموارد البشرية،.... لخ . فكلما مالت الشركة الأم إلى تركيز

<sup>1</sup> De Woot. Philippes et al (1984), op.cit.

<sup>2</sup> De montmorillon. Bernard (1986),op.cit

هذه القرارات على مستواها، اعتبرت أنها تطبق سلطة رسمية على فروعها، وتراقب الانحرافات باستخدام نظام مراقبة استراتيجي ومالي.

أما ممارسة السلطة الغير رسمية أي الشخصية، فتتعلق غالبا بتدخل الشركة الأم في العقود الكبرى التي تيرمها الفروع مع الشركاء، من خلال التدخل في الحصول عليها، أو التفاوض حول شروطها، لتفوض حق تنفيذها للفروع.

كما تتدخل الشركة الأم بصفة شخصية في تشجيع مختلف أشكال التعاون، ما بين الفروع والوحدات التابعة لها. لكن ممارسة السلطة الغير رسمية لوحدها لا يكفي لفرض السيطرة على الفروع، ولكن تظهر أهمية ممارستها في تأطير عملية تنفيذ الفروع لمختلف القرارات والسياسات التي حددتها الشركة الأم لوحدها أو بالتشاور والتنسيق معها.

فبدون ممارسة السلطة الغير رسمية، لن تحصل الشركة الأم على تفاعل إيجابي من المسؤولين في الفروع التابعة لها، ويمكنهم التمرد على قراراتها، وقد تظهر حتى انحرافات تسييرية أو سلوكيات انتهازية في قراراتهم وتصرفاتهم.

مع ذلك لا يجب أن تعتمد الشركة الأم على السلطة الغير رسمية فقط، إذ يظهر جانبها السلبي في اعتمادها على التأثير الشخصي لبعض المسؤولين، وقد يحدث عدم تماثل ما بين ( قدراتهم وخبرتهم ) ومستوى نفوذهم في المجمع. فنقص الخبرة و لمعرفة تؤدي بهم إلى تأطير غير فعال للفروع عن طريق متابعة المؤشرات المالية ومقابلات شخصية غير معمقة لمتابعة ومناقشة هذه المؤشرات دون التطرق إلى الأمور المصيرية، أو التفاوض الإستراتيجي مع المسؤولين في الفروع، و بهذا سيتأثر الأداء الإقتصادي في الفروع ومنه المجمع، ولأن المجتمعات الضعيفة تعتمد على سلطة غير رسمية ومراقبة مالية لفروعها.

فالمجتمعات التي تتميز بحوكمة جيدة لفروعها ستقر سلطتها على فروعها في إطار لعبة جماعية يتم تحديد قواعدها مسبقا بالتشاور مع الفروع، وسيتم احترام الأدوار من طرف كل المسؤولين.

حيث تلعب الشركة الأم دور المنسق والمحفز، من أجل تحقيق أهداف المشروع الذي تسعى إلى تحقيقه، وهو بناء وحدة اقتصادية تنظيمية متكاملة ومندمجة مع فروعها، من خلال ممارسة السلطة الرسمية في التنبؤ الإستراتيجي والتخطيط ورسم مختلف السياسات. كما ستمارس سلطتها الغير رسمية في عملية التنفيذ من أجل دفع الفروع للتخلي بروح المقاولاتية، لتطوير نشاطها و لمشاركة في تطوير مهنة للمجمع، وسينطلب ذلك

استخدامها لأنظمة مراقبة رسمية وغير رسمية. فالسلطة الرسمية تتوافق مع استخدام لأنظمة مراقبة رسمية و أما السلطة الغير رسمية تتوافق مع استخدام لأنظمة مراقبة غير رسمية.

#### رابعاً: العلاقة بين إستراتيجية المجمع وآلية مراقبته :

من المتوقع أن يساعد نظام المراقبة على بناء محيط تفاعلي لكل الأطراف الفاعلة داخل الشركة، وذلك بهدف بناء إستراتيجيات جديدة، وبالتالي، فالمراقبة والإستراتيجية تخفيان جوانب يصعب حصرها. يرى Bouquin أنه "تتعدد الإستراتيجيات كما تتعدد أنظمة المراقبة،<sup>1</sup> على شرط أن تكون طبيعة نظام المراقبة خاضعة لإستراتيجية الإدارة.<sup>2</sup> فإذا اعتمدت الشركة في تطوير نشاطاتها على إستراتيجية تخصص، واعتمدت على هيكل وظيفي كلاسيكي لتنظيم مختلف نشاطاتها، فستستخدم مراقبة التسيير والميزانية التقديرية كأدوات للتسيير والرقابة.

أما Eccles R. G<sup>3</sup> فقد أرجع تأثير نظام مراقبة الشركة بمدى درجة ارتباط نشاطات الشركة ببعضها البعض و كبر حجمها؛ حيث درجة التكامل العمودي تؤثر على قرارات الشركة في تحديد أسعار المبادلات الداخلية، وعليها المفاضلة ما بين عدة إستراتيجيات سعرية، تتحدد وفقها الأدوات المستخدمة في مراقبة عملية المبادلة الإقتصادية؛ ففي حالة مجتمعات الشركات العملاقة ذات النشاطات ضعيفة الإرتباط، تلجأ الشركة الأم إلى المفاضلة ما بين أسعار السوق والأسعار الداخلية، معتمدة في ذلك على المراقبة المالية لمتابعة النتائج المحققة. أما إذا كانت المجتمعات متخصصة ودرجة التكامل ما بين نشاطاتها جد مرتفعة، فستطبق المراقبة الإستراتيجية والمالية على نشاطات فروعها، لتجبرها على عملية التبادل الداخلي وفق أسعار محددة.

من جهة أخرى، أكد بعض الباحثين أنه توجد علاقة بين الإستراتيجية وأنظمة المراقبة في الشركات الكبيرة المتعددة النشاطات: "فكلما اتجه المجمع إلى تطوير نشاطاته عن طريق التنوع المرتبط، كلما اتجه إلى استخدام نظام مراقبة ذو طبيعة إستراتيجية يسمح له بالتنسيق بين مختلف فروعها وإدماجها. وبالعكس، كلما كانت عملية التوسع والتطور تشمل نشاطات غير مرتبطة، سيتحول المجمع إلى شركة قابضة مالية، وسيعتمد على المراقبة المالية لمتابعة و تقييم نشاطات فروعها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Bouquin. Henri (2006): le contrôle et stratégie. <http://www.crefige.dauphine.fr/>.

<sup>2</sup>Levant.Yves (2000), Typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations d'acquisitions, Revue comptabilité-contrôle -audit, Tome6, Volume2, septembre, p76-96, <http://www.cairn.info>

<sup>3</sup> Berland Nicolas, De Rongé Yves (2013), Contrôle de gestion: Perspectives stratégiques et managériales 2édition Pearson, Paris, <https://books.google>.

<sup>4</sup> Levant.Yves, op. cit

ومن أبرز الأبحاث التي عالجت العلاقة ما بين الإستراتيجية وأنظمة المراقبة في مجتمعات الشركات، حيث تعد مرجعية لكل الدراسات لحد الساعة نجد أبحاث Goold et campbell<sup>1</sup>.  
فقد قدما الباحثان تصنيفا دقيقا يصف العلاقات الإستراتيجية بين الشركة الأم وفروعها، وذلك في إطار مجتمعات الشركات المتعددة النشاطات.  
فهذا التصنيف يعتمد على مستوى تدخل الشركة الأم في صياغة الإستراتيجيات ومختلف السياسات و تأثيرها على طبيعة المراقبة التي تمارسها على فروعها ، إذ يمكن للمراقبة التي تمارسها الشركة الأم أن تكون ما بين إستراتيجية أو مالية، صارمة أو متراخية.  
حسب Goold et campbell(1987)، فإنه يوجد حوالي ثمانية أنماط ناتجة عن هذا التحليل، ثلاثة منها فقط تعد مستقرة كما يوضحها الجدول التالي:

---

<sup>1</sup> Puyou Francois-Regis (2009). Le controle de gestion comme scene du gouvernement des groupes de sociétés. La place du calcul économique dans l'action organisée. thèse de doctorat, Institut d'études politiques de paris, <https://tel.archives-ouvertes.fr>

جدول رقم (08): أنماط المراقبة حسب Goold et campbell

المركز مؤثر جدا		مركز		
			برمجة إستراتيجية	
المركز لديه تأثير	التخطيط إستراتيجي			البرمجة المالية
			المراقبة الإستراتيجية	
تأثير على عملية التخطيط	التكاليف الإستراتيجي			المراقبة المالية
المركز لديه تأثير ضعيف				
	شركة قابضة			
المركز ليس لديه أي تأثير				
	مراقبة إستراتيجية	مراقبة إستراتيجية		مراقبة مالية

Source : Berland Nicolas, (1999) à quoi sert le contrôle budgétaire ? Revue Finance contrôle Stratégie Volume 2, N°3, septembre, .P5-24,leg.u-bourgogne.fr/rev/023024.PDF.

### 1 - نمط المراقب الإستراتيجي:

يتم اعتماد هذا النمط من طرف الشركات التي تبحث عن بناء محفظة نشاطات متوازنة بمخاطر موزعة، حيث تتولى الشركة الأم مجموع المهام الإستراتيجية، وتحدد نظام المراقبة ومستوى تدخلها في إدارة

المجمع.<sup>1</sup> وحسب Goold et campbel1987 فإن المراقبة الإستراتيجية تشمل المعلومات المالية وغير المالية، مع الإعتماد على المعلومات المالية بالدرجة الأولى في أغلب الأحيان.<sup>2</sup>

### من خصائص نظام المراقب الإستراتيجي:

- استخدام مكثف للآليات الرسمية وغير الرسمية لمراقبة التخطيط من أجل تحسين جودة التنبؤ الإستراتيجي، حتى تستطيع الشركة الأم التأثير على الفروع.<sup>3</sup>
- رغبة الشركة الأم في تحديد محاور إستراتيجية المحفظة العامة لتسيير محفظة، بالإضافة إلى تقديم تحفيزات واقتراحات لمختلف الفروع.
- اعتماد مركزية القرارات من أجل إدماج وتنسيق كل إستراتيجيات الفروع، إلا أن الشركة الأم تشجع مختلف المستويات على تبني واقتراح رؤيا متعددة.
- تعمل الشركة الأم على دعم المشاريع المهمة والجديدة.
- تستوحى الأهداف الإستراتيجية والأهداف لمالية المستقبلية بناء على الخطط الجاري تنفيذها.
- تقوم الشركة الأم بإعداد تقرير مفصل حول أداء كل فرع.
- تصمم نظام مراقبة مرن خاص بالتحفيزات والعقوبات الخاصة بالإنحرافات التي سجلت مقارنة بالأهداف المسطرة.

### 2- نمط المراقب المالي:

يتم اعتماد هذا النمط في المجتمعات التي طورت نشاطاتها في مجالات إستراتيجية غير مترابطة وجد متنوعة، تتميز لنشاطاتها بدرجة نضج عالية وبيئة تنافسية مستقرة ، حيث تهتم الفروع بإعداد الإستراتيجية و تقوم الشركة الأم بمراقبة تطورها عن طريق المؤشرات المالية. حيث يعتمد على متابعة الميزانيات كأداة أساسية لمراقبة نشاط الفروع و الوحدات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Bouquin. H, controle et stratégie. Op.cit

<sup>2</sup>DenisJ.-Ph.( 2003), Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie - Une perspective ago-antagoniste, in H. Laroche, P.Joffre,F. Fréry (coord.), *Perspectives en Management Stratégique*, tome IX, p. 317-343.

<sup>3</sup> Levant.Yves (2000),Op.cit

<sup>4</sup>Goold Michael,et Kathleen Somemers Lusch(1995),Managing the business compagny :Strategic issues for diversified groups <https://books.google.dz>

فالمراقبة المالية تعتمد على المتابعة الدقيقة للميزانية وللمؤشرات المحاسبية التي تلخص أهم ما ينبغي معرفته حول الشركة، في هذه الحالة، تسمح المعلومات المتوفرة للشركة الأم بالتصرف كشركة قابضة واتخاذ القرارات المناسبة بشأن استثماراتها.

#### من خصائص نظام المراقبة من النوع المالي:

- تكليف الفروع بالمسؤولية الإستراتيجية.
- التركيز على الميزانية كأهم عنصر فيما يخص التخطيط.
- وضوح معايير البحث عن الاستثمارات واستخدام معيار فترة الاسترداد على المدى القصير من أجل إقصاء المشاريع ذات المردودية الضعيفة، مع تأكد الشركة الأم من تمويل المشاريع الجيدة فقط.
- الإصرار على جعل الأداء المالي السنوي كمعيار أساسي في اتخاذ القرار.
- المقارنة المستمرة للنتائج مع الميزانية.
- الضغط المباشر والقوي على الفروع التي تعاني من مشاكل في الأداء، بالإضافة إلى التغيير الجذري للمسيرين في حالة استمرار المشاكل.<sup>(1)</sup>

#### 3- نمط المخطط "الإستراتيجي":

يتميز هذا النمط بشدة الرقابة المتعلقة بالتناسق الإستراتيجي ما بين الفروع، و كذلك متابعة النتائج المالية للفروع.<sup>(2)</sup> تتبناه مجتمعات الشركات التي تنشط في مجالين أو ثلاث مجالات إستراتيجية، تتميز بدرجة نمو مرتفعة وبيئة تنافسية مستقرة نسبياً.

في هذا النمط ، تشجع الشركة الأم روح المقاولاتية لدى فروعها، حيث يركز المسؤولين في الفروع على تصميم إستراتيجية تطوير النشاط. لكن تتدخل الشركة الأم بقوة لتضمن التزامهم بالأهداف الإستراتيجية للمجمع، وتستعين في عملية مراقبتهم بالمؤشرات المالية على المدى القصير. و يمكن تلخيص الأبعاد المتعلقة بكل نمط من أنماط التحكم في الجدول التالي:

<sup>1</sup>Levant.Yves (2000),op.cit

<sup>2</sup>Puyou François Regis (2010), op.cit

الجدول رقم (09): تصنيف أنماط المراقبة

المخطط الإستراتيجي	المراقب الإستراتيجي	المراقب المالي	
يشارك المركز في التوجيهات المقترحة من طرف الفروع	يقوم المركز بتحديد الإجراءات الواجب اتباعها، تاركا الحرية للفروع	يقوم المركز بالمصادقة على التوجيهات التي تقترحها الفروع	طبيعة دور المركز (الشركة الأم) فيما يخص اتخاذ القرارات
استقرار محفظة النشاطات	يركز على طريقة تسيير المسؤولين	اللجوء بكثرة إلى عمليات الاندماج والسيطرة	تسيير نطاق النشاطات
يتم استخدام المؤشرات على المدى البعيد	المتابعة الدقيقة للإنجازات وبأهداف حسب مبدأ تصاعدي من الأسفل إلى الأعلى	بعد المصادقة على الميزانية، يصبح احترامها ضروريا	استخدام الوسائل المالية في التسيير

Source : François Regis Puyou , Tenir son rang(2010) , le contrôle de gestion dans la dynamique du partage des responsabilités au sein des groupes de sociétés.

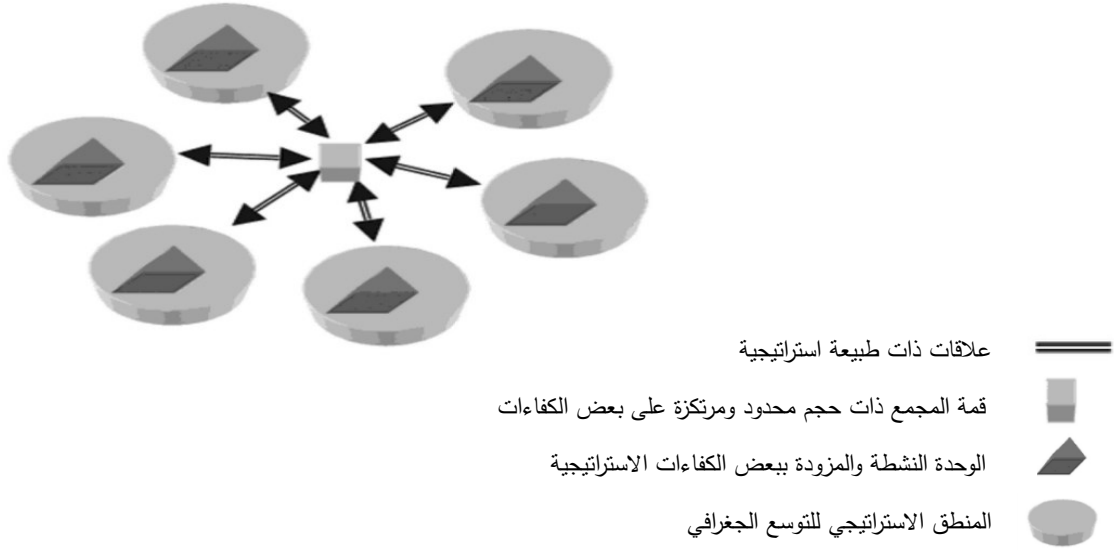
**خامسا: نماذج حوكمة المجمع حسب توجهاته في تقاسم السلطة وتطوير نشاطاته.**

قام Jean Philippe Dennis بعدة دراسات ميدانية وأكاديمية حول حوكمة مجتمعات الشركات و بانظر إلى المتغيرات التي استخدمها يمكن اعتبارها امتداد للأبحاث التي قام Campbell et Bartlett et Ghoshal Goold حول الآليات الرقابية المستخدمة في الشركات الكبرى، من أهم نتائج أبحاثه اقتراحه لعدة نماذج حوكمة مجتمعات الشركات تختلف على حسب الدور الذي تلعبه الشركة الأم ( تقاسم السلطة مع فروعها)، والإستراتيجية المعتمدة في تطوير نشاطات المجمع.

**1- نموذج حوكمة "المطور":**

تعتمد هذه المجتمعات في تطويرها الاستراتيجي على توسيع نشاطها في قطاعات تنتمي لمجالات استراتيجية متنوعة، تتميز بتعدد بيئتها التنافسية واختلاف القوانين التي تنظمها، كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(14): نموذج حوكمة "المطور"



Source : Dennis Jean Philippe et al(2011) ,Gouvernance et stratégie des groupes, Edition lavosierParis,p38

إن اختيار هذا النموذج يشترط قدرة المجمع على تصميم وقيادة نماذج أعمال تنافسية مميزة وقوية، تقوم الوحدات التنظيمية (الفروع، DAS.. إلخ ) بالسهر على تنفيذها. وبما أن المجمع ينتشر على جبهات متعددة، تتولى الفروع مهمة البحث واستكشاف الفرص الجديدة للوحدات التنظيمية (الفروع) على شرط امتلاكها ثقافة، ولمعارف ونظم إقتصادية وتنظيمية اللازمة لذلك.

في هذا الإطار، تقوم الفروع بتطوير استراتيجياتها وخططها التنافسية بنفسها، كما أنها تقوم بتحديد البعد الزمني والمكاني لتنفيذها. يتوجب على الشركة الأم تقبل فكرة عدم قدرتها على تصميم هاته الاستراتيجيات وذلك بسبب الحجم الهائل للنشاطات التي يمتلكها المجمع.

وبالتالي، تصبح هيكلية البعد التسييري عملية بسيطة، فتكتفي الشركة الأم بهيكل تنظيمي محدود يضم وظائف الدعم، خاصة المديرية المكلفة بمتابعة تنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الفروع. فهي تعد مستقلة استراتيجيا بصفقتها تمتلك كل القدرات والموارد الضرورية من أجل أداء مهامها، من جهتها تهتم الشركة الأم بالتدخل للتنسيق والتأكد من مدى واقعية وأصالة الإقتراحات الاستراتيجية التي قدمتها الفروع، ومدى احترام آجال تطبيقها.

إن استخدام أجهزة ونظم تسيير نموذج "المطور" تعتمد على تفويض تصميم الاستراتيجية المعتمدة على مستوى الفروع، ويتم مناقشة محاورها بصفة جد دقيقة مع الشركة الأم للمصادقة عليها.

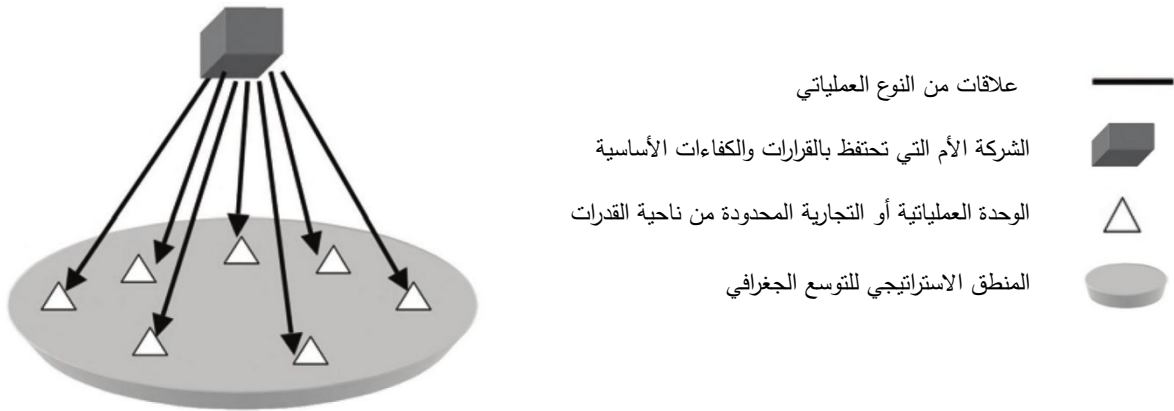
حيث تلجأ الشركة الأم إلى مراقبة الفروع عن طريق تصميم أنظمة مراقبة إستراتيجية تعمل على التحكم في كل مستويات الهرمية للمجمع، فعملية متابعة إعداد المخططات الإستراتيجية الخاصة بالفروع تتسم بالطابع الرسمي، حتى تسمح بمراقبة جودة الإستراتيجيات على مستوى مجالات النشاط والوحدات المختلفة، وتتيح تقييم نتائج المناورات الإستراتيجية مقارنة مع النتائج المحققة في خلال السنوات السابقة.

كما تسهر الشركة الأم على التأكد من درجة المخاطرة المالية، خصوصا مع إمكانية اعتماد بعض الفروع لإستراتيجيات عالية الخطورة، وتعد مراقبة مدى احترام الفروع لآجال الميزانية أمر ثانوي مقارنة مع كبر حجم المهام الموكلة لها. إذ ترجع أولوية المراقبة إلى التركيز على مدى تحقيق الفروع للأهداف الاستراتيجية وليس إلى مدى احترامها للتواريخ السنوية المتعلقة بالميزانية.

## 2- المتعامل المركزي:

تعتمد استراتيجية تطور هذه المجمعات على التخصص والتركيز على مهن متناسقة وفروع منتشرة جغرافيا، كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(15) : نموذج حوكمة المتعامل المركزي



Source : Dennis Jean Philippe et al(2011) , Gouvernance et stratégie des groupes, EditionlavosierParis,p40

إن نجاح هذا النموذج يشترط قدرة المجمع على استغلال نظام مراقبة تقني متخصص ومندمج، يسمح بتطوير استراتيجية عامة وموحدة، كما يتطلب أيضا امتلاكه قدرات معرفية وكفاءات عملية كبيرة.

تتكلف الشركة الأم باستكشاف الفرص الممكنة لتطوير نشاطات الفروع التي تنشط في بيئة تنافسية مستقرة نسبيا، حيث تتكفل الشركة الأم بتطوير عرض شامل نمطي على المدى القصير والطويل، بصفتها الوحيدة التي تمتلك نظرة شاملة وعلى اطلاع على ما يحدث داخل المجمع.

يتطلب هذا النموذج قيادة مركزية تتكفل بها الشركة الأم تعتمد فيها على الإجراءات و القواعد يتم تحديدها من طرف الشركة الأم. ويتم مراقبة التطور الإستراتيجي عن قرب و بصفة جد دقيقة اعتمادا على عدة مؤشرات مالية واستراتيجية، حيث تفرض الشركة الأم سلطتها على الفروع التابعة لها. فالشركة الأم تهتم بتحديد وتقسيم المهام بينها وبين الفروع التابعة لها وتحديد الإجراءات وقواعد العمل، فهيكلة البعد التسييري والعلاقات داخل المجمع مبنية على أسس مركزية واندماجية. حيث تعتمد الشركة الأم إلى تركيز كل موارد المجمع عند قمة المجمع (الشركة الأم) التي تتميز بهيكل وظيفي كبير الحجم، ثم تعمل على تصميم القرارات، ومجمل أنظمة التسيير بالنسبة للفروع والوحدات، التي لا تهتم إلا بالوظيفة العملية. وبالتالي، فإن المعارف التي ستكتسبها هذه الأخيرة على مستوى أسواقها لا تعد ذات قيمة كبيرة.

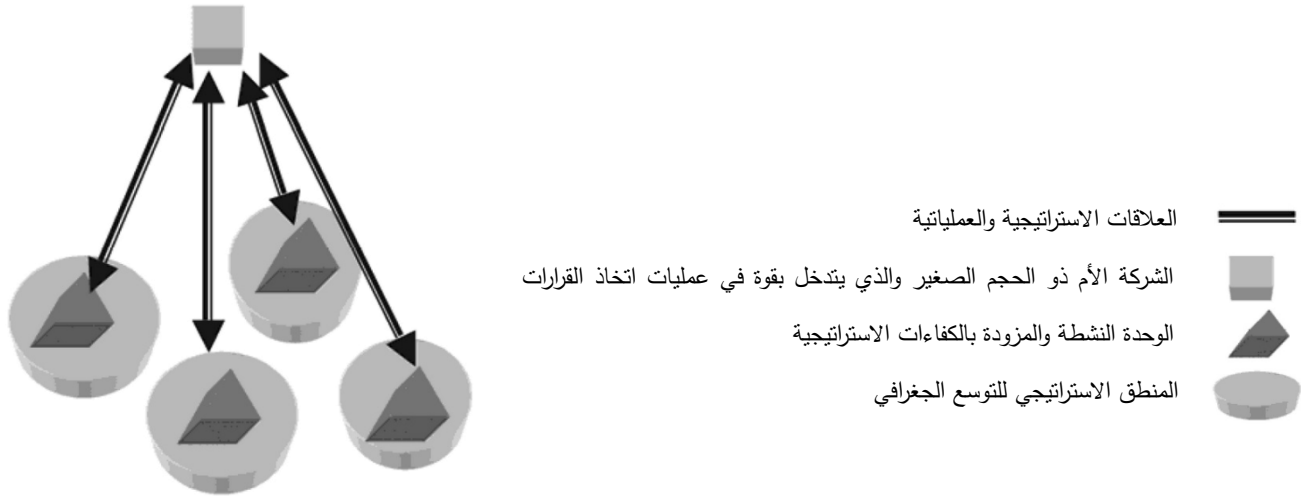
إن استخدام أجهزة وأنظمة التسيير يعتمد على قيادة مركزية لمجمع عن طريق إجراءات وقواعد عملياتية محددة من طرف الشركة الأم، وفي هذه الحالة تصبح عملية مراقبة التطور الاستراتيجي للمجمع شائكة، تعتمد فيها الشركة الأم على مؤشرات متعددة منها الإستراتيجية ومنها المالية، و تعمل دائما على تذكير الفروع والوحدات بسلطتها وسيطرتها عليها، كما تتابع عن كثب مدى إلتزامهم بالتنفيذ الجيد للمهام العمالية الموكلة لها.

وبما أن التصرفات الإنتهازية والأخطار قد تحدث على مستوى العمليات فقط، فمن المنطقي أن تركز الشركة الأم على تحديد المسؤوليات واحترام الإجراءات العملية.

### 3- نموذج حوكمة "المستثمر":

تعتمد هذه المجتمعات في تطورها الاستراتيجي على الإستثمار في عدة نشاطات متخصصة يصعب التراجع أو التخلي عنها، نتج عنها تجذر (enracinement) المجمع في عدة بيئات استثمارية، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (16): نموذج حوكمة المستثمر.



Source : Dennis Jean Philipe et al(2011), Gouvernance et stratégie des groupes, EditionlavosierParis,p4

إن تطبيق هذا النموذج يعتمد على قدرة المجمع على اختيار تنفيذ استثمارات مناسبة من أجل عروض وزبائن محددين، و يتحدد الخيار على حسب الوضعية التنافسية أو الوضعية القانونية المحلية في أسواقه، مع العمل على احترام خصائص كل مجال استراتيجي. هذه القدرة توزع حسب الفرص المتاحة بين الشركة الأم والفروع التابعة لها، فالخبرة والمعارف المحلية للفروع تساهم في زيادة قدرة المجمع على اكتشاف أو بعث استثمارات جيدة. لكن يرتبط تحقيق أهداف المجمع بمدى قدرة الفروع والوحدات، على ضمان حسن التسيير في مرحلة ما بعد اتخاذ القرارات الاستثمارية. لهذه الأسباب تكلف الشركة الأم فروعها باستكشاف مختلف الفرص الإستثمارية الممكنة.

لكن يشترط هذا النموذج أن توظف الشركة الأم رؤوس أموال كبيرة، لدعم تمويل استثمارات تمت الموافقة على إنجازها بعد محادثات مطولة وتصميم مشترك بين الشركة الأم والفروع التابعة لها. وعليه يتم تقسيم المهام والأدوار بين الشركة الأم وفروعها، على أساس الكفاءات والمعارف التي يمتلكها كل طرف، فالفروع والوحدات تستفيد من الكفاءات التي تمتلكها الشركة الأم في تسيير الإستثمارات وضمان تطورها، ومن جهتها تستفيد الشركة الأم من عدم تماثل المعارف والكفاءات بينها وبين الفروع، وتوظفها في تسيير الإستثمارات، تقييم ومتابعة الاستثمارات التي تقترحها الفروع والوحدات لتفاضل بينها. كما تتكفل الشركة الأم بدور المنسق الإستراتيجي، إذ تمارس تسييرا خاصا بكل فرع من حيث تخصيص الموارد والأصول للقيام باستثمارات، تقوم كذلك الشركة الأم بتحديد الوقت المناسب للقيام بها على حسب القدرة المالية للمجمع.

حيث تستخدم في ذلك أنظمة مراقبة تسمح بمتابعة النتائج التي تحققها الفروع والوحدات المتعلقة بضمان التحكم الجيد في مردودية رأس المال. فالإهتمام بكفاءة استخدام الموارد والأصول يدفع بالشركة الأم إلى التركيز على السير الأمثل للإستثمارات، وتحسين الفروع والوحدات بضرورة التفكير على المدى المتوسط والطويل عن طريق استخدام المصادقة على المخططات الإستراتيجية التي تعدها الفروع. من جهتها تهتم الشركة الأم في مخططات أعمالها على التطوير الجيد والمتواصل للإستثمارات التي تم تنفيذها من طرف الفروع والوحدات التابعة لها، خصوصا في السنوات الأولى، بهدف تفادي الإنحرافات والسهر على كفاءة وفعالية تسييرها.

#### 4- نموذج حوكمة "المراقب":

يعتمد هذا المجمع في تطوره على التركيز على المهن الأساسية، يتم تدعيمها بنشاطات ثانوية مكملة لها لاتقل أهميتها عنها، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم(17): نموذج حوكمة المراقب.



Source : Dennis Jean Philippe et al(2011) ,Gouvernance et stratégie des groupes, Edition lavosierParis,p44

فتأمين هذا النمط من التطور يستمد قوته من القدرة على هيكلة الحاجيات السوقية كالصحة، الراحة، الغذاء، المتعة والرفاهية، تكون مرتبطة بقلب النشاطات التي تمارسها الشركة المجمع.

لذاك تلجأ الشركة الأم إلى إستخدام أثر الرافعة المتمثل في العلامة التجارية العائلية "OMBRELLE" لترويج علامات تستهدف بها أسواقا أو نشاطات محددة. وفي حالة استهدافها لأسواق دولية، تغير في إستراتيجيتها لتصبح ذات طابع عام نمطي يترجم إلى نظام إنتاجي دولي يسعى إلى تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير.

لكن يشترط في استكشاف الفرص الإنتاجية والتسويقية، التجديد المتواصل للمجهودات على المدى القصير والتنسيق القوي لكافة النشاطات على المستوى المجمع ككل، وهذا يتطلب مراقبة تطور المنافسة، وتقييم طابع بعض الاستثمارات. كما يتطلب تحقيق الرغبة في تلبية حاجيات السوق، وجود قدرة على التأقلم مع الإستراتيجية العامة عن طريق التكيف مع الخصائص والمنافسة المحلية.

في هذه الحالة تقوم الشركة الأم بهيكله كل النظام التسييري بناء على استراتيجية عامة تقوم بتصميمها حول عدد محدود من الفروع، كما تركز معظم القدرات والقرارات الاستراتيجية على مستواها. حيث تصمم الأنظمة الإنتاجية، التسويقية، مراقبة التسيير والبحث والتطوير، وتسهر على تسيير العلامة التجارية "OMBRELLE". وتوكل الفروع بتنفيذ الإستراتيجية التي تمتلك القدرات التسويقية والتشغيلية اللازمة لتأدية مهامها، إذ تعتبر الفروع كحلقة استراتيجية تكمل المهام التي تقوم بها الشركة الأم إلى الخلف، حيث تتكفل بالنشاطات التجارية، التوزيعية، الدعم والخدمات.

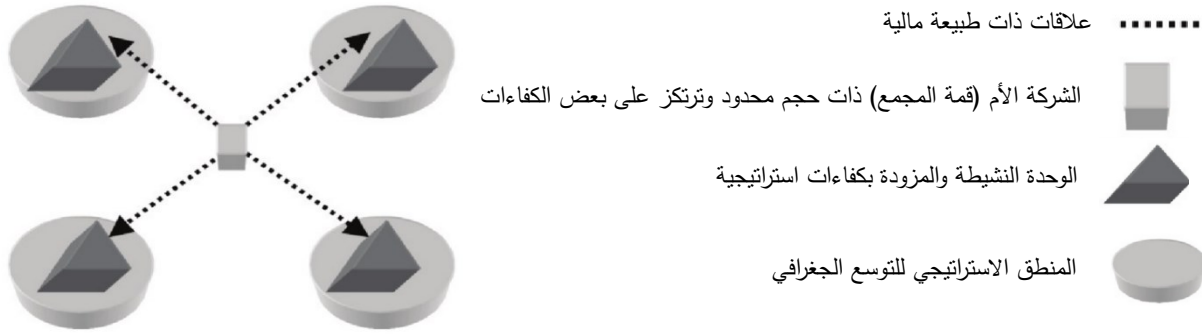
في هذه الظروف، يصبح استخدام أجهزة وأنظمة التسيير يتمحور حول متابعة الشركة الأم لتطبيق الإستراتيجية العامة من طرف الفروع، باستخدام مراقبة التسيير ومراقبة الميزانية بشكل مستمر، حتى يتسنى للشركة الأم متابعة وتقييم قدرة الفروع على الوفاء بالتزاماتها المتعلقة بخدمة الاستراتيجية العامة. يعتمد هذا النموذج على الأدوات الكلاسيكية في المراقبة خاصة منها مراقبة التسيير، المصادقة على مخططات عمل الفروع على المدى المتوسط، فعملية إعداد والمصادقة على المخططات الاستراتيجية تعتمد على مبدأ " التصاعد " على طول السلم القيادي للمجمع، ما يسمح بتأطير الخطوات التي تقوم بها الفروع والوحدات.

بالإضافة إلى تقييم الوضعية الإستراتيجية لكل فرع على حدى، وتشجيع كافة الأطراف على المشاركة في تحقيق الأهداف الكبيرة ( نمو رقم الأعمال، ربح حصص السوق، تحسين المكانة.. إلخ ).  
وتساهم الإجراءات المتعلقة بتقييم ومتابعة احترام الميزانية السنوية بكل طرف في تشجيعهم على الإلتزام بتحقيق نتائج أهداف، تقييم نسبة إنجازها عن طريق الأرقام المحققة.

## 5- نموذج حوكمة "الخبير المالي":

تتميز هذه المجتمعات بخاصية أساسية تتمثل في امتلاكها لمساهمات في نشاطات مختلفة يتم تسييرها وفق منطق مالي ضيق. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم(18): نموذج حوكمة الخبير المالي.



Source : Dennis Jean Philipe et al(2011) , Gouvernance et stratégie des groupes, Edition lavoisier, Paris, p46

في هذا النموذج تمتلك الشركة الأم عدة مساهمات مالية تشكل نشاطها الأساسي. حيث تسعى إلى توظيف أموالها من خلال امتلاك مساهماتهامات في نشاطات يمتلك المجمع فيها خبرة ومهارة كافية، توفر لها فرصا مالية على المدى القصير كالأرباح أو على المدى البعيد في حالة إعادة البيع، وتسهيل عملية تنظيم نشاطاته الفرعية أو الثانوية.

لكن يشترط استخدام هذا لنموذج، امتلاك الشركة الأم (قمة المجمع) القدرة المناسبة لتقييم الفرص الجيدة للمساهمات المالية في مختلف النشاطات، وتحديد وفرض أهداف متعلقة بالمرودية على فروعها، بالإضافة إلى قدرتها على التسيير المالي لمحفظه نشاطاتها عن طريق استخدام أثر الرافعة المالية بريقة مثلى، أي القدرة على جمع رؤوس أموال بسرعة كافية من أجل اقتناص الفرص دون المبالغة في الاقتراض، والقدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة من الفروع والوحدات التابعة للمجمع نفسه.

وترتكز لشركة الأم على تقييم الفرص من أجل تحقيق تسيير ديناميكي للمساهمات حسب مردوديتها: (المخاطرة، القيمة المضافة، الأرباح الموزعة، إلخ ) على المدى القصير والطويل. ولهذا السبب لا تتحمل مسؤولية التطوير الاستراتيجي لمساهماتها، و تكلف الفروع باستكشاف الفرص الممكنة في محيطها الخاص. هذا الاستكشاف مرتبط بأهداف صارمة ألا وهي المردودية المالية.

وبما أن الشركة الأم لا تهدف إلى التأثير على القرارات الاستراتيجية للفرع، بل اكتشاف المساهمات المالية التي تحقق مستويات عالية من المردودية، لهذا يمكن تقليص حجم الشركة الأم فهي تكتفي فقط بوضع الأهداف المالية، لتفوض مهمة تصميم المخططات الطرق والوسائل الضرورية، من أجل تحقيقها على مستوى الفرع والوحدات، التي تمتلك بكافة الصلاحيات والكفاءات الاستراتيجية والعملياتية.

وفي حالة فشلها في تحقيق الأهداف الموكلة لها، تلجئ الشركة الأم إلى استخدام نظام عقوبات (استبدال المسيرين، بيع الأصول)، سحب الثقة من مسيري الفرع، لتصبح تسيير الميزانية الأداة المثلى لمتابعة الإنحرافات في النتائج والفرق الشهرية والمخاطر.

## خلاصة الفصل :

خلصت الباحثة إلى أن حوكمة الشركات تسعى إلى توفير النظام، الذي يسمح بخلق قيمة وأعلى أداء للشركات. وتكمن مساهمتها الأساسية في قدرتها على تحديد ووصف طريقة العمل المثلى لآليات المراقبة، التي تعمل على تقادي الصراعات والاختلافات بين مختلف الأطراف الفاعلة، عن طريق استخدام آليات مراقبة إقترحها كحل كل من نظرية الوكالة وتكلفة الصفقات. إذ يمكن تصنيفها إلى آليات علاجية خارجية عفوية موجودة في السوق، وآليات داخلية وقائية قصدية لحل المشكل قبل وقوعه. تعمل هذه الآليات على ضمان خلق القيمة وتوزيعها بصفة عادلة داخل الشركة. فإذا وزعت لصالح المساهمين سمي بنموذج خلق القيمة لصالح المساهم، أما إذا وزعت لصالح الأطراف الفاعلة سمي بنموذج خلق القيمة لصالح الأطراف الفاعلة. كما تتأثر قوة الآليات المستخدمة في نظام حوكمة الشركة بعدة عوامل منها القانونية و التشريعية، ومدى تطور الأسواق المالية والثقافة السائدة في الدول التي تنشط بها الشركات، حيث يوجد نظامين وطنيين لحوكمتها: نظام مغلق ونظام حوكمة مفتوح. انتقلنا بعدها، إلى إسقاط المفاهيم السابقة الذكر على حوكمة مجتمعات الشركات، باعتباره سوق داخلي منظم تقوم العلاقات فيه بين مختلف الأطراف الفاعلة، وذلك من خلال تصور علاقة الشركة الأم بفروعها كعلاقة وكيل بموكل. حيث تتدخل فيه الشركة الأم كمنظم تهتم فيه بحسن سير الفروع التابعة لها، عن طريق تطوير نظام مراقبة يستجيب لتحدي الموازنة بين فرض سلطتها على فروعها، ومنحها هامش من الإستقلالية تستطيع الفروع من خلاله تطوير نشاطاتها وإدماج أهدافها الإستراتيجية مع أهداف المجمع، مع تمييزها حتى تراعى الخصائص الإستراتيجية لنشاطاتها وبيئتها التنافسية. وقد تعددت أنظمة المراقبة التي يمكن استخدامها فغالبا ما يتم اعتماد الأنظمة الرسمية عن طريق المراقبة الإستراتيجية والمالية، كما يستعان بالأنظمة الغير الرسمية حتى تتحقق فعالية نظام المراقبة. ومن ثم انتقلنا إلى دراسة العلاقة بين تقاسم السلطة في مجتمعات الشركات، واستعرضنا مختلف المفاهيم التي جاءت بها نظريات السلطة ، حيث ربطت ما بين السلطة كقوة تأثير الرؤساء على المرؤوسين. لكن اختلف رواد هذه النظريات من حيث نوع السلطة المفروض استخدامها في التأثير على الآخرين. فمنها من اتجه إلى ضرورة استخدام السلطة الرسمية عن طريق إصدار الأوامر والقرارات، واستخدام مبدأ الثواب والعقاب لإرغام المرؤوسين على الطاعة، ومنها من أيد مبدأ القبول من خلال استخدام التأثير الشخصي أي ممارسة السلطة الغير رسمية أو الشخصية، لتقدم أبحاث أخرى اقتراح إحداث التكامل ما بين السلطة الرسمية والغير الرسمية لتحقيق التفاعل الإيجابي للمرؤوسن مع قرارات رؤوسائه. بعدها أسقطنا كل المفاهيم السابقة الذكر على مجتمعات الشركات

واستخلصنا أن نشأة المجمع سببها ممارسة سلطة المسؤولين في الشركات التي تسعى إلى النمو لتحقيق مشروع اقتصادي، فمن الضروري أن تستمر الشركة الأم في فرض سلطتها على فروعها حتى تضمن تطوره باستخدام التكامل ما بين السلطة الرسمية و الغير رسمية (الشخصية) لتحقيق التناغم والحد من الصراعات وإنتهازية الفروع التابعة لها . حيث تتميز المجتمعات القوية باستخدامها للرقابة الإستراتيجية، المالية والرقابة الغير رسمية. وفي النهاية، توصلنا أنه كلما اتجهت المجتمعات إلى تنويع نشاطاتها بصفة غير مترابطة لجأت الشركة الأم إلى تفويض سلطتها و استخدمت نظام مراقبة مالي، وكلما اتجه في تطوير نشاطاته عن طريق التنويع المرتبط والتكامل ما بين نشاطاتها كلما اتجهت الشركة الأم إلى فرض سلطتها على فروعها مع استخدام نظام مراقبة إستراتيجي ومالي. وباستخدام العلاقة ما بين آليات حوكمة مجتمعات الشركات مع تقاسم السلطة داخل المجتمعات و تجاهها في تطوير نشاطاتها، خلص الباحثون إلى إمكانية وجود عدة نماذج لحوكمة مجتمعات الشركات وهي نموذج حوكمة المطور، المراقب الإستراتيجي، المراقب، المستثمر والخبير المالي.

## الفصل الرابع

دراسة ظروف نشأة المجمعات

الصناعية العمومية الجزائرية

---

## تمهيد:

عاشت الجزائر عقب الإستقلال ظروفًا اقتصادية واجتماعية صعبة، دفعت بالدولة الجزائرية إلى تبني استراتيجية تنموية مبنية على تنمية القطاع الصناعية العمومي كمحرك أساسي لتنمية البلاد في مختلف المجالات، و لضمان تحقيق أهدافها التنموية، تدخلت الدولة بشكل مباشر في تسييره ومراقبته.

لكن تراجع أدائه المستمر رغم الدعم الإستثماري والمالي الذي حظي، أجبر الدولة على إعادة النظر في طريقة تسييره من خلال وضع برامج إصلاحية عبر عقود من الزمن، وفي أواخر التسعينات تمت إعادة هيكلة شركات القطاع الصناعي العمومي على شكل مجمعات صناعية عمومية، من أجل إعادة الإعتبار للقطاع الصناعي العمومي وتمكينه من تحقيق الأهداف التنموية التي سطرت له.

ومن خلال دراستنا لهذا الفصل سنتطرق بداية إلى ظروف نشأة القطاع الصناعي العمومي، والدور الذي لعبته الدولة في دعمه خلال مرحلة الدولة المخططة والمسيرة والمراقبة، ثم ننتقل لوصف و تحليل أهم الإصلاحات الهيكلية والمالية التي مست القطاع الصناعي العمومي تحت وصاية صناديق المساهمة والشركات القابضة العمومية، مع عرض أهم النتائج التي حققها القطاع خلال كل فترة وصاية، وفي الأخير سنتعرض إلى نشأة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية وطريقة تسييرها، وأهم النتائج المحققة تحت وصاية الشركات القابضة، ومن ثم تحت وصاية شركات مساهمات الدولة. في الأخير نتعرض إلى آخر إصلاح مس القطاع الصناعي العمومي، والأسباب التي دعت المسؤولين إلى تثبيت اختيارهم للشكل التنظيمي لمجمعات صناعية عمومية.

## أولاً: مرحلة الدولة الشركة، المسيرة والمراقبة.

عاشت الجزائر بعد إستقلال وضعية إقتصادية وإجتماعية جد عصبية، حيث اعتبر الشعب الجزائري الدولة رمزا للإستقلال، التطور، العدالة الإقتصادية والاجتماعية. هذا ما دفع بالمسؤولين على مستوى الحكومة إلى تحميل الدولة مسؤولية تسيير مختلف النشاطات الإقتصادية، وبالأخص تلك المتعلقة بالإنتاج عن طريق برامج التأميم والتطوير.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>Dahmani Ahmed(1999),l'Algérie à l'épreuve :économie politique des réformes 1980-1997.Edition CasbahAlger,p,11.

## 1- نموذج تطوير الإقتصاد الجزائري:

على غرار باقي الدول السائرة في طريق النمو، تبنت الجزائر النموذج الإقتصادي الإشتراكي، الذي ارتكز على تطوير النشاط الصناعي كأساس للتطور التقني والإجتماعي للدول الإشتراكية.<sup>(1)</sup>

حيث اعتبر تدخل الدولة عاملا لا بد منه يضمن تطبيق برامج التنمية، إضافة إلى رغبة الدولة في تقليد نموذج نمو صناعي أثبت نجاحه في الدول الصناعية المتطورة.<sup>(2)</sup>

صاغ الإقتصادي الفرنسي G de Bernis هذا النموذج، مرتكزا في ذلك على الفكرة الأساسية التالية: " لأن الجزائر دولة متخلفة فلن تستطيع تحقيق غايتها من التطور الإقتصادي والإجتماعي، إلا عن طريق الصناعة المصنعة"<sup>(3)</sup>، على شرط أن تقوم الدولة بدور المنفذ الأساسي.<sup>(4)</sup>

في حين تلخصت الأهداف التي سعى النموذج لتحقيقها، فيما يلي:<sup>(5)</sup>

- ✓ تلبية الحاجيات الاجتماعية الأكثر إلحاحا؛
- ✓ إعادة تنظيم هيكل الإقتصاد الوطني تدريجيا من أجل التخلص من التبعية الإقتصادية، وتعزيز بناء إقتصاد قادر على التوسع الذاتي من الناحية البشرية والمادية، وقادر على حل مشاكل التشغيل بصفة هيكلية؛
- ✓ التعويض التدريجي للاستيراد بالمعدات الصناعية، بتوفير ظروف بناء قاعدة صناعية تؤمن صناعة المعدات والأدوات، لتلبية احتياجات نمو الصناعة الجزائرية محليا؛
- ✓ توفير المعدات المختلفة وكذا المدخلات الضرورية لتحقيق التنمية في مجال الزراعة؛
- ✓ إعطاء فرصة لإنطلاق الصناعات المتعلقة بالسلع الإستهلاكية عن طريق توفير المعدات الأساسية، والمنتجات نصف المصنعة (مواد أولية ومواد نصف أولية).

وبهذا تأكد المسار الذي اتبعته الدولة في تأدية دور قيادة عملية التنمية خلال فترة السبعينات، عن طريق إستعادة الثروات الوطنية، إطلاق برامج تصنيع ضخمة بفضل مجهودات إستثمارية عمومية مبنية على مبدأ تلبية حاجيات السوق،<sup>(7)</sup> وقد مست عملية التصنيع الفروع التالية:

<sup>(1)</sup>Cheriet Athman ,(2007),mondialisationet stratégies industrielles, thèse en vue de l'obtention de doctorat d'Etat en science économique , université mentouri Constantine Alger , p10

<sup>(2)</sup>op.cit, p10.

<sup>(3)</sup>Harbi.M(1992), l'Algérie et son destin, croyants ou citoyens, Edition Arcantère,Paris, p130

<sup>(4)</sup>Dahmani Ahmed(1999),op.cit. p31.

<sup>(5)</sup>Ministère de la restructuration industrielle et de la participation (MRIP),(1994), Redressement de l'économie nationale et politique de restructuration industrielle :cadres et principes généraux,p4

<sup>(6)</sup> Bouzidi.Abdelmajid (2008), industrialisation et industries en Algérie, Edition Friedriche-Ebert-stiftung,ElectronicEdition,http://library.fes.de/PDF-files.

<sup>(7)</sup>MRIP Ministère de la restructuration industriel et de la participation (1994),op.cit, pp 4-5.

✓ صناعة الفولاذ؛

✓ الميكانيك؛

✓ الكيمياء؛

✓ الطاقة.

تتميز هذه الصناعات بطابع رأسمالي و حجم كبير، لا يمكن تمويلها إلا عن طريق القدرات المالية للدولة، فليس بمقدور الشركات الخاصة المحلية تحمل تمويل هذا النوع من الإستثمارات، وبالتالي بقيت الدولة المستثمر الوحيد في هذا المجال مدعومة بإيرادات البترول. وبهذا انطلقت أولى العمليات الاستثمارات الصناعية في إطار البرنامج الثلاثي 1967-1969، لكن جاءت الانطلاقة الفعلية في تشييد القاعدة الصناعية في إطار البرنامجين الرباعيين لسنوات 1970-1973 و 1974-1977، حيث تم توزيع إنجاز الإستثمارات على مراحل كالآتي:<sup>(1)</sup>

#### المرحلة الأولى

المخطط الثلاثي 1967 - 1969 : 1.3 مليار دج

المخطط الرباعي الأول 1970 - 1973 : 7.7 مليار دج

المخطط الرباعي الثاني 1974 - 1978 : 48.1 مليار دج

#### المرحلة الثانية :

1979 - 1983 : 58.2 مليار دج

1984 - 1986 : 18.8 مليار دج

لقد كان للمخططين الرباعيين دور كبير في تطبيق الإستراتيجية العامة عن طريق مضاعفة عدد الإستثمارات العمومية، وبالتالي إرتفع الإستثمار الخام المخطط له بالنسبة للشركات العمومية من 7.7 مليار سنة 1967 إلى 48.1 مليار سنة 1977، ليبلغ ذروته سنة 1978 حين بلغت قيمة الإستثمارات 58.2 مليار دج.

<sup>(1)</sup> Ministère de l'industrie et de la restructuration(1999)MIR: colloque sur la restructuration industrielle : «Point de situation et perspectives », El Aurassi 2-3 mars,p5.

جدول رقم (10): تطور هيكل الإستثمارات المخططة و المحينة حسب القطاع الإقتصادي من 1967 إلى 1977 (U= 10%)

1977-1974		1973-1970		1969-1967		
المحيط	المحيط	المحيط	المحيط	المحيط	المحيط	
70	64	70	65	80	60	الصناعة
08	12	14	20	10	20	الزراعة
22	24	16	15	10	20	الخدمات
100	100	100	100	100	100	المجموع

Source : Cheriet Athman,(2007),mondialisation et stratégies industrielles: cas de l'algérie, thèse en vue de l'obtention de doctorat d'Etat en science économique, université mentouri Constantine Algérie, p86 <http://bu.umc.edu.dz/theses/economie/pdf>

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن قطاع الصناعة إستأثر بالحصة الأكبر من الإستثمارات على حساب باقي القطاعات، فقد تحصل على 80 % من إجمالي الإستثمارات العمومية للمخطط الثلاثي، و70% في المخططين الرباعيين، في حين لم تتعدى قيمة الإستثمارات في مجال الزراعة 10 % خلال المخطط الثلاثي الأول لترتفع خلال المخطط الرباعي الأول لتبلغ 14 %، لتتراجع قيمتها خلال المخطط الرباعي الثاني إلى نسبة 8% من إجمالي الإستثمارات العمومية. يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه، عدم اهتمام الدولة بالإستثمار في قطاع الزراعة، وتفضيلها تقليد نموذج التنمية الراجح آنذاك في الدول الإشتراكية، الأمر الذي كان يدفع بأغلب المجهودات الإستثمارية نحو القطاع الصناعي، حيث فاق إجمالي الإستثمارات للمخططات الثلاثة 57.1مليار دج، ويوضح الجدول أدناه توزيع الإستثمارات حسب القطاعات الصناعية خلال 1967-1977

جدول رقم (11) : توزيع الإستثمارات الصناعية خلال العشرية 1967 - 1977

1967-1977	1974-1977	1970-1973	1967-1969	القطاع الصناعي الأساسي
31.295	23.500	5.085	2.710	المحروقات والمواد الكيميائية
8.965	5.865	1.900	1200	الصناعة الفولاذية
1.980	1.100	700	180	المناجم
2.285	1.525	500	260	الكهرباء
7.889	6.238	1.275	476	الصناعة التحويلية
52414	38228	9460	4.826	المجموع

Source : Ministère de la communication, (2011), l'industrie Algérienne : enjeux et perspectives, Centre national de documentation de presse et d'information, CAMI, p26.

بالتمعن في الجدول أعلاه ، يتأكد أن الدولة قد أعطت أولوية للصناعات القاعدية، وتلك المرتبطة بالمحروقات خصوصا الصناعات التي تسمح بدعم إنتاجية القطاعات الأخرى من ناحية المعدات وكذا من الناحية التقنية، فقد سيطر قطاع المحروقات، المواد الكيميائية والفولاذ على هيكل الإستثمار بنسبة 76.81% من إجمالي الإستثمارات الموجهة للصناعة خلال فترة 1967-1977، تليها الصناعة التحويلية بنسبة 15.05% على حساب الإستثمار في صناعة الكهرباء والمناجم، حيث لم يستفد القطاعين إلا بنسبة استثمار قدرها 2.96% من إجمالي الإستثمارات الموجهة لتنمية الصناعة العمومية لنفس الفترة .

## 2- مرحلة الشركة الوطنية العمومية:

سمحت الإستثمارات في مختلف فروع النشاطات القاعدية، التحويلية والخدماتية بإنشاء أكثر من 400 وحدة وشركات صناعية كبرى وطنية،<sup>(1)</sup> وفق منطق يشجع على إنشاء شركات عمومية كبرى، مما أدى إلى تراجع عدد الشركات الوطنية من 30 شركة سنة 1969 إلى 18 شركة سنة 1973<sup>2</sup>، وهي موزعة على حسب القطاعات كالتالي:

قطاع الطاقة ضم شركتين : سونطراك وسونالغاز.

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie et de la restructuration( 1999),op.cit,p4

<sup>2</sup>Bouyacoub. A : Privatisation des entreprises industrielles en Algérie: analyse, histoire et développement CREAD- n°12- p 68.

قطاع الصناعات الثقيلة ضم 5 شركات: الشركة الوطنية للفولاذ (SNS)، الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية (SONACOM)، الشركة الوطنية للبحث وإستغلال المناجم (SONAREM) الشركة الوطنية للصناعات المعدنية (SN.METAL)، والشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية (SONELEC).

قطاع الصناعة الخفيفة ضم 11 شركة هي: الشركة الوطنية للصناعات الورقية والسيليلوز (SNS)، الشركة الوطنية للصناعات الجلدية (SONIPEC)، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX)، الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC)، الشركة الوطنية للدراسات، التسيير، الإنجاز والتطبيق الصناعي (SNERI)، الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، الشركة الوطنية للخشب والفلين (SNLB)، الشركة الوطنية للسميد، الم طاحن وصناعة العجائن الغذائية والكسكس (SNSEMPAC)، الشركة الوطنية للتبغ والكبريت (SNTA)، الشركة الوطنية لتسيير وتطوير الصناعات الغذائية (SOGEDIA).

لقد تم تقسيم القطاع الصناعي العمومي وفق منطق "التكامل العمودي ما بين النشاطات"، والتي تقتضي وجود شركات وطنية كبيرة تمتلك وحدات متعددة، كل من هذه الشركات تحملت مسؤولية تسيير الوحدات التابعة لها، محاولة أن تقوم بإدماج كل من الجوانب التالية: التموين، الإنتاج، التسويق، النقل وحتى الخدمات الإجتماعية،<sup>(1)</sup> حيث كانت غير مستقلة من الناحية التسييرية، وتعتبر إمتداد للدولة ووسيلة لتطبيق سياستها الإجتماعية.<sup>(2)</sup>

وتمثلت الغاية من كل الإستثمارات التي تم إنجازها خلال سنوات السبعينيات في تحقيق:<sup>(3)</sup>

- الإستجابة للاحتياجات الإجتماعية الأكثر إلحاحا؛
- تنظيم الانفصال التدريجي عن آليات التبعية الإقتصادية اتجاه الأسواق الأجنبية، من أجل بناء إقتصاد قادر على التوسع بصفة ذاتية من حيث الجانب البشري والمادي، بالإضافة إلى قدرته على حل المشاكل المتعلقة بالبطالة بصفة هيكلية.

<sup>(1)</sup> CNES (1997, Rapport sur les effets économiques et sociaux du programme d'ajustement structuré », 12ème session plnière, mai, p17.

<sup>(2)</sup>Ministère de la restructuration industriel et de la participation MRIP(1994),op.cit, p6.

<sup>(3)</sup>op.cit , p4.

في سبيل تحقيق هذه الأهداف، كان على الشركات الوطنية إنجاز عدة مهام تعود أساساً للدولة، على حساب تحقيق مهمتها الأساسية والمتمثلة في تحقيق عائد اقتصادي، و تتمثل المهام في:<sup>(1)</sup>

– إنشاء فرص عمل؛

– تحقيق التوازن التنموي الجهوي؛

– توفير السلع بأسعار منخفضة.

حيث تكفلت الشركات الوطنية العمومية بعدة وظائف إجتماعية كالتشغيل بأعداد مرتفعة، تسيير مراكز التكوين ومراكز الطب الإجتماعي، نقل العمال وإنشاء تعاونيات عقارية<sup>2</sup>، فالسعي لتحقيق هذه الأهداف جعلها لا تركز على مهمتها الإقتصادية، و تسبب في تراجع أدائها الكلي وخاصة منه المالي، ومما زاد في تأزم وضعيتها المالية، السياسات هي القرارات المركزية التي كانت تفرضها الدولة عليها، والمتمثلة في:<sup>(3)</sup>

✓ سياسة أسعار غير مناسبة: تم فرض أسعار السلع الإستهلاكية والخدمات عند مستوى أقل بكثير من

تكلفة إنتاجها، ليتم تغطية الفارق عن طريق المساعدات المقدمة من طرف الدولة.

✓ نظام تمويل بطئ ومكلف يمر عبر الشبكات المعقدة للتجارة الخارجية.

✓ الإدارة الإستراتيجية للشركات تابعة لوزارة التخطيط<sup>(4)</sup>

✓ لا يسمح للشركات العمومية إلا بتوطين بنكي واحد، ويتم اعتماد منحها القروض بطريقة آلية، مما

أدى إلى سوء إستغلاله من طرف مسيري الشركات، خاصة أنها كانت مجبرة على تمويل إستثماراتها بأموال مقترضة بالدينار والعملية الصعبة، وذلك بنسبة<sup>(5)</sup> 98%.

هذه السياسات أدت إلى انخفاض الأداء المالي للشركات الوطنية، إذ بلغ إجمالي قروضها في 31 سبتمبر

1978 حوالي 179 مليار دج، أي ما يعادل ضعف الناتج الوطني الداخلي الخام.<sup>(6)</sup>

كما أفاد تقرير MPAT<sup>(7)</sup> للفترة 1967 – 1978، بأن العجز الاستغلالي للصناعات الوطنية ارتفع من

408 مليون دج سنة 1973 إلى 1.88 مليار دج سنة 1978. كما توصل التقرير إلى نتيجة مفادها أن

(1) Ministère de l'industrie et de la restructuration( 1999),op.cit, p5

(2) Dahmani Ahmed, op-cit , p48.

(3) Op cit p 46.

(4) Ministère de l'industrie et de l'énergie(1995),shéma directeur pour une stratégie industrielle globale et intégrée,Rapport final

(5) Mekideche. M (1994): Problématique de la restructuration industrielle pour l'entreprise publique, mutations n°07, p29, Edition chambre de commerce algérienne.

(6) Bouzidi.A(2008), op cit

(7) MPAT (1980): synthèse du bilan de la décennie 1967-1978, Alger mai, p 265.

"القطاع الصناعي يستهلك رأسماله كونه لا يحقق موارد كافية تسمح بتجديده". و فيما يلي جدول يوضح تراجع معدل النمو السنوي للقيمة المضافة للقطاع الصناعي العمومي خلال فترة 1967-1978:

جدول رقم (12): معدل النمو السنوي للقيمة المضافة للقطاع الصناعي العمومي من 1967-1977

(U=%)

77-1974		73-1970		69-1967		
المحقق	المبرمج	المحقق	المبرمج	المحقق		القطاعات الصناعية
7.1	23.4	11.9	25.5	23.3		<sup>1</sup> ISSMEE
23.3	31.6	3.1	14.4	21.3		مواد البناء
9.7	25.2	10.4	19.4	13.4		الكيمياء- الخشب
3.5	10	11.9	6.7	10.5		الصناعة الغذائية
2.6	14.2	10.8	15.8	6.1		النسيج والجلود
2.6	24.2	7.3	19.8	25.9		المناجم والمحاجر
22.4	10.4	17	4.9	12.6		الطاقة الكهربائية والمائية

Source : Cheriet Athman,(2007),mondialisation et stratégies industrielles: cas de l'algérie, thèse en vue de l'obtention de doctorat d'Etat en science économique, université mentouri Constantine Algerie, p92 <http://bu.umc.edu.dz/theses/economie/pdf>

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ عدم تمكن القطاعات الصناعية تحقيق معدل نمو القيمة المضافة المبرمجة في المخطط، إذ يوجد تفاوت كبير ما بين ما هو مخطط وما هو محقق، وهذا خاصة في قطاع ISSMEE وفي قطاع الكيمياء والخشب، النسيج والجلود والمناجم والمحاجر، مما يدل على ضعف هذه القطاعات الصناعية وفشلها على مستوى سوقها، لأنها لم تتمكن من خلق قيمة مضافة تتناسب مع التوقعات. واستمرت الدولة في الإعتماد على مداخيل الربيع البترولي كمصدر رئيسي في تمويل المشاريع الإستثمارية للشركات الوطنية وكذلك تغطية عجز موازاناتها. لكن مع انخفاض أسعار البترول، وتراجع قيمة الدينار وارتفاع معدلات الفائدة، تراجعت مساعدات الدولة المقدمة للشركات الوطنية بصفة ملموسة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> صناعة الحديد الصلب والتعدين، الميكانيكا، الكهرباء والإلكترونيك وهي النواة الصلبة للصناعة الجزائرية

<sup>(2)</sup>Mekideche. M, (1994),op.cit, p10

ومنه تبين فشل السياسات المعتمدة من طرف الدولة في تسيير الشركات العمومية. لكن لم يرجع المسؤولين أسباب فشلها بسبب إلى عدم تمكنها فقط من تحقيق عوائد مالية،<sup>(1)</sup> وإنما أرجعوا سبب عدم فعاليتها وكفاءتها إلى حجمها الكبير، وعدم التخصص الوظيفي.<sup>(2)</sup>

مع ذلك يحتسب لسياسة التصنيع التي انتهجتها الحكومة أنها أعطت نتائج إيجابية مازالت تعتبر جزءا من الميراث الثقافي والتقني للبلاد، تلك المكتسبات كان من المفروض أنها ستحول الإقتصاد الجزائري إلى اقتصاد متفتح على الخارج، وأكثر إستقبالا للمبادرات الخاصة فقد سهلت:<sup>(3)</sup>

- الحصول على خبرة في مجال التكنولوجيا والتسيير؛
- زرع ثقافة المهنية لدى مجتمع ذو ثقافة فلاحية؛
- تعويض المنتجات المستوردة بمنتجات محلية؛
- تثمين بعض الموارد الأولية الوطنية كالمحروقات؛
- التعرف على آليات التجارة الخارجية، القواعد والممارسات المالية المرتبطة بها.

ومن أجل الحفاظ على كل هذه المكتسبات، تم إخضاع الشركات العمومية لعملية إعادة هيكلة العضوية ومالية تحت إشراف الخزينة العمومية.<sup>(4)</sup>

### 3- مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية:

تم تقرير عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية بناء على المرسوم 80-242 الصادر في 1980/10/04، حيث سعت إلى تعويض الحجم الكبير للشركات الوطنية العمومية بحجم أصغر، من أجل تحقيق مبدأ اللامركزية وتحسين الأداء، وقد هدفت هذه العملية أساسا إلى تحقيق مايلي:

- ✓ منح مرونة أكبر للشركات الوطنية، ومساعدتها على التخصص عن طريق فصل الوظيفة الإنتاجية عن وظيفة التوزيع؛
- ✓ تدعيم أدوات التخطيط من أجل تلبية الحاجيات المتنامية للمجتمع، بالإضافة إلى إجراءات المرافقة، إعادة التأهيل المالي، وضع مخطط إنتاجي وعقود مابين الشركات العمومية بهدف تشجيع التبادلات الإقتصادية فيما بينها؛

<sup>(1)</sup>Liassine Mohamed (1998), dynamique mondiale et restructuration industrielle nationale, résister à la tentations de gribouille , revue gestion et entreprise ,N°Avril, p7

<sup>(2)</sup>Dahmani Ahmed, op-cit, p67.

<sup>(3)</sup>Ministère de la restructuration industriel et de la participation MRIP(1994),op.cit, p7.

<sup>(4)</sup>Bouzidi.A(2008), op cit

✓ اللامركزية بهدف ترقية الإقتصاد المحلي والجهوي عن طريق توزيع المقرات الإجتماعية خارج العاصمة، وعلى مختلف أنحاء الوطن.

من أجل تحقيق هذه الأهداف، جزأت في نهاية سنة 1983 حوالي مئة شركة عمومية كبيرة تمثل ثلاثة أرباع النشاط الإقتصادي الجزائري إلى 500 شركة جديدة.<sup>(1)</sup>

إلا أن هذه العملية لم تؤدي إلى تحسين فعلي لمستوى أداء هذه الشركات، وبالتالي فإن "الفرضية القائلة أن السبب الرئيسي في تدني مستوى أداء الشركات العمومية يعود إلى كبر حجمها هي فرضية باطلة.

فالحجم الكبير تعلق أساسا بهياكل التسيير وبالوحدات الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، إذا تم أخذ العجز المالي كمعيار لغياب الأداء الجيد، فهذا المعيار انطبق فقط على 16 شركة صناعية (خارج قطاع المحروقات) سجلت عجزا ماليا سنة 1981، أي 71% من الوحدات الصناعية القاعدية كانت لديها نتائج إيجابية،<sup>2</sup> ومنه عملية التقسيم لم ينتج عنها إلا خسارة رأسمال الخبرة،<sup>3</sup> الذي اكتسبته الشركات الوطنية بصعوبة.

عموما، امتدت عملية إعادة الهيكلة العضوية من سنة 1983 إلى سنة 1987، رافقتها عملية إعادة تأهيل مالي ومحاسبي للشركات، فقد شمل مخطط إعادة الهيكلة المالية أكثر من 300 شركة إستفادت من دعم مالي يفوق 60 مليار دج<sup>(4)</sup> تحت صيغتين: تسبيقات لرفع رأس المال الإجتماعي، تسبيقات مؤقتة لرفع مستوى رأس المال العامل،<sup>(5)</sup> و تجسدت عملية إعادة الهيكلة في ثلاثة قرارات:<sup>(6)</sup>

- تزويد شركة برأس مال خاص ؛

- إعادة هيكلة ديون الشركات؛

- التسديد التدريجي للديون مابين الشركات.

وقد غطت البحبوحة المالية الناتجة عن ارتفاع سعر البترول وسعر صرف الدولار على الأسباب الهيكلية لنقص أداء النظام الإنتاجي، الموجه خصيصا إلى السوق الداخلي، لهذه الأسباب لم يتم إعادة النظر في طريقة تسيير الشركات العمومية، وما زاد في تفاقم وضعيتها هو: انقسام الشركة الوطنية التي كانت تحتكر عمليات التجارة الخارجية، الذي ساهم في الحد من قدرتها التفاوضية على مستوى الأسواق الخارجية، كما

(1) CNES (1997), op-cit, p18.

(2) Bouyacoub. A(1987), quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes de l'entreprise restructurée » CREAD, 4 eme trimestre, n°12, p13-14.

(3) Ministère de e l'industrie et de la restructuration, (1999), op.cit, p6.

(4) Bouzidi.A(2008), op cit

(5) Chiha Khemissi(2002), L'expérience algérienne dans le processus d'assainissement financier Revue du Chercheur de l'Université de Ouargla, N°1, PP. 15 – 28, <http://rcweb.luedld.net>

(6) Dahmani, op cit, p68

تسبب تقسيمها على أساس التخصص الوظيفي (فصل وظيفة الإنتاج عن التوزيع) في تراكم السلع الغير المباعة على مستوى الشركات المكلفة بالتوزيع، بسبب عدم التنسيق ما بين الوحدات الإنتاجية و التوزيعية. ولما تراجعت مداخيل البترول من 13 مليار سنة 1985 إلى 7 مليار سنة<sup>1</sup>1986، وانهار سعر صرف الدولار، وتصلبت شروط الإقتراض في الأسواق المالية، برز الضعف الهيكلي للإقتصاد الوطني وحقيقة نتائج الإقتصاد المسير.

رغم أن عملية إعادة الهيكلة العضوية كانت تهدف إلى القضاء على التخطيط المركزي، لكن في الحقيقة بقيت الشركات الوطنية خاضعة للتسيير المخطط من طرف الدولة.

كما أن عملية إعادة الهيكلة نتج عنها:

- مشاكل ونزاعات تقسيم الوسائل بين الإدارة العامة وبين مختلف وحداتها؛
- زيادة عدد الشركات العمومية أدى إلى غياب الإدارة على مستوى الوحدات الفرعية، ودفعها إلى ضرورة اللجوء إلى مديرتها العامة لإتخاذ القرار، ومنه الرجوع إلى مشاكل مركزية الإدارة المركزية؛
- تفاقم المشاكل ذات الطابع القانوني والمحاسبي، الناتجة أساسا عن المبادلات الإقتصادية مابين الوحدات الجديدة والإدارات المركزية القديمة.<sup>(2)</sup>

فالشركات العمومية الوطنية لم تكن حرة في علاقتها الإقتصادية والتجارية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، لأنها كانت مرغمة على إتباع قانون الصفقات العمومية وعلى إنتظار موافقة لجنة الصفقات، بالإضافة إلى إنتظار مختلف تأشيرات الإدارة المالية، فلم تكن حرة لا في اختيار وتنظيم شبكة توزيع خاصة بها، ولا في تسيير خزينتها الخاصة، فقد كان مسيروا الشركات العمومية مقيديين في عملهم. كل هذا أدى إلى عجز الشركات العمومية بقيمة 125 مليار دج (18.5 مليار دولار) أو مايعادل سنتين من المداخيل البترولية لسنة 1987.<sup>(3)</sup>

رغم كل المشاكل التي كان يعاني منها القطاع الصناعي عموما والشركات الوطنية خصوصا، إلا أن الفترة 1966 - 1986 أحدثت معها عدة إنجازات إيجابية لصالح القطاع الصناعي العمومي:<sup>(4)</sup> فنسبة القيمة المضافة بلغت 14.5% من الناتج المحلي الصافي، نسبة نمو مؤشر الإنتاج الصناعي السنوي بلغت

(1) Cheriet Athman ,(2007),Op.cit Thèse chreit, op cit 116.

(2) Dahmani Ahmed, op.cit p67-68.

(3) op.ci,pp 114-115

(4) Ministère de la communication Algérienne (2011, enjeux et perspectives de l'industrie, Centre national de documentation de presse et d'information CAMI, pp43-44

11.2%، أما فيما يخص الفترة 1974 - 1985، فقد سجلت الصناعة التصنيعية نموا مضاعفا بقيمة 10.6%، بينما كانت نسبة التشغيل في قطاع الصناعة العمومية يقارب 12.2% من إجمالي التشغيل. بالنظر إلى هاته النتائج الإيجابية، حاولت الدولة القيام بإصلاحات جديدة لدعم نموه.

## ثانيا: الإصلاحات تحت وصاية صناديق المساهمة والشركات القابضة العمومية

### 1- المؤسسة العمومية تحت وصاية صناديق المساهمة:

في إطار إنجاز الإصلاحات الجديدة، تم تبني سلسلة من القوانين التي تهدف إلى تحرير المؤسسات العمومية ومنحها الإستقلالية التسييرية، عن طريق الفصل بين الدولة المساهمة والدولة المسيرة، حيث منح القانون 01-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 الصفة التجارية والإستقلال لمؤسسات الإقتصادية العمومية. (1)

كما سمحت المراسيم الصادرة بتاريخ 27 أفريل و15 ماي 1988 بميلاد المؤسسات الإقتصادية العمومية المستقلة (EPE)، على شكل إما مؤسسات ذات أسهم أو مؤسسات ذات مسؤولية محدودة. "المبدأ في هذه القوانين هو عدم حصر دور المؤسسات العمومية في تنفيذ السياسات العليا، وإنما جعلها مركز إتخاذ القرارات وكذا منحها حرية إختيار الأهداف التي تتناسب ونشاطها، واختيار طريقة تحقيق هاته الأهداف." (2) و بهذا يمكن اعتبار منح حرية التسيير للمؤسسات العمومية والإعتراف بآليات السوق، من أهم الخطوط العريضة لعملية الإصلاح الهيكلية التي بدأت سنة 1988، بفضلها تخلصت المؤسسات العمومية بطريقة قانونية من الوصاية المباشرة للإدارات المركزية، وحولت إلى مؤسسات عمومية مستقلة على شكل شركات ذات أسهم مملوكة من طرف الدولة.

فهذه الإصلاحات أبرزت إرادة الدولة في الإبتعاد عن مسائل تسيير المؤسسات العمومية، وتخليها عن وظيفة التخطيط، لكن لصالح هيئات وسيطة بينها وبين المؤسسات العمومية الإقتصادية، فقد قامت بإنشاء 8 هيكل متخصص سميت "صناديق المساهمة"، اختصت في تسيير مساهمات الدولة في المؤسسات العمومية، مصنفة حسب نوع النشاط: (3)

- الصناعة الزراعية والغذائية؛
- الكيمياء، البيتروكيميا والصيدلة؛

(1) القانون 03-88 الصادر بتاريخ 1 جانفي والمتعلق بالمؤسسات الاقتصادية العمومية.

(2) Les cahiers de la réforme(1989), vol.N°.1, Alger, Enag, p11.

(3) Debboub youcef(1995), le nouveau mécanisme économique en algérie, OPU, Alger, p22.

- المناجم، المحروقات والهيدروإليك؛
- الإلكترونيك، الاتصال والإعلام الآلي؛
- الممتلكات والمعدات؛
- الصناعات المختلفة (النسيج، الجلد، الأحذية والتأثيث)؛
- البناء والأشغال العمومية (BTP)؛
- الخدمات.

كما تم تعويض وزارة التخطيط بالمجلس الوطني للتخطيط (CNPE)، بهدف التنسيق.<sup>(1)</sup>

حسب القانون 88-03 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المتعلق بصناديق المساهمة العمومية فإن البند 13 ينص على أنه: "يتم تسيير الصناديق من طرف مجلس إدارة مكون من خمسة إلى تسعة أعضاء، يتم تعيينهم من طرف الحكومة لمدة خمسة سنوات، و يقوم الأعضاء المعينون بانتخاب رئيس للمجلس."

منه يمكن اعتبار صندوق المساهمة كوكيل تابع مكلف بتسيير محفظة الأسهم لحساب الدولة، "فهو مكلف بممارسة حق الملكية على المؤسسات الإقتصادية العمومية لصالح الدولة".<sup>(2)</sup>

كل صندوق يمتلك أسهم في المؤسسات الإقتصادية العمومية التي تنتمي إلى نفس فرع النشاط سواء من الناحية التقنية أو من الناحية التجارية، إلا أن أسهم نفس الشركة لا يمكن تسييرها من طرف أكثر من أربعة صناديق.

كان لصناديق المساهمة التزامات نحو كل من الدولة والشركات التي تمتلكها، من أهمها التي جاءت في القانون 88-03 وهي:

- ✓ ممارسة حق الملكية لحساب الدولة، فالصندوق يضع حيز التنفيذ كل الإجراءات التي من شأنها تشجيع النمو الإقتصادي والمالي للمؤسسات العمومية ؛
- ✓ مهمة المراقبة، فالصندوق يمثل وكيل الدولة المكلف بمراقبة المؤسسات العمومية،
- ✓ ترقية عملية تسيير اللامركزية بالتموقع بين الدولة والمؤسسات؛
- ✓ حث المؤسسات العمومية (عن طريق مجالس الإدارة) على تعظيم الربح؛
- ✓ الحصول على قدرات تسيير المحافظ الإستثمارية لأسهم المؤسسات العمومية؛

<sup>(1)</sup> Décret 87-266 du 08/12/87 créant le conseil national de la planification et constatant la disparition du ministère de la planification.

<sup>(2)</sup> Debboub. youcef, op.cit, p22.

✓ تشجيع عمليات إعادة هيكلة المؤسسات ذات الأداء الضعيف.

بهذا هدفت الدولة إلى الابتعاد عن مسائل التسيير المتعلقة بالمؤسسات العمومية، لكن وجدت نفسها مرة أخرى مسؤولة عن عملية التسيير بطريقة غير مباشرة، لأن صناديق المساهمة العمومية تحملت الإلتزام بدور المسير والوكيل اتجاه الدولة.

بذلك، لم تتبعد الدولة عن تسيير المؤسسات العمومية الإقتصادية، فمجلس إدارتها يترأسه أعضاء من صناديق المساهمة، هذه الأخيرة يتم إدارتها عن طريق مجلس إدارة مكون من خمسة إلى تسعة أعضاء من مختلف القطاعات المتخصصة للدولة، يتم تعيينها من طرف الدولة لمدة خمسة سنوات قابلة للتجديد<sup>(1)</sup>.

لقد صاحبت هذه المرحلة مجموعة من الإصلاحات الهيكلية تحت إشراف صندوق النقد الدولي، تم وضع برنامج إستقرار إقتصادي سنة 1992.

هذا التعاون نتج عنه عملية إعادة هيكلة جديدة للمؤسسات الإقتصادية العمومية، عن طريق إعادة التأهيل المالي للمؤسسات التي سجلت عجز تحت إشراف صناديق المساهمة العمومية، حيث تم تعميم برامج التقويم وعقود الأداء، لكن يشترط امتلاك المؤسسات للقدرة المالية من أجل حصولها على إستقلاليتها، وتم تأجيل النظر في إستقلالية المؤسسات التي تبين أنها غير قادرة ماليا وتم إخضاعها لبرامج إعادة التأهيل. في نهاية 1992 سنة، لم يتحصل على الإستقلالية إلا عدد قليل من المؤسسات الكبيرة تنشط في قطاع الفولاذ والميكانيك<sup>(2)</sup>.

في الحقيقة، لم تتجح هذه الإصلاحات في تحسين الوضعية المالية للمؤسسات الإقتصادية العمومية، فأغلبها كانت تعاني من العجز وعدم التوازن المالي، وذلك تحت تأثير الإصلاحات المتتالية: تضخم حجم القروض، إنخفاض قيمة الدينار، الإنفتاح السريع على التجارة الخارجية والمنافسة الخارجية الشرسة،<sup>(3)</sup> كما تسببت الأزمة البترولية في إنخفاض الموارد من حيث العملة الصعبة وكذا توقف التمويل الخارجي. مما دفع بالمؤسسات الإقتصادية العمومية إلى استخدام القروض القصيرة المدى من أجل تمويل استثماراتها. حيث "بلغت قيمة القروض الخاصة بالقطاع العام على مستوى البنوك الجزائرية قيمة 200 مليار دينار سنة 1991،

(1) Article 13 de la loi n°88-03 du 12 janvier 1988 relative au FP

(2) Benissad.H, (1994), Algérie restructurations et réformes économiques [1979-1993], OPU, Alger , p46.

(3) Ministère de la communication (2011), op .cit,p 44.

أي ما يعادل 50% من ميزانية الدولة".<sup>(1)</sup> كما أن تكلفة العودة على الإستثمار بالنسبة للصناعة قد بلغت مستويات مفرطة تعدت 23.8% إلى 66.7% سنة 1991<sup>(2)</sup> في القطاع العام. عموما يوضح الجدول أدناه معدلات النمو في أهم القطاعات الإستراتيجية و الحيوية التابعة للدولة خلال تلك الفترة، كما يلي :

جدول رقم (13): معدل النمو حسب القطاع من 1983-1991

1991	1990	1989	1988	1987	1983	
-2.9	0.6	-4.4	-1.4	-0.8	3.5	الصناعة
-6	-1	1.5	-8.3	-9.2	-0.5	بما فيه البناء والأشغال العمومية
1.4	4.3	8	-1.9	7.1	5.9	المحروقات

Source : Benissad.H,(1994), Algérie restructurations et réformes économiques [1979-1993],OPU, Alger, p210

إن تقييم النتائج التي حققتها صناديق المساهمة في أهم القطاعات الإستراتيجية، إنما يبرز العيوب والنقائص المرتبطة بطريقة إسناد سلطة اتخاذ القرار، وطريقة عمل مختلف الهياكل الإدارية، التسييرية والرقابية على المؤسسات الإقتصادية العمومية (EPE)، ويظهر جليا من خلال قراءة الجدول أعلاه تراجع نسبة معدلات النمو من سنة 1991-1983: القطاع الصناعي من 3.5% إلى -2.9%، قطاع البناء و الأشغال العمومية من -0.5% إلى -6%، بينما تراجعت نسبة نمو قطاع المحروقات من 5.9% إلى 1.4%.

فقد تواصل الإعتماد على أسلوب التسيير البيروقراطي، بالإضافة إلى الحفاظ على الروابط السلمية الهرمية التي كانت تعرقل كل المبادرات الصادرة عن المسؤولين المباشرين داخل المؤسسات، ولم تكن صناديق المساهمة قادرة على أداء مهامها في جو يميزه:<sup>(3)</sup>

✓ إستقلالية صناديق المساهمة من الناحية النظرية و ليست الفعلية و هذا ينطبق على المؤسسات أيضا، فالمادة 117 من قانون المالية لسنة 1993، نصت صراحة على أنه بإمكان الحكومة تعيين رؤساء المؤسسات الإقتصادية العمومية بطريقة مباشرة.

<sup>(1)</sup> Belhimir A(1995): De l'État gestionnaire à l'État régulateur. Les cahiers de l'Orient, (1995) n° 39/40. pp137.

<sup>(2)</sup>Ministère de la communication(2011), op .cit,p45

<sup>(3)</sup>Benissad.H,(1994),op.cit,p190.

✓ التبعية المركزية لعدد كبير ومبالغ فيه من المؤسسات نحو صناديق المساهمة، الأمر الذي لم يترك أي صلاحيات لمسيرى المؤسسات، مما شكك في رغبة الحكومة منح الإستقلالية التسييرية للمؤسسات الإقتصادية العمومية.

وبصفة المؤسسات الإقتصادية العمومية تمثل الآداة الإنتاجية الأساسية في الإقتصاد الجزائري وآداءها يؤثر على توازنه الكلي، وتعد وسيلة هامة في تحقيق النمو والتنمية في كل المجالات، كان لابد على الحكومة آنذاك مراجعة طريقة تسيير المؤسسات العمومية الإقتصادية.

لذلك تقرر تبني إصلاحات جديدة ، ليتم تحويل صناديق المساهمة العمومية إلى شركات قابضة عمومية .  
لقد كان إنشاء الشركات القابضة للفروع بدلا عن صناديق المساهمة يبدو كأفضل الحل للمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الإقتصادية العمومية.<sup>(1)</sup> فعملية إعادة الهيكلة شكلت خطوة ضرورية خلال عملية الإصلاح الهيكلي: "فهي تمثل مجموع الإجراءات المتعلقة بإعادة تنظيم، نشر وعصرنة وسائل الإنتاج الوطنية بهدف الزيادة من فعاليتها ومن مستوى تنافسيتها بالإضافة إلى إدماجها في التقسيم الدولي للعمل"<sup>2</sup>.

## 2- المؤسسة الإقتصادية العمومية تحت وصاية الشركات القابضة:

لقد واصلت الدولة عملية الانتقال نحو الدولة المراقبة، دون ان تتنازل عن حقوقها كمالكة لرؤوس الأموال التي إستثمرتها، وبالتالي تواصلت عملية الإصلاحات التي مست المؤسسات الإقتصادية العمومية عن طريق إلغاء العمل بصناديق المساهمة، وإصدار الأمر 95-22 المؤرخ في 26/08/1995 المتعلق بخصوصية المؤسسات الإقتصادية العمومية، والأمر 95 - 25 المؤرخ في 25/10/1995 المتعلق بتسيير الأموال التجارية التابعة للدولة. هذا الأمر يهدف إلى إعطاء المؤسسات الإستقلالية في تسيير ممتلكاتها، بالإضافة إلى كونه يهدف إلى إعادة الهيكلة التنظيمية للمؤسسات العمومية حتى تصبح فعالة.

وتم إنشاء الشركات القابضة على شكل شركات ذات أسهم تعوض صناديق المساهمة، وضعتها الدولة المالكة تحت سيطرة المجلس الوطني للمساهمة (CNPE)، والذي بدوره يخضع لسيطرة رئيس الحكومة. حيث قرر المجلس الوطني للمساهمة إنشاء 11 شركة قابضة عمومية وطنية تهدف إلى لم شمل المؤسسات الإقتصادية العمومية ، بالإضافة إلى إنشاء 5 شركات قابضة جهوية.

(1) MRIP, op-cit, p 12.

(2) op.cit, p14.

الشركات القابضة للفروع، خمسة أقطاب، من أجل النشاطات الإستراتيجية، التي لم تنتهي الدولة آنذاك من تطويرها، تتمثل في:

- الميكانيك.
  - الفولاذ والمعادن.
  - المناجم.
  - الصناعات الغذائية القاعدية.
  - الإلكترونيك، الإلكترونيك والإعلام الآلي.
- ✓ الشركات القابضة للتكتلات المكونة من باقي النشاطات التي تتميز بقوة المنافسة والتي سيتم خصصتها في المدى المتوسط بناء على مراسيم حكومية، تتمثل النشاطات في:

- الصناعات الغذائية المتنوعة.
- البناء ومواد البناء.
- الخدمات.
- المصانع.
- الكيمياء والصيدلة.

كمرحلة تالية، تم تحويل الرأسمال الإجتماعي للمؤسسات الإقتصادية العمومية إلى الشركات القابضة العمومية حسب مانص عليه الأمر 95-25 حسب البند الرابع من هذا الأمر، ووكلت الشركات القابضة العمومية بـ: "تسيير وإدارة الأسهم، الأوراق المالية، شهادات الإستثمارات أو أي سندات مالية تكون ملكا للدولة". كما تمثل الهدف الأساسي من إنشائها، فيما يلي:

- إيقاف والتحكم في تدهور الوضعية المالية للمؤسسات الإقتصادية العمومية، حيث إقتربت من وضعية الإفلاس؛
  - تطبيق قيود مالية وتنظيمية جديدة من أجل إعادة تشغيل المؤسسات العمومية بشكل طبيعي؛
  - إعادة بعث النشاط الصناعي، إضافة إلى دعم مشاريع الشراكة.
- من أجل ذلك توجب على الشركات القابضة العمومية: "جعل محفظة الإستثمارات التي نقلت إليها مريحة، وإعادة بعث وتطوير مختلف النشاطات الصناعية، التجارية والمالية التي تتحكم فيها"<sup>(1)</sup>.

(1) Article 9

كما كلفت الشركات القابضة بوضع إستراتيجيات وسياسات إستثمارية وتمويلية، تسمح ببعث المؤسسات بما يتناسب مع متغيرات السوق أخذا بالإعتبار لكل قيود السوق، فقد تمتعت بكل حقوق الملكية<sup>(1)</sup>: "الحق في إصدار، إقتناء أو التنازل عن أي قيمة مالية أو مساهمة"، إضافة إلى أنها كانت مكلفة بمتابعة العمليات الإستراتيجية وكذا عمليات إعادة هيكلة المؤسسات الإقتصادية العمومية.

وبذلك أصبحت المؤسسات الإقتصادية العمومية خاضعة لمبدأ الإستقلالية المالية و اكتسبت الصفة التجارية، تكونت الجمعية العامة للشركات القابضة العمومية من أعضاء المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE)، هذا الأخير كلف بالتنسيق وتوجيه نشاط الشركات القابضة العمومية، كما أنه خضع لتصرف رئيس الحكومة بصفته رئيسا، وكان يتم عقد إجتماع واحد على الأقل كل سنة تحت رئاسة رئيس الحكومة، كما أمكن عقد هذا المجلس من طرف الرئيس وبطلب من الأعضاء أو الجمعية العامة.

ووكل المجلس الوطني لمساهمات الدولة، وبالتشاور مع هيئات الشركات القابضة العمومية، بوضع الأهداف والسياسات المتعلقة بتسيير مساهمات الدولة، و بتحديد شروط توظيف رؤوس أموال الدولة، السيطرة والتنازل على مختلف القيم المالية.

كما وكل الممثلون المكلفون من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة بالسهر على تنفيذ مهام الجمعية العامة، وكان بإمكان رئيس المجلس تعيين واحد أو أكثر من الأعضاء لذلك الغرض.

إن مرحلة الإصلاحات بما تضمنته من تغيير تنظيمي، كانت ضرورية من أجل تطوير القطاع الصناعي العمومي عموما، والمؤسسات الاقتصادية العمومية خصوصا.

من أهم التغييرات التي أتت بها هذه الإصلاحات، نجد:<sup>2</sup>

**من الناحية القانونية:** تم توزيع الملكية، التسيير والمراقبة على عدة هيئات؛ إذ أصبح المجلس الوطني لمساهمات الدولة مكلف بملكية محفظة مساهمات الدولة، الشركات القابضة العمومية المكلفة بتسييرها، في حين يراقب كفاءة استخدامها مجلس المراقبة ومحافظي الحسابات، أما فيما يتعلق برأسمال الشركات القابضة فهو غير قابل للتداول ، المصادرة أو التنازل. بينما رأسمال المؤسسات الاقتصادية العمومية فهو مفتوح سواء جزئيا أو كليا.

(1) Article 7

<sup>2</sup> BoutalebKouider (2008), La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, la revue de l'économie&deManagement, Université de Telemcen, N°7, Avril. [http://fseg.univ-tlemcen.dz/la\\_revue07/BoutalebKouider.pdf](http://fseg.univ-tlemcen.dz/la_revue07/BoutalebKouider.pdf)

من الناحية الإقتصادية: تم تكليف الشركات القابضة بتسيير المحفظة المالية وكذا التحكم في شؤون المؤسسات الإقتصادية العمومية التابعة لها.

من الناحية التسييرية: تم تنصيب إدارة جماعية مكلفة بتسيير نشاط القطاع العمومي.

لقد شكلت الشركات القابضة الأداة المفضلة للدولة من أجل تنفيذ سياستها المتعلقة بتسيير المساهمات وذلك طبقا لأهداف إعادة بعث الإقتصاد، إعادة الهيكلة الصناعية والخصوصة.

إن عملية تجميع المؤسسات الإقتصادية العمومية تحت وعاء الشركات القابضة، كان بهدف تسهيل عملية إعادة البعث الإقتصادي والصناعي، و تثمين الموارد الوطنية، من خلال حث المؤسسات الإقتصادية العمومية على التركيز في مهنها الأساسية من أجل تنمية الميزات التنافسية لديها لمواجهة منافسة المنتجات الأجنبية على مستوى أسواقها، وتسهيل اقتحامها الأسواق الخارجية.

### 3- برنامج البنك - مؤسسة:

بعد الإنتهاء من عملية تنصيب الشركات القابضة، تم البدء في شكل جديد من أشكال إعادة الهيكلة ودعم المؤسسات العمومية، تحت رعاية الشركات القابضة، وبرنامج البنك - مؤسسة.<sup>(1)</sup>

استهدف البرنامج دعم المؤسسات الإقتصادية العمومية، وبالتالي، تم تنفيذ عملية واسعة من إعادة التأهيل عن طريق البرنامج، مست عدا كبيرا من المؤسسات الإقتصادية العمومية العاجزة، بهدف مساعدتها على استعادة توازنها الإقتصادي والمالي.

### النتائج المترتبة عن برنامج البنك - الشركة:

لقد بين التشخيص الذي تم إجراؤه على مستوى أغلب المؤسسات الإقتصادية العمومية الكبرى أن هذه الأخيرة تعاني من خللين أساسيين: <sup>(2)</sup>

- من الناحية المالية: عجز مالي هائل زاد من شدته ارتفاع الأعباء المالية.

- من الناحية الإقتصادية: شكلها القانوني لا يخضع للقواعد التسييرية الحديثة (الصرامة المالية، التنافسية، التحفيز، الجودة إلخ...)

وقد هدف هذا البرنامج إلى دعم المؤسسات التي تمتلك القوة الكافية من أجل النجاح في عملية الإصلاح وذلك عن طريق إقحام النظام البنكي بصفة فعالة. فمن بين 399 مؤسسة إقتصادية عمومية خضعت لعملية

<sup>(1)</sup> Ministère de l'industrie et de la restructuration (1999), op.cit

<sup>(2)</sup> op.cit.

التدقيق، تمت معالجة 206 مؤسسة من مختلف القطاعات شملتها هذه العملية بغلاف مالي قدره 160 مليار دينار جزائري، 100 مليار دج جاءت كدعم من البنوك و 60 مليار دج كدعم من الخزينة العمومية. كما هدف هذا البرنامج تحرير المؤسسات من القيود الأساسية التي كانت تعيق تطورها، بالإضافة إلى إغلاق الوحدات الغير قابلة للنمو عن طريق تقليص القوى العاملة وإنشاء الفروع، و يوضح الجدول أدناه ميزانية شاملة لعملية التطهير المالي لكافة القطاعات، كما يلي:

جدول رقم (14): ميزانية شاملة لعملية التطهير المالي لكافة القطاعات

المجموع	المنح المقدمة في شكل نقدي	إعادة شراء الديون البنكية	إلغاء ديون الخزينة	
26.1	-	-	26.1	إعادة هيكلية مالية
24.1	7.4	-	16.7	الانتقال إلى الإستقلالية
173.4	35.9	88	49.5	إعادة التأهيل المالي (1991-1994)
616.9	78.5	454	84.4	إعادة التأهيل المالي (1995-1998)
840.5	121.8	542	176.7	المجموع

Source : Ministère de l'industrie et de la restructuration (1999), colloque sur la restructuration industrielle : « Point de situation et perspectives », El Aurassi 2-3 mars

من 1991 إلى 1998، تم تخصيص 840 مليار<sup>1</sup> دج من أجل عملية إعادة التأهيل المالي، هذا ماسمح بإطلاق العمليات التالية في القطاع الصناعي العمومي :

- عملية إنشاء الفروع: تم إنشاء حوالي 250 فرع.
- إغلاق الوحدات: تم إغلاق حوالي 80 وحدة تنشط في القطاعات الصناعية.
- حل الشركات: تم حل عشرات المؤسسات و تلى ذلك محاولة عملية إعادة الإنتشار.
- تقليص القوى العاملة: خلال السنتين الأولتين، تم تقليص القوى العاملة بحوالي 25794 عون في القطاع الصناعي.

(1) Amar yahia (1999): les nouveaux objectifs de la restructuration industrielle, revue , gestion et entreprise- janvier N°6, p6

الفصل الرابع: دراسة ظروف نشأة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية.

- إعادة التأهيل المالي والدعم البنكي
  - عملية إعادة التنظيم (مجلس المراقبة، الإدارة)
  - إحياء ديناميكية النظام وتحمل الأعباء الإجتماعية: منحة البطالة، التقاعد المسبق، المغادرة الطوعية والتنازل عن جزء من رأس المال لصالح العمال.
- لقد سمح برنامج البنك - مؤسسة بإطلاق مجموعة من الخطوات المتعلقة بإعادة الهيكلة والتي نتج عنها النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم(15): تطور بعض المجاميع الحسابية الداخلية للمؤسسات ذات الطبيعة الصناعية (1994 - 1999)

1999	1998	1997*	1996	1995	1994	وحدة القياس	المجاميع
197154	212764	211300	258235	271924	284029	الوكلاء	القوى العاملة
373	/	352	403	357	289	$10^9$ دج	رقم الأعمال
142	/	135	143	141	125	$10^9$ دج	القيمة المضافة
/	14.5	14.2	15.0	17.5	19.5	%	القيمة المضافة الخاصة بالصناعة HHen du PIB
/	33	35	38	40	42	%	القيمة المضافة للصناعة خارج المحروقات وخارج الزراعة <sup>(1)</sup>
-21417		-28436	-113039	-92038	-5998	$10^6$ دج	الخزينة
85.2	83.8	78.2	81.1	87.6	88.5		المؤشر العام
75	75.1	68.9	73.6	82.9	84.4		المؤشر خارج المحروقات
67.7	69	63.1	68.3	78.9	80.3		مؤشر الصناعة المصنعة
24.4	25.7	23	24.9	27	27.4	%	نسبة الإستثمار <sup>(3)</sup>

المصدر: بالتصرف أنظر التهميش

<sup>(1)</sup> Talha Larbi (2001), L'économie algérienne au milieu du gué : le régime rentier à l'épreuve de la transition institutionnelle, sous la direction de ahmedMahiou et Jean-Robert Henry(2001): *Où va l'Algérie ?* <http://books.openedition.org/>

<sup>(2)</sup> <http://www.ons.dz>.

<sup>(3)</sup> Ministère de la communication(2011), op .cit,p50.

يبين الجدول أعلاه تراجع كبير في أغلب النتائج: انخفاض في عدد القوى العاملة وفقدان 86875 منصب عمل في القطاع الصناعي العمومي خلال فترة 1994-1999، نتيجة تسريح العمال والتقاعد المسبق، فيما يلاحظ تحسن نسبي في رقم أعمال المؤسسات حيث انتقل من 2مليار و89 مليون دج إلى 3مليار و73 مليون دج، ويمكن إرجاع ذلك إلى الإصلاحات التي مست السياسة السعرية التي نتج عنها رفع القيود عن أسعار بعض المنتجات. لكن يسجل تراجع القيمة المضافة للصناعة العمومية ب(25.64)% رغم انخفاض الأعباء التي كانت على عاتق المؤسسات التي تم غلقها وتسريح عمالها، وهذا التراجع شهدته أيضا الصناعة خارج المحروقات التي لم تتمكن من تحسين مساهمتها في الناتج الداخلي الخام، فقد تراجعت نسبة مساهمتها ب (21.42)%. على الرغم من عملية إعادة التأهيل المالي المطبقة على مستوى كل المؤسسات الصناعية العمومية، إلا أنها بقيت تعاني من خلل مالي هيكلي كبير، فقد انتقل عجز الخزينة من (5998) دج مليون سنة 1994 ليصل إلى (21417) مليون دج. في حين تراجع مؤشر الرقم الإستهلاكي للإنتاج القطاع الصناعي العمومي ب3.3 درجة، و ب9.4 درجة للصناعة خارج المحروقات وب 12.6 درجة للصناعة المصنعة، مما يدل على عدم تحسن وضعية الصناعة العمومية في الجزائر، وصاحب ذلك تراجع في نسبة الإستثمارات الموجهة للقطاع الصناعي العمومي بنسبة تقارب (11.00)%، بسبب المشاكل التي كانت تعاني منها الصناعة خاصة، والإنكماش الذي كان يعاني منه الإقتصاد الجزائري عموما.

لإنجاح إعادة بعث القطاع الصناعي العمومي كان يجب الأخذ بعين الإعتبار المسألة المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية العمومية، إذ أصبح من الضروري وضع برنامج من شأنه التشجيع على تحديث وسائل الإنتاج، وكذا التشجيع على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية العمومية، ومنه تم وضع قيد التنفيذ برنامج جديد لإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الصناعية على شكل مجمعات صناعية عمومية.

### ثالثا- إعادة هيكلة القطاع الصناعي العمومي على شكل مجمعات صناعية عمومية.

#### 1- تسيير المجمعات الصناعية العمومية تحت وصاية شركات القابضة العمومية:

لقد تم وبالتزامن مع تطبيق الإستراتيجية الصناعية العامة للدولة، تنفيذ مخطط إعادة هيكلة تقنية للقطاع الصناعي العمومي للشركات، عن طريق إعادة تنظيم معظم الفروع الصناعية filère وإنشاء مجمعات صناعية عمومية .

معايير إنشاء المجمعات الصناعية العمومية :

إن تجميع كل الشركات التي من شأنها إعادة بعث الإقتصاد العمومي حسب المعايير التالية:<sup>(1)</sup>

- الإنتماء إلى الفرع أو إلى التخصص.

- التآزر فيما يخص البحث والتطوير.

- التكنولوجيات المستخدمة في النشاطات التجارية.

و قد أدت إعادة الهيكلة إلى إنشاء مجمعات صناعية عمومية حسب النمط التالي:<sup>(2)</sup>

- شركة أم تهتم بالتنسيق الإستراتيجي والمالي لفرع التابعة لها بالإعتماد على أدوات تقنية ولوجيستية.

- شركات فرعية مستقلة من حيث التسيير التشغيلي ومسؤولة عن الإنتاج والتوزيع، ذات رأسمال مفتوح

جزئيا أو كليا .

وقد تكفل القانون الجزائري بتعريف الهيكل الجديد، حيث عرف مجمع الشركات حسب المادة 138 مكرر من

المادة 14 من قانون المالية لسنة 1997 كالتالي: "مجمع الشركات يعني كل كيان اقتصادي مكون من شركتين

أو أكثر ذات أسهم مستقلة قانونيا، تدعى الواحدة منها "الشركة الأم" "تحكم الأخرى المسماة" "الأعضاء" تحت

تبعيتها، بامتلاكها المباشر 90% أو أكثر من الرأس المال الإحتماعي، والذي لا يكون الرأسمال كليا أو جزئيا

من طرف هذه الشركات أو نسبة 90% أو أكثر من طرف شركة أخرى يمكنها أن تأخذ طابع الشركة الأم".<sup>3</sup>

نلاحظ أن القانون الجزائري اشترط امتلاك أغلبية أسهم شركتين على الأقل حتى تصبح شركة تسمى بالشركة

الأم وتتحكم في شركات أخرى تسمى شركات تابعة، و اعتمد المفهوم الإقتصادي للمجمع وهو الغرض من

نشأة المجمع ، كما لم تذكر المادة صراحة اسم الشركة الفرع و إنما تم اعتماد اسم شركة تابعة.

و تم تدارك هذا النقص في القانون التجاري الجزائري<sup>4</sup> وبالتحديد في المادة 729: "حيث تم ذكر شركة فرع

صراحة:" إذا كانت لشركة أكثر من 50% من رأسمال شركة أخرى تعد الثانية فرع للأولى".

لكن تم اشتراط امتلاك شركة اقل من 50% أو يساويها من رسمال شركة حتى تعتبر مساهمة في شركة

المادة 730:"كما تعتبر شركة مساهمة في شركة، إذا كان جزء الرأسمال الذي تملكه في هذه الأخيرة يقل

عن 50% أو يساويها "

(1) Ministère de l'industrie et de la restructuration (1999),op.cit.

(2) le HOLDHAC (holding chimie public et pharmacie) (2000): Processus de relance économique :Rapport élaborer par leHOLDHAC (holding public chimie et pharmacie)

<sup>3</sup> الأمر رقم 99-31 مؤرخ في 30 ديسمبر سنة 1996 المتضمن قانون المالية لسنة 1997 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 85

<sup>4</sup> Mabrouk Hocine(2003), Mise à jour du Code de Commerce Algérien:texte d'application jurisprudence et texte complémentaire, 4 edition, Edition Houma,Algérie

وحدد القانون شروط فرض المراقبة على المساهمات حسب المادة 731: "تعد شركة مراقبة لشركة أخرى عندما تمتلك بصفة مباشرة أو غير مباشرة جزءا من رأسمالها يخول لها أغلبية الأصوات في الجمعيات العامة لهذه الشركة". كما تم اشتراط امتلاك أكثر من 40% من رأسمال الشركة مع عدم امتلاك شركات أخرى لجزء من رأسمالها يفوق نسبة مساهمتها. كما تم اعتبار الشركة التي ترتقب أكثر من شركة بالشركة القابضة..

من خلال قراءة هذه المواد، يلاحظ أيضا أن القانون الجزائري خول تشكيل مجموعات الشركات بهيكل مالي شعاعي أو هرمي، كما اعتمد على معيار نسبة ملكية رأسمال لتحديد المساهمات والفروع، حيث اشترط امتلاك شركة أغلبية رأسمال شركة أخرى لتصبح فرع لها، كما اعتبر الشركات التي تملك حق مراقبة شركة أخرى بفعل امتلاكها نسبة تفوق 40% من رأسمالها بشركة قابضة، ومنه تم الدمج الضمني ما بين مفهوم الشركة القابضة و الشركة الأم.

عموما، يبدو المجمع الصناعي العمومي في الإقتصاد الجزائري والقانون الذي يحكم معاملاته، على أنه شركة إقتصادية تجمع كيانات إقتصادية مستقلة من الناحية القانونية وتابعة من الناحية الإقتصادية لديها نشاطات متشابهة أو مكملة لبعضها البعض، عادة ما تهدف عملية إنشاء المجمعات إلى التركيز على المهن الأساسية وتحقيق التعاضد الصناعي والمالي.

حيث تمثل الهدف من السياسة الصناعية والقطاعية الجديدة إنشاء مجموعات ذات وزن في الإقتصاد الوطني، لأنه يتوجب على القطاع الصناعي العمومي أن يلعب دورا على المدى القصير، المتوسط والبعيد في التنمية الإقتصادية، فقد جاءت عملية إعادة هيكلته كمرحلة مؤقتة تساهم في حل المشاكل الإقتصادية التي كانت تعاني منها شركات القطاع العمومي. فكل الإجراءات التي تم إتخاذها ذات العلاقة بالسياسة الصناعية والقطاعية، إنما هدفت إلى "توضيح الرؤيا الإقتصادية عن طريق تقليص المتغيرات الغير أكيدة، خصوصا تلك المتعلقة بالتنمية الإستراتيجية الصناعية"<sup>1</sup>

حيث سعت الدولة إلى دفع المتعاملين (العموميين، الخواص والدوليين) للتوجه نحو النشاطات الواعدة، التي تتميز بميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة على مستوى الأسواق الخارجية، و خلق تعاضد مابين مختلف القطاعات الصناعية، وفي إطار إنجاز مسعاها الإصلاحية، كان لابد عليها التخلي عن الشركات الغير الإستراتيجية والغير واعدة، من أجل إعطاء فرص أكبر للشركات الإستراتيجية الناجحة، وتلك التي تعاني من بعض الصعوبات ولكنها واعدة .

(1) Ministère de la restructuration industrielle et de la participation (1995): Plan d'action de la politique de restructuration industrielle, juin, p63.

المزايا المترتبة عن إنشاء مجمعات صناعية عمومية في الجزائر: من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية الصناعية المتعلقة بإعادة بعث القطاع الصناعي العمومي، كان من المفروض أن يساهم إنشاء المجمعات الصناعية في تحقيق المنافع التالية:<sup>(1)</sup>

- إنشاء فضاء إقتصادي محدد من أجل تأطير إستراتيجيات الفروع، مايسمح لهذه الأخيرة بالتركيز على إنتاج السلع والخدمات؛
  - القيام بتجميع طلبيات الشراء، ما سيسمح بمضاعفة القدرة التفاوضية؛
  - التوحيد الجبائي عن طريق تمركز الرسم على القيمة المضافة؛
  - توظيف أفضل للموارد؛
  - تنظيم عملية الخوصصة وتحديد الشركات القابلة لذلك؛
  - تنمية التعاضد بين الفروع وإنشاء هيئة تحكيمية على المستوى التقني، التكنولوجي، التجاري والإنساني؛
  - تحكم أفضل في السوق؛
  - تحمل أفضل للوظائف الإنتاجية والتوزيعية، بالإضافة إلى خلق تنمية موجهة نحو التسويق والهندسة الصناعية والتجارية؛
  - تنمية القدرات والمهارات الإدارية؛
  - التكفل بالوحدات التي تواجه صعوبات ونقص في الفعالية، بهدف إعادة تأهيلها أو بهدف حلها؛
  - تطوير الجانب الصناعي للمجمعات عن طريق البحث عن شركاء محتملين، وكذا عن طريق خوصصة بعض الفروع بصفة كلية أو جزئية، على شرط أن يتمتع الشركاء بالخبرة الكافية وبالشهرة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، لأجل تسهيل تصدير المنتج الجزائري إلى الأسواق الدولية.
- ومن أهم المشاكل التي كانت تعاني منها شركات القطاع الصناعي العمومي:
- عجز تنافسي كبير مقارنة بالشركات العالمية.
  - كثرة الإحتياجات والمشاريع مقابل قدرة تمويلية ضعيفة.
  - معايير إتخاذ قرارات معقدة و مركزية.
  - كثرة التعقيدات و المشاكل في بيئتها الإقتصادية.

<sup>(1)</sup> Holdphac, op.cit

- نظام تنافسي غير محفز.

وفي تقريره الخاص بالسداسي الأول لسنة 1998، وصف المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي (CNES) القطاع الصناعي العمومي بأنه: "قطاع يحاول تصحيح نفسه وذلك في محيط يزداد صعوبة يوما بعد يوم في ظل غياب نظرة واضحة حول مستقبل القطاع. إضافة إلى عدم قيام الدولة بإسترجاع كافة النشاطات الواعدة، ما يعيق بصفة أكيدة هذه الشركات. فينبغي على السلطات الوصية أن تهتم بإيجاد الوسائل المناسبة لرفع مستوى الجهاز الإنتاجي، كما تعتبر إعادة بعث القطاع الصناعي العامل الأساسي لإعادة بعث الإقتصاد ككل، مما يستوجب إطلاق برنامج أعمال كبيرة." (1)

و منه وقع على الشركات القابضة العمومية الإشراف على عملية الإصلاح، وتوفير عوامل النجاح لإعادة بعث القطاع الصناعي. لكن إذا تمعنا في الأهداف الموكلة للشركات القابضة، سنجد أنها كانت مبالغ فيها، خصوصا في فترة الإنتقال التنظيمي الذي كانت تعيشه، فما لبثت الشركات القابضة أن حصلت على إستقلاليتها حتى وكلت إليها مهمة القيام بعمليات مالية ذات حجم كبير، وتم توكيلها بمهمة تطوير السياسات الإستثمارية والتمويلية للشركات التابعة لها، بالإضافة إلى بناء إستراتيجيات إعادة هيكلة، إعادة الإنتشار للشركات، وإعادة بعث عجلة نمو المجمعات الصناعية التي كانت تحت سيطرتها. ويتضح من الجدول أدناه أهم النتائج التي سجلها القطاع الصناعي العمومي تحت وصاية الشركات القابضة العمومية

جدول رقم (16): التطور السنوي لمؤشر الرقم الإستدلالي للإنتاج الصناعي (قطاع العام 1999-2001)

السنة	1999	2000	2001	نسبة % التطور	الرمز
مؤشر الصناعة العامة	83,8	85,2	85	1.43	
مؤشر الصناعة خارج المحروقات	75,1	75	74,8	(0.39)	
مؤشر الصناعة المصنعة	67,7	66,8	66,2	(2.21)	

Source : l'ONS (2012), l'activité industrielle 2009-2011, Collections Statistiques N° 174/2012 statistique, Série E : Statistiques Economiques N° 70, <http://www.ons.dz/pdf>

من خلال متابعة تطور مؤشر الرقم الإستدلالي للإنتاج الصناعي للقطاع الصناعي خلال فترة وصاية الشركات القابضة، وبعد إنشاء المجمعات الصناعية العمومية يلاحظ تراجع مؤشر الإستدلالي للصناعة خارج

(1) CNES(1998), Rapport de conjoncture du 1er semestre sur l'économie algérienne.

المحروقات ب (0.39)٪، وبدوره شهد مؤشر الصناعة المصنعة تراجع نسبي قدره (2.21)٪، أما الصناعة عامة أي بما فيها قطاع المحروقات فيلاحظ نسبة تطور إيجابية ضعيفة 1.43٪.

جدول رقم (17): التطور السنوي للنسبة استخدام الطاقة الإنتاجية القطاع الصناعي العمومي (1999-2001)

الرمز	السنة	1999	2000	2001	نسبة %التطور
الصناعة العامة		44.3	43.8	43.9	(0.90)
الصناعة خارج المحروقات		44.2	43.4	43.6	(1.35)
الصناعة المصنعة		48.0	47.8	48.0	0

Source : l'ONS (2012), l'activité industrielle 2009-2011, Collections Statistiques N° 174/2012 statistique, Série E : Statistiques Economiques N° 70, <http://www.ons.dz.pdf>

من خلال متابعة تطور نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية السنوي يلاحظ تراجع استخدامها في الصناعة عامة بنسبة (0.90)٪ ، وب(1.35)٪ في الصناعة خارج المحروقات، وأما الصناعة المصنعة فقد شهدت تراجع طفيف سنة 2000 لتعاود الإستقرار بنفس نسبة الإستخدام لسنة 1999 أي 48.0٪

عموما من خلال قراءة الجدولين السابقين يلاحظ عدم تحسن النتائج التي حققها القطاع الصناعي العمومي بعد إعادة هيكلته على شكل مجمعات صناعية عمومية، خاصة قطاع الصناعة خارج المحروقات و قطاع الصناعة المصنعة ، مما يدل أن الجهود المبذولة لدعم الصناعة العمومية لم تعطي النتائج المنتظرة . وقد أرجع البعض سبب تراجع أداء القطاع الصناعي العمومي إلى فشل الشركات القابضة في لعب الدور الذي كلفت به عدم تحمل لمسئولياتها نتيجة غياب التحفيز الكافي لدى الأشخاص المكلفين بتسييرها، ذلك كون هؤلاء الأشخاص معينين عن طريق مرسوم تنفيذي وليس بناء على أدائهم على رأس الشركات القابضة نفسها. هذا ما يدفع أيضا إلى التساؤل حول مدى جدية الدولة في إحداث الإصلاحات و تحرير الشركات العمومية من رقابتها ومن إدارتها المركزية. (1) كان من المفترض أن يقوم هذا البرنامج الإصلاحي بتنفيذ سياسات الخصخصة وإعادة رفع مستوى الشركات الإقتصادية العمومية. إلا أن وجود عدة هيئات تعمل بالتوازي على تنفيذ سياسة الخصخصة(الشركات القابضة والمجلس الوطني للخصخصة)، أدى إلى خلق نزاع بين الصلاحيات الموكلة لكل طرف وإلى بطئ كبير في تنفيذ سياسة الخصخصة، ما أدى إلى ضرورة إعادة

(1) Mekideche. Férial (2008), Gouvernance d'entreprise des EPE algériennes et nouveaux mécanismes de coordination (1994-2006): quel(s) changement(s)? « la revue de l'économie&Management, Université de Telemcen, N°7, Avril. <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/mekidechferial.pdf>

مراجعة نظام وصاية الشركات القابضة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، وبالفعل تم بتاريخ 2001/09/12 حل الشركات القابضة العمومية.<sup>(1)</sup>

## 2- تسيير المجمعات الصناعية العمومية تحت وصاية شركات مساهمات الدولة:

لقد تم استحداث هيئات جديدة لتسيير رؤوس الأموال التجارية العمومية تتمثل في: مجلس المساهمات (CPE) وشركات تسيير مساهمات الدولة (SGP)، كخلف للمجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) والشركات القابضة العمومية، كما نتج عن عملية إعادة الهيكلة الجديدة في ديسمبر (2002) 1318 فرع، و984 فروع تحت وصاية 27 شركة مساهمات الدولة.

### قائمة شركات تسيير المساهمات:

1. CABELEC للكوابل والمعدات الكهربائية
2. CEGRO للحبوب
3. COJUB للمشروبات، العصير والمصبرات
4. CONSTRUMET للصناعات المعدنية
5. DIPREST للخدمات المتنوعة
6. EQUIPAG للمعدات الصناعية والزراعية
7. ERGTHY للأشغال الهيدروليكية
8. FIDBER للنقل البري
9. GENEST للدراسات والهندسة
10. GEPHAC للكيمياء والصيدلة
11. GESTOUR للسياحة والفنادق
12. GESTRAMAR للنقل البحري
13. GICA للصناعات الإسمنتية
14. IMA للصناعات الإنتاجية
15. INDELEC
16. INDJAB للبناء

<sup>(1)</sup>BoutalebKouider (2008), op.cit

17. PRS للصناعة المواد الحمراء ومواد النظافة

18. PRODA للمنتجات الحيوانية

19. SGDA للتممية الزراعية

20. الشركة القابضة العمومية وسط للمؤسسات المحلية (نشاطات متنوعة)

21. الشركة القابضة العمومية شرق للمؤسسات المحلية (نشاطات متنوعة)

22. الشركة القابضة العمومية غرب للمؤسسات المحلية (نشاطات متنوعة)

23. SOGEPORTS للموانئ

24. SOMINES للمناجم

25. TRAGRAL للتحويلات الغذائية

26. TRANSLOB للتحويلات الفولاذية<sup>1</sup>

بعد عملية دمج، تجميع وتركيز الشركات المختلفة والمتنوعة، قامت الدولة في هذه المرحلة بالعملية العكسية عن طريق إنشاء 27 شركة تسيير مساهمة تجمع الشركات التي تنشط في نفس القطاع، مايبودوا أنه نوع من المساعدة للشركات العمومية على التخصص، البحث والتعاقد. هذا التغيير عبر عن إرادة الدولة في تفكيك الشركات القابضة الضخمة، عن طريق إنشاء شركات قابضة مصغرة تحت اسم شركات تسيير المساهمات (SGP).

وقد تم تنظيم شركات تسيير المساهمات يتم بناء على الأمر 01-283 الصادر بتاريخ 24 سبتمبر 2001<sup>2</sup>، حيث توجب على شركات تسيير المساهمات (SGP) ضمان إمتلاك وتسيير الشركات العمومية لصالح الدولة، وذلك بصفتها شركات ذات أسهم ذات صيغة إدارية وتسييرية، وقد تكونت جمعيتها من أعضاء مكلفين من طرف مجلس مساهمات الدولة.

هذا وطبقا للإستراتيجية وسياسة المساهمة والخصوصية المتبعة من طرف مجلس مساهمات الدولة، فإن شركات تسيير المساهمات (SGP) كان عليها أن تعمل على تنفيذ المهام التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - (Sans auteur) Economie -Entreprise -SGP, Almanach-dz.com

<sup>2</sup> Décret exécutif n° 01-283 correspondant au 24 septembre 2001 portant forme particulière d'organe d'administration et de gestion des entreprises publiques économiques. <http://www.industrie.gov.dz/pdf>

<sup>3</sup> Note d'orientation aux directoires des Sociétés de Gestion des participations du 19 février 2003. Disponible sur [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)

- تجسيد الإصلاحات التجارية المناسبة، مخططات التعديل، إعادة التأهيل والتطوير بالإضافة إلى برامج إعادة الهيكلة وخصوصة الشركات الإقتصادية العمومية، وذلك عن طريق إبرام وتنفيذ كل التركيبات القانونية والمالية الملائمة؛
  - ضمان التسيير العملياتي والإستراتيجي لمحفظات الأسهم؛
  - ممارسة حقها كجمعية عامة للشركات الإقتصادية العمومية التي تمتلكها.
- لقد شكلت شركات تسيير مساهمات الدولة إحدى الأدوات التي استخدمتها الدولة من أجل ممارسة كامل حقوقها على الشركات الإقتصادية العمومية (EPE)، وتمتعت بنفس الصيغة القانونية مثلها مثل الشركات القابضة العمومية، فهي شركات ذات أسهم، ووفق نظامها الأساسي امتلكت لحساب الدولة، محفظات الأسهم ومختلف القيم المالية التي تمثل الرأسمال الإجتماعي للشركات الإقتصادية العمومية، بالإضافة إلى مختلف الأموال كسيولة الخزينة، الديون والمداخيل المحتملة من ممتلكاتها.
- كما استهدفت عملية إعادة الهيكلة إزاحة التناقضات ومعرقلات عملية إتخاذ القرار التي كانت تحيط بعملية فتح رأس المال الشركات العمومية الإقتصادية.
- حسب وزارة المساهمات وتنسيق الإصلاحات، فإن هذا التغيير جاء بهدف<sup>1</sup>:
- إعادة تنظيم عملية إتخاذ القرار فيما يخص عملية التحكم ومتابعة الشركات العمومية الإقتصادية، عمليات الشراكة وفتح رأس المال.
  - مراجعة محفظات الإستثمارات بهدف الحفاظ على القدرة في خلق مناصب عمل.
  - تشجيع إستقلالية الشركات الحيوية حتى تستطيع بناء إتحادات تخدم مصالحها المتعلقة بتنمية وعصرنة وسائل الإنتاج والتسيير.
- حسب وزارة المساهمات و تنسيق الإصلاحات<sup>2</sup>، فإن هذه العملية طالبت بـ "إعادة تحديد الشروط والطرق التي يتم من خلالها ممارسة حق الملكية من طرف الدولة على الشركات العمومية. لقد بينت التعديلات القانونية التي طرأت على الأمر 95-25، بالإضافة إلى عملية توزيع حقوق الملكية على الشركات القابضة، أن هذه السياسة لم تكن ناجحة تماما، بل وأن لها عدة نقائص. كان من الأحرى القيام بتقوية قدرة

<sup>1</sup> Meliani-Berrahou.Zoubida (2009), les Groupes Industriels en Algérie « Une évolution dans les Configurations Stratégiques des Entreprises Publiques, Thèse de doctorat en science économiques, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen p89, dspace.univ-tlemcen.dz/ Doc.pdf,

<sup>2</sup> Meliani-Berrahou.Zoubida (2009), op.cit p90

الدولة المالكة على التكفل بواجباتها ومهامها عن طريق تقليص مستويات الوساطة الرسمية الغير الفعالة. يحدث ذلك عن طريق تقليص عمليات إتخاذ القرار".

طبقا لإستراتيجية وسياسة المساهمة التي تم وضعها من طرف مجلس المساهمات (CPE)، فإن مهام شركات تسيير المساهمات مكلفة بمايلي<sup>1</sup>:

- ضمان التسيير والمراقبة الاستراتيجية والعملياتية لمحافظ الأسهم والقيم المالية حسب معايير المردودية المطلوبة.

- ممارسة حقوقها كجمعية عامة لدى الشركات الاقتصادية العمومية وذلك لصالح الدولة. كل هذا في حدود العلاقة القانونية التي تربط كل من مجلس مساهمات الدولة وشركات تسيير المساهمات.

#### إدارة وتنظيم شركات تسيير مساهمات الدولة:

إن المرسوم التنفيذي 01-283 الصادر بتاريخ 24 سبتمبر والمتعلق بهيئات إدارة وتسيير الشركات الإقتصادية العمومية التي هي ملك للدولة أو لأي شركة معنوية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، يوضح الإجراءات المتعلقة بتسيير وإدارة شركات تسيير مساهمات الدولة وبالتالي، فإن الشركة تمتلك جمعية عامة مكونة من 1 إلى 3 أعضاء بما في ذلك الرئيس<sup>2</sup>. من الواضح أن الأمر لا يتعلق لا بمجلس إدارة ولا بمجلس مراقبة للشركات المكلفة بتسيير المساهمات. الجمعية العامة مكونة من ممثلين معينين من طرف مجلس مساهمات الدولة (CPE) طبقا لما جاء في البند 12 من الأمر 01-04 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 وكذا البند 04 من المرسوم التنفيذي 01-283 الصادر بتاريخ 24 سبتمبر 2001.

بإستثناء قرارات التسيير العادية، تتدخل الجمعية العامة في كل مايتعلق بنشاط الشركة مثل: البرامج العامة للنشاطات، النتائج، حسابات النتائج، توزيع النتائج، رفع رأس المال، إنشاء فروع داخل أو خارج الوطن، تقييم الأصول، التنازل عن الأصول، مخطط إعادة التأهيل وإعادة الهيكلة الخاص بالشركة الاقتصادية وظروف تنفيذه، اقتراح الصيغة القانونية للشركة، تعيين محافظ أو محافظي الحسابات.

تجتمع الجمعية العامة لشركة تسيير المساهمات مرة في السنة في دورة عادية، أما إذا استدعى الأمر، فإنه يمكن عقد دورات إستثنائية هذه الجمعية تعلم رئيس مجلس مساهمات الدولة بكل القرارات المتخذة. تتكون

<sup>1</sup> Décret exécutif N° 01 -253 du 22 Joumada Ethania 1422 correspondant au 10 septembre 2001 relatif à la composition et au fonctionnement du Conseil des Participations de l'Etat. <http://www.industrie.gov.dz/pdf>

<sup>2</sup> Ministère de l'industrie et des mines. Note d'orientation aux directoires des Sociétés de Gestion des participations du 19 février 2003. Disponible sur [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz).

الإدارة المصغرة بأمر من مجلس مساهمات الدولة، عندما يكلف شخص واحد بمهام الإدارة المصغرة يسمى هذا الأخير بالـ "المدير العام الوحيد"، أعضاء الإدارة المصغرة وكذا الرئيس يتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة بموافقة من رئيس الحكومة وباقتراح من مجلس مساهمات الدولة، يتم تعيين هؤلاء الأعضاء بناء على كفاءاتهم وخيرتهم في المجال.

يتم وضع عقد من طرف الجمعية العامة يحدد فيه مهام، حقوق وواجبات الأعضاء المعنيين، يتم تكليف الإدارة المصغرة بكافة الصلاحيات من أجل إدارة، تسيير وتوجيه شركة تسيير مساهمات الدولة. هذه الصلاحيات تكون في حدود ما ينص عليه العقد، لضمان عدم التداخل مع صلاحيات الجمعية العامة. كما أنه مسؤول عن السير العام للشركة وله حق السلطة الهرمية على الموظفين، يمثل رئيس الإدارة المصغرة أو المدير العام الوحيد الشركة في علاقاتها مع الأطراف الأخرى، يحضر أعضاء الإدارة المصغرة أو المدير العام الوحيد لجلسات الجمعية العامة دون الحقي التداول.

يتقلد مهام محافظ الحسابات شخصين على الأكثر يتم تعيينها من طرف الجمعية العامة، يضمن محافظ الحسابات عملية مراقبة حسابات شركة تسيير المساهمات، كما أنه يقدم تقريرا حول الحسابات للجمعية العامة.

يتضح مما سبق أن مهام شركات تسيير المساهمات أقل بكثير من تلك التي أوكلت للشركات القابضة. هذه المهام هي التي كانت يجب توكيلها للشركات القابضة منذ البداية، مثال على ذلك: تسهيل وتشجيع إستقلالية الشركات الواعدة، ضمان إحترام أولويات الجمعية العامة للشركات التابعة، إعطاء مزيد من المرونة لمسار خصوصية الشركات<sup>1</sup> كما يلاحظ أنه لم يتم إحترام إستقلالية الشركات الإقتصادية العمومية ، ولم يتم فصل دور الدولة كمساهم عن دورها كمسير ومراقب، ومنه كل الجهود القانونية و الهيكلية عن طريق إنشاء شركات المساهمة لم تعطي النتائج المرجوة.<sup>2</sup>

لذاك و رغم كل الإستثمارات التي قامت بها الدولة لإعادة بعث النشاط الصناعي العمومي، ورغم كل عمليات إعادة الهيكلة والإصلاحات التي تعرض لها القطاع من الناحية التنظيمية، إلا أن النتائج التي حققها جاءت مخيبة لكل التوقعات مقارنة بحجم الإستثمارات وحجم الدعم المالي الذي خصص لإعادة بعثه وتطويره،

<sup>1</sup> Meliani-Berrahou.Zoubida (2009), op.cit p93

<sup>2</sup> Mostphaoui Ramdane, Pluchart Jean-Jacques(2011), « La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie », *Management & Avenir* 7/ (n° 47) [en ligne] : [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-7-35](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-7-35)

## الفصل الرابع: دراسة ظروف نشأة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية.

وهذا ما يتضح من خلال متابعة تطور الرقم الإستدلالي للإنتاج، الإنتاج الخام وكذلك تطور القيمة المضافة التي حققها القطاع الصناعي العمومي تحت وصاية شركات مساهمة الدولة خلال فترة 2002-2013، والموضحة في الجداول التالية:

### الجدول رقم(18):التطور السنوي للرقم الإستدلالي للإنتاج الصناعي (قطاع عمومي 2002-2013)<sup>1</sup>

نسبة التطور %	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
6.62	91,7	92,6	90,2	89,9	92,2	91,8	90,1	89,9	93	87,3	87	86	مؤشر الصناعة العامة
23.79	92,6	82,9	78,7	76,8	78,9	76,2	73,1	73,3	77	73,8	73,8	74,8	مؤشر الصناعة خارج المحروقات
21.77	51.0	50.1	50,1	50,7	53,6	52,8	51,8	53,9	59,4	61,4	62,9	65,2	مؤشر الصناعة المصنعة

المصدر : l'ONS (2012),l'activité industrielle 2009-2011, Collections Statistiques N° 174/2012 statistique, Série E : Statistiques Economiques N° 70, <http://www.ons.dz.pdf>

يلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة تطور كانت محتشمة لمؤشر الرقم الإستدلالي العام للإنتاج الصناعي في القطاع العمومي حيث شهد زيادة بنسبة 6.62%، في حين شهد مؤشر الرقم الإستدلالي للإنتاج في قطاع الصناعة العمومية خارج المحروقات تطور متذبذب بين الزيادة والنقصان، مع ذلك سجل نسبة تطور إيجابية 23.79% ، أما مؤشر قطاع الصناعة المصنعة فقد تراجع تدريجيا خلال العشر السنوات، لتبلغ نسبة تراجعها 21.77%.

### الجدول رقم(19): تطور القيمة المضافة للقطاع الصناعي العمومي 2002-2012

القيمة المضافة	السنة
209522.9	2002
225978.4	2003
239513.1	2004
247610.8	2005
256206.8	2006
259117.3	2007
289531.0	2008
311952.1	2009

<sup>1</sup> بيانات سنة 2012 و 2013 مصدرها التقرير السنوي (2013) لبنك الجزائر حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر <http://www.bank-of-algeria.dz/pdf>

الفصل الرابع: دراسة ظروف نشأة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية.

324014.5	2010
351276.0	2011
374773.4	2012
%78.86	نسبة التطور

Source :ONS(2012),Collections Statistiques N° 180/2013 Série E : Statistiques Economiques N° 74 L'activité industrielle, <http://www.ons.dz.pdf>

يوضح الجدول رقم (19) أن القيمة المضافة في القطاع الصناعي العمومي خارج المحروقات شهدت تطور ملحوظ من سنة 2002 إلى سنة 2012 قدر ب %78.86 ، وهذا التطور يعتبر واعد بالنسبة للصناعة العمومية. لكن عند مقارنة تطور القيمة المضافة حسب القطاعات الصناعية العمومية خارج المحروقات مع تطورها في القطاع الخاص، نسجل تباطئ نموها في القطاعات العمومية لصالح القطاعات الخاصة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (20): هيكل القيمة المضافة للقطاع الصناعي خارج المحروقات حسب النشاطات و القطاع القانوني

تطور القيمة المضافة		2012		2011		2010		
خاص	عمومي	خاص %	عمومي %	خاص %	عمومي %	خاص %	عمومي %	
0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	100.0	المياه و الطاقة
(18.11)	2.9	11.3	88.7	11.9	88.1	13.8	86.2	المناجم و المحاجر
(7.14)	0.65	7.8	92.2	8.2	91.8	8.4	91.6	ISMMEE
3.944	(4.48)	55.3	44.7	53.5	46.5	53.2	46.8	مواد البناء
9.76	(20.37)	74.2	25.8	73.0	27.0	67.6	32.4	كيميا و بلاستيك
1.51	(9.28)	87.3	12.7	86.2	13.8	86.0	14	الصناعة الغذائية
4.49	(24.51)	88.3	11.7	86.2	13.8	84.5	15.5	النسيج
1.01	(7.82)	89.4	10.6	90.0	10.0	88.5	11.5	الجلود و الأحذية
(7.49)	7.70	46.9	53.1	45.6	54.4	50.7	49.3	الخشب و الفلين
(4.34)	0.20	4.4	95.6	4.4	95.6	4.6	95.4	صناعات مختلفة
6.11	(5.16)	48.6	51.4	47.1	52.9	45.8	54.2	المجموع

Source : ONS(2012),Collections Statistiques N° 180/2013 Série E : Statistiques Economiques N° 74 بالتصرف <http://www.ons.dz.pdf>

من خلال قراءة الجدول أعلاه، يلاحظ تطور القيمة المضافة في قطاع المناجم والمحاجر، و قطاع ISMMEE و قطاع الخشب و الفلين و الصناعات المختلفة لصاح القطاع العمومي على حساب القطاع الخاص ، أما

في القطاعات الصناعية الأخرى فقد كانت نسبة نمو القيمة المضافة لصالح القطاع الخاص على حساب القطاع العام خاصة في قطاع النسيج و الكيمياء والبلاستيك، وعموما تراجعت القيمة المضافة المحققة المحققة في القطاع الصناعية العمومي خارج المحروقات ب (5.16) %، لحساب القطاع الصناعي الخاص الذي زادت نسبته ب 6.11%.

رغم تحسن نتائج بعض القطاعات، إلا أنها بقيت بعيدة عن تطلعات المسؤولين نظرا لكل الأموال التي رقت على إعادة بعث القطاع العمومي فانتائج تشير إلى تباطؤ نمو الصناعة العمومية رغم كل عمليات إعادة الهيكلة والإصلاحات التي مستها و الدعم المالي الذي حظيت به.

غير أن الإعانات المالية التي ضختها الدولة لإعادة تحريك العجلة وبعث النشاط، لم تحقق النتائج المرجوة فالمجمعات الصناعية و ما تشمله من فروع ووحدات صناعية و تجارية، ما تزال بعيدة عن مستوى الطموحات في مجال التنمية، وتحسين الأداء الاقتصادي لها، نظرا للعجز والمديونية التي تعيق تطويرها وتحسين أدائها. وبالنظر إلى الحصيلة المحققة، قررت الدولة عدم الإستمرار في ضخ الأموال، وطالبت مؤسسات القطاع الصناعي بمضاعفة الجهود لبلوغ الفعالية، مع ذلك تم تخصيص من 9 إلى 10 مليار دولار كإعانات لمساعدتها على النهوض من جديد، بعد تطهيرها من الديون المتركمة، التي حالت دون بلوغها مستوى الأداء الاقتصادي المرجو<sup>1</sup>.

فقد برز بوضوح أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات غير متعلقة بمجال التمويل، بالنظر إلى التمويل الهام الذي تم ضخه من الخزينة العمومية لتشجيع الإنتاج الوطني، وإعادة بعثه ، وبالمقابل لا بد من دفع المؤسسات الاقتصادية العمومية التي هي في الأساس مجمعات صناعية عمومية بمختلف فروعها إلى ووحداتها تطوير أدائها وتنافسيتها، و كان لابد من إعادة النظر في طريقة حوكمة المجمعات الصناعية العمومية. لهذا بادر مجلس مساهمات الدولة (CPE) بإصدار قرار يلغي به شركات المساهمة، وتم تقرير إعادة هيكلة عضوية جديدة للقطاع الصناعي العمومي.

حيث قرر CPE أن الحفاظ على أسلوب تسيير القطاع العمومي تحت وصاية شركات تسيير مساهمات الدولة، يمكن أن يؤدي إلى عرقلة جهود الدولة فيما يخص عملية إعادة بعث القطاع العمومي عموما

<sup>1</sup> Le message du Ministre du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, NEWSLETTER N° 01/MARS 2014 <http://www.industrie.gov.dz/>

والصناعي خصوصا، وبالتالي يتوجب إلغاء كل أشكال الوساطة (FP، شركات قابضة وشركات تسيير المساهمات) بين الشركات الإقتصادية العمومية والدولة.<sup>(1)</sup>

في 28 أوت 2014 تم إنعقاد مجلس مساهمات الدولة والذي شمل 20 وزارة، حيث تم تأييد المخطط الجديد الذي يسعى لتنظيم الممتلكات العمومية التجارية. كما أن المجلس قرر إعادة هيكلة شركات تسيير المساهمات وحصرها في شكل 28 مجمع صناعي كبير، يمس مشروع إعادة الهيكلة شركات تسيير المساهمات التابعة لوزارة الصناعة والمناجم، التي تشرف على 18 شركة تسيير مساهمة و5 شركات إقتصادية عمومية.<sup>2</sup>

يهدف هذا المخطط إلى عقلنة إستخدام الموارد التي تمتلكها المجمعات الصناعية الجديدة، حتى تتمكن من تطوير قدرات التنافسية الملائمة للعب دور القيادة على مستوى الفروع الصناعية، التي تعد ذات أولوية إستراتيجية<sup>3</sup> للتنمية القطاع الصناعي العمومي خاصة والإقتصاد الجزائري عامة.

---

<sup>(1)</sup>Ministère de l'industrie et des mines : Entretien accordé à l'APS par Monsieur le Ministre de l'Industrie et des Mines. Disponible sur [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)

<sup>2</sup> Ministère de l'industrie et des mines .Le CPE approuve la création d'une dizaine de grands groupes industriels .Disponible sur : [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)

<sup>3</sup>Ministère de l'industrie et des mines. Mise en œuvre de la nouvelle organisation du secteur public marchand industriel.Op.cit

## خلاصة الفصل:

إن المتتبع للتطور الذي عاشه القطاع الصناعي العمومي الجزائري منذ نشأته يمكنه الوقوف على الجهود الإستثمارية الضخمة، التي خصصتها الدولة في سبيل إنشاء قاعدة صناعية تدعم النمو الصناعي الإقتصادي ومنه الإجتماعي.

لكن منهج التسيير المخطط الذي اعتمده الدولة في تسيير هذا القطاع خاصة ترك أثرا واضحا على أداء شركاتها، فرغم كل محاولات الإصلاح ابتداء من التسيير الإشتراكي تحت وصاية وزارة التخطيط في السبعينات إلى قرار إعادة هيكلة عضويا في الثمانينات، ومن تم ماليا مع إصدار قرار منحها الإستقلالية التسييرية تحت وصاية صناديق المساهمة التسييرية. إلا أنها بقيت تعاني من اختلالات تسييرية ومالية أنهكت الخزينة العمومية، ونظرا لعدم نجاعة نظام تسيير الشركات الإقتصادية العمومية، تقرر تحويل صناديق المساهمة إلى شركات قابضة عمومية، والتي سعت بدورها إلى إعادة هيكلة الشركات العمومية الإقتصادية التي كانت تحت وصايتها على شكل مجمعات صناعية عمومية، بغية تحسين آدائها المالي والإقتصادي مسايرة بذلك التحولات الإقتصادية العالمية الكبرى وكوسيلة لتحسين فعالية الشركة بتغيير أنماط التسيير، مع عدم نجاعة هذه المرحلة أيضا قررت الدولة إلغاء الشركات القابضة وتعويضها بشركات مساهمة الدولة في 2002.

لكن من خلال تتبعنا للنتائج التي حققها القطاع الصناعي العمومي خارج المحروقات، لاحظنا عدم تحسن آدائه وتسجيله لنتائج جد ضعيفة مقارنة بحجم الإستثمارات التي خصصت لدعم نموه، حيث أرجعت الدولة سبب ذلك إلى طريقة حوكمة المجمعات. مما جعل الدولة تقرر خلال سنة 2014 السماح للمجمعات الصناعية العمومية من الحصول على استقلاليتها التسييرية، لتطوير نموذج حوكمة يتميز بروح المقاولاتية، سيساعدها على تبني استراتيجيات تنافسية تدعم نموها ونمو الإقتصاد الجزائري.

فهل تمتلك المجمعات الصناعية العمومية بعض بوادر هذا النموذج، لقد استبقنا هذه التغييرات وقمنا مسبقا باختيار دراسة حوكمة المجمعات، عن طريق قيامنا بدراسة ميدانية لحالة مجموعة من مجمعات الشركات العمومية تنشط في مجالات مختلفة، من أجل التعرف على نموذج الحوكمة الذي استطاعت تطويره في ظل وصاية الشركات القابضة العمومية وشركات المساهمة العمومية.

## الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ونتائج

دراسة اتجاهات آراء الإطار المسيرة

حول متغيرات الدراسة

## تمهيد:

لقد سعى الجانب النظري لدراستنا إلى التطرق إلى أهم الدراسات النظرية والتطبيقية، التي اهتمت بدراسة العوامل المحددة والمؤثرة في حوكمة مجتمعات الشركات، وكحاولة من الباحثة إلى الوصول لتقليل الفجوة ما بين المفاهيم النظرية، والميدانية حول موضوع الدراسة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب المنهجي لدراستنا للميدانية، فالبحث العلمي لا يجب أن ينحصر في جمع الأدبيات النظرية والإطلاع على البحوث والدراسات السابقة، وإنما يجب أن يعتمد أيضا على البحث الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته.

في إطار ذلك سنوضح الإطار المنهجي لدراستنا الميدانية، ثم نقوم بمعالجة أهم خصائص مجتمع الدراسة، وكذلك اتجاهات آرائه حول متغيرات الدراسات التي تم استخدامها في دراسة حوكمة المجتمعات الصناعية العمومية الجزائرية.

## أولا : مجالات الدراسة.

تم إجراء دراستنا الميدانية على 9 مجتمعات صناعية عمومية متواجدة عبر 4 ولايات في الوطن، من أهم أسباب اختيارنا لهذه المجتمعات:

- تمكيننا من تذليل الصعوبات التي قد تعيق الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استخدام العلاقات الشخصية.
- وجود دراية ومعرفة ببعض المجتمعات التي سبق دراستها في مجالات بحث سابقة مثل: مجمع groupe saidal لصناعة الدواء (SAIDAL) والمجمع الصناعي للورق والسليولوز (GIPEC)
- التعاون والإهتمام الذي أبدته الإطارات المسيرة على مستوى هذه المجتمعات بموضوع بحثنا.
- بعض فروع المجتمعات موجودة في نفس المنطقة الصناعية، وهذا ما يبرر اختيارها دون سواها من الفروع، حيث يوفر هذا الاختيار الجهد والوقت في التنقلات، ويوضح الجدول رقم (21) المجتمعات الصناعية محل الدراسة وأماكن تواجدها.

الجدول رقم (21): قائمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

الولاية	الفرع	الشركة الأم	إسم المجتمع	الرقم
-الدار البيضاء الجزائر -المحمدية الجزائر	Pharmal Biotic Antibiotical	الشركة الأم	مجمع صناعة الأدوية صيدال SAIDAL	01
المنطقة الصناعية الروبية الحامة الجزائر الحامة الجزائر	Rouiba eclaiage شركة صيانة وخدمات السيارات MPV مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG		مجمع الكهرباء و الغاز groupe sonelgaz	02
-مفتاح البلدة -مفتاح البلدة	فرع الصيانة	الشركة الأم	مجمع إسمنت الجزائر GICA	03
-بابا علي الجزائر -المنطقة الصناعية واد السمار الجزائر	SACAR شركة العلبو الأغلفة الورقية بواد السمار	الشركة الأم	المجمع الصناعي للورق والسليلوز GIPEC	04
-حسين داي الجزائر -البوني عنابة	فرع إيدوغ	الشركة الأم	المجمع الصناعي للجليب ومشتقاته Giplait	05
-سطيف -المنطقة الصناعية واد السمار الجزائر المحمدية الجزائر	-شركة تسويق منتجات البلاستيك Socoplast -شركة تحويل البلاستيك Transpolymeres	الشركة الأم	المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط ENPC	06
المنطقة الصناعية الروبية الجزائر المنطقة الصناعية الروبية الجزائر المنطقة الصناعية الروبية الجزائر	-فرع المركبات الصناعية VIR الروبية - فرع الصيانة	الشركة الأم	مجمع الشركة الوطنية لصناعة السيارات SNVI	07
-حسية بن بوعلی الجزائر -محمد الخامس الجزائر العاصمة -المنطقة الصناعية الروبية الجزائر	-شركة تموين الخشب ومشتقاته ENAB -شركة معدات تأثيث المدارس والجامعات MOBSCO	الشركة الأم	المجمع الصناعي للخشب Groupe Wood Manufacture	08
-جسر قسنطينة الجزائر	ONAB trade	الشركة الأم	المجمع الصناعي المؤسسة العمومية للتغذية و تربية الدواجن	09

المصدر: من إعداد الباحثة

للإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من مدى صحة فرضياتها، تم استهداف الإطارات المسؤولة عن تسيير المجمعات الصناعية العمومية على مستوى الشركة الأم، وعلى مستوى أحد الفروع على أساس قابليتهم للتجاوب والرد على استفساراتنا؛ وهذا بغية رسم صورة واضحة عن طبيعة العلاقة بين الشركة الأم والفروع التابعة لها، وتحديد الآليات الفعلية لحوكمة هذه المجمعات والعوامل ذات العلاقة والمؤثرة فيها، كما يوضح الملحق رقم (1) قائمة بكل المقابلات التي تمت مع الإطارات المسيرة على مستوى المجمعات الصناعية محل الدراسة.

**المجال الزمني:** وهي المدة التي يستغرقها البحث الميداني، وتتوقف فترة الدراسة على حسب طبيعة الدراسة وأهدافها، ونظرا أن دراسة المجمعات الصناعية معقدة نتيجة تعقد العلاقات داخل المجمعات في حد ذاتها، إضافة إلى ندرة الدراسات الميدانية والأكاديمية حول مجمعات الشركات وخصوصا منها الصناعية، سواء على المستوى الوطني والدولي، وبما أن أغلب المجمعات كانت ومازالت تمر على مرحلة إعادة الهيكلة، فقد واجهتنا صعوبة شديدة في إتمام الدراسة الميدانية، مما استوجب علينا القيام بها على عدة مراحل زمنية.

### الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على مرحلتين متباعدتين على مستوى مجمع groupe saidal ومجمع الورق والسليلوز GIPEC.

### ➤ الدراسة الاستطلاعية على مستوى المجمع groupe saidal:

خلال الدراسة الاستطلاعية الأولى استهدفنا الإطارات المسيرة على مستوى المجمع الصناعي groupe saidal بكل مستوياته الهرمية (شركة أم، فرع، وحدة) وكانت أهداف هذه الدراسة كالتالي:

- التعرف على مفهوم المجمع الصناعي عن قرب، والتغيرات التي حدثت منذ نشأته، إذ سبق وقمنا بدراسة المجمعات الصناعية في إطار إعداد مذكرة الماجستير، وكانت المجمعات في إطار التحول وإعادة الهيكلة.
- التعرف على أسباب نشأة أو ظهور هذا الهيكل التنظيمي وأسباب اختياره في إطار الظروف التي يمر بها الاقتصاد الجزائري.
- رصد آراء المسيبين حول ماهية المجمع، انطباعاتهم حول مزاياه وعيوبه وانشغالاتهم التسييرية في إطار العلاقات الاقتصادية والمراقبة داخل المجمع الصناعي.

**الجدول رقم(22): قائمة المبحوثين في المجمع الصناعي العمومي الجزائري saidal**

التاريخ	وحدة انتاج عنابة	الفرع pharmacie	الشركة الأم	المجمع
سنة 2009 من 19 ديسمبر إلى 30 مارس	- المدير العام - المسؤول عن البيئة والأمن - المسؤول عن الإنتاج - مراقب الحسابات - مراجع الحسابات - ممثل العمال	- المدير المالي - مراقب الحسابات - مراجع الحسابات - مدير الموارد البشرية - مدير الإنتاج	- مدير مراجع الحسابات - مساعد مراجع الحسابات - المدير المالي - المسؤول عن العلاقات الخارجية والشركة - إطارات في مديرية الموارد البشرية	<b>groupe saidal</b>

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الدراسة الميدانية

➤ **الدراسة الإستطلاعية على مستوى مجمع الورق والسليلوز GIPEC**

تمت الدراسة الاستطلاعية الثانية على مستوى المجمع الصناعي للورق والسليلوز واستهدفنا أيضا دراستنا الإطارات المسيرة على مستوى المجمع بمستوياتها الهرمية ( الشركة الأم، الفرع، الوحدة الإنتاجية) كما يوضح الجدول التالي:

**الجدول رقم (23): قائمة المبحوثين في المجمع الصناعي العمومي الجزائري GIPEC**

الفترة الزمنية	الوحدة Clore	الفرع SACAR	الشركة الأم	المجمع
2011 20 - 29 ديسمبر	- مراقب الحسابات - المسؤول عن الإنتاج	- المدير العام - المدير المالي - المحاسب - المسؤول عن التكوين	- الرئيس المدير العام PDG - مدير التسويق والشراكة - مدير الاستثمارات - مراجع الحسابات	<b>GIPEC</b> المجمع الصناعي للورق والسليلوز

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الدراسة الميدانية.

كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية الثانية كالتالي:

- التأكد من المفاهيم النظرية ومجمل المعلومات التي تم رصدها في إطار الدراسة الاستطلاعية الأولى، حول ظروف نشأت المجمعات الصناعية العمومية في الجزائر ومدى تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع.
- رصد آراء الإطارات المسيرة حول طبيعة أدوات المراقبة المستخدمة من طرف الشركة الأم لمتابعة نشاطات فروعها، والبحث عن إمكانية وجود صراعات ونزاعات داخل المجمعات الصناعية وكيفية معالجتها.
- البحث في مفهوم العلاقات الاقتصادية خاصة منها التعاونية ما بين الفروع وما بين الشركة الأم والفروع داخل المجمعات.

- رصد آرائهم حول كيفية ممارسة الشركة الأم لسلطتها على الفروع التابعة لها.
- رصد أهم إنشغلاتهم فيما يتعلق المشاكل التسييرية التي تعيق تحقيق أهداف المجمع.

### نتائج الدراسات الإستطلاعية:

سمحت لنا الدراسات الاستطلاعية التي قمنا بها من ضبط إشكالية الدراسة، ومن ضبط نموذج الدراسة بمتغيراته المفسرة ومتغيره الإستجابي، كذلك من صياغة فرضياتها الأساسية والفرعية وإعداد دليل المقابلة الذي سوف يستخدم كأداة مساعدة في الدراسة الأساسية، إضافة إلى تحديد الصيغة الأولية للاستمارة التي سوف تستخدم كأداة أساسية لرصد توجهات آراء الإطارات المسيرة، حول حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

### المرحلة الثانية: الدراسة الأساسية.

قامت الباحثة بإجراء المرحلة الثانية من الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 10 جويلية 2013 إلى 26 سبتمبر 2014، حيث قمنا بإجراء عدة مقابلات فردية وجماعية مع بعض الإطارات المسيرة على مستوى المجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة، التي أبدت اهتمامها وتعاونها، وقمنا بتوزيع (127) استمارة، ولكن لم نتمكن من استرداد سوى (101) بسبب عدم تعاون بعض الإطارات، وبعد الفرز تبين وجود (11) استمارة غير صالحة لأن بعض فقراتها غير مكتملة الإجابة، ليستقر عدد الإستمارات التي يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي ل (90) استمارة فقط، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (24) : مجموع الإستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل الإحصائي.

الإستمارات الموزعة على المبحوثين	الإستمارة المستردة من المبحوثين	الإستمارات الغير صالحة للتحليل	الإستمارات الصالحة للتحليل	
127	101	11	90	العدد
100	79.52	8.66	70.86	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة.

### ثانيا : منهجية الدراسة

إن اختيار المناهج والطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة، إنما يتحدد بطبيعة المشكلة المدروسة، وفي ضوء طبيعة مشكلة دراستنا والأهداف المرجوة منها تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي: "هو استقصاء

ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى".<sup>(1)</sup>

ويعد المنهج الوصفي أكثر ملائمة لدراستنا فهو يحلل، يفسر، يقارن ويقيم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى، بقصد التعرف على طبيعة نموذج حكومة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، وذلك من خلال ممارسة سلطة الشركة الأم على الفروع وكذلك إستراتيجيات تطوير مهنة المجمعات، وتأثيرها وعلاقتها بآليات حوكمتها.

### ثالثا : أدوات الدراسة

بالنظر إلى حداثة موضوعنا وطبيعته التعقيدية، وبالنظر لكوننا اعتمدنا على المنهج الوصفي فقد توجب على الباحثة استخدام الأدوات التي تخدم موضوع الدراسة، وهي كالتالي:

#### 1 - المقابلة:

"تعتبر المقابلة إحدى الأدوات المهمة التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات والبيانات التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى فهي تعتمد على الاتصال المباشر، والحديث المتبادل في جمع المعلومات وتمكن الباحث في اللقاء وجهاء لوجه من تشجيع الأفراد ومساعدتهم على التفاعل بعمق بالمشكلة، وموضوع البحث، كما تمكن المقابلة الباحث من إمكانية استخلاص المعلومات الشخصية والنفاد إلى أعماق المشاعر والآراء والاتجاهات والمعتقدات".<sup>(2)</sup>

حيث اعتمدنا على المقابلة النصف موجهة الفردية والجماعية، وهذا حسب ظروف المسؤولين الذين قبلو بإجراء المقابلة، فقد كانت الباحثة تطرح سؤال عام حول مشكلة البحث ومن ثم تتدرج تلقائيا إلى الأسئلة الخاصة مع مناقشة بنود الاستمارة، و قد أثارت أسئلة المقابلة وعبارات الإستمارة الكثير من الاستفسار والتوضيح خاصة على مستوى الفروع، بسبب التخوفات وشكوك بعض الإطارات المسؤولة، مما استوجب استخدام العلاقات التي تم ربطها مع بعض الإطارات المسيرة على مستوى الشركة الأم لتسهيل الدراسة.

<sup>(1)</sup>رحيم يونس كروا الغراوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، عمان، سنة 2007، ص 97.

<sup>(2)</sup>رحيم يونس كرو العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 142.

## 2- الاستمارة :

"هي أداة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة أسئلة مكتوبة للحصول على البيانات التي تفيد في الإجابة على مشكلة من المشكلات"<sup>(1)</sup> من أجل الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباعات وأراء هامشية"<sup>(2)</sup>.

ثم تصميم الاستمارة وتطويرها لمعرفة واقع حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية، حيث تم الاسترشاد في بناء محاور وفقرات الإستمارة بالدراسات السابقة، والنتائج التي توصلت إليها وكذلك استعنا بنتائج الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها على مستوى مجمع SAIDAL و GIPEC، وفيما يلي توضيح لأجزاء الاستمارة ومحاورها :

### الجزء الأول:

يشمل مجموعة فقرات تتعلق بالخصائص الشخصية للإطارات المسيرة في المجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة وتتكون من المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الفئة العمرية

### الجزء الثاني:

يتكون من ثلاث محاور تقيس أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع على النحو التالي:

**المحور الأول:** ويشمل أبعاد المتغير المستقل ممارسة السلطة، ويتكون من بعدين موزعين على النحو التالي:

• البعد الخاص بممارسة السلطة بصفة رسمية، يضم العبارات من (1-8).

• البعد الخاص بممارسة السلطة بصفة شخصية، يضم العبارات من (9-15).

**المحور الثاني:** يشمل أبعاد المتغير المستقل استراتيجية تطوير مهنة المجمع، ويتكون من 3 أبعاد على

النحو التالي :

• البعد الخاص باستراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق الإستقرار، ويضم العبارات من (16-18)

• البعد الخاص باستراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق التنوع في النشاطات، يضم العبارات من (19-21)

• البعد الخاص باستراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق الإنكماش، يضم العبارات من (22-25)

**المحور الثالث:** يتعلق بالمتغير التابع آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية، يمتد من العبارة

(26-40).

(1) المرجع نفسه، ص 131.

(3) ماثيو جيدير، مرجع سبق ذكره، ص 30.

لقد صممت الاستمارة على أساس النوع المغلق المحدد للإجابة، حتى يسهل على الأفراد المبحوثين إعطاء تقديراتهم بسهولة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس آراء المبحوثين فيما يتعلق بفقرات الجزء الثاني من الاستمارة ، حيث حددت بخمس إجابات حسب أوزانها بناء على القيم الآتية، والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(25): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجتين	1 درجة

واستناداً إلى ذلك سيتم الإعتماد على الحدود المذكورة في الجدول رقم (26) عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، لتفسير البيانات على النحو التالي، اعتماداً على المعيار:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{3 - 1}{5 - 1} = 0.5$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- درجة موافقة منخفضة من 1-2.33
- درجة موافقة متوسطة من 2.34-3.67
- درجة موافقة مرتفعة من 3.68 إلى 5، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(26): تفسير نتائج الأبعاد على حسب المتوسط الحسابي العام

الدرجة	المتوسط المرجح
منخفض	من 1 إلى 02.33
متوسط	من 2.34 إلى 3.67
مرتفع	من 3.68 إلى 5

### صدق الاستمارة:

للتأكد من صدق الاستمارة، قمنا بعرضها ومناقشتها مع بعض الإطارات المسيرة في المجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة، وذلك خلال المقابلات لإعداد الملاحظات وإبداء الرأي.

لقد أسفرت هذه الخطوة على القيام بالتصحيات والتعديلات المناسبة للعبارات التي كانت مركبة، أو التي كانت تبدو غامضة لكي يسهل فهمها، كما قمنا بإلغاء بعض العبارات وكذلك إضافة أخرى بناء على اقتراحات الإطارات المسيرة.

### ثبات القياس:

تم الإعتماد على قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى الحصول على البيانات ذاتها لو كرر الاستبيان أكثر من مرة على نفس العينة وفي نفس الظروف، ويتضح من خلال الجدول رقم (27) أن معاملات الثبات مرتفعة بكل أبعاد الإستمارة

### الجدول رقم (27): قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	المتغيرات	تسلسل العبارات
0.849	المتغير ممارسة السلطة	15-1
0.843	البعد الخاص بممارسة السلطة بصفة رسمية	08-1
0.645	البعد الخاص بممارسة السلطة بصفة غير رسمية	15-09
0.613	المتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع	25-16
0.612	البعد الخاص باستراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق الاستقرار	18-16
0.608	البعد الخاص باستراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق التنوع في النشاطات	21-19
0.827	البعد الخاص باستراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق الإنكماش	25-22
0.844	المتغير التابع أليات حوكمة المجمعيات الصناعية	40-26
0.835	مجموع متغيرات الدراسة	40-1

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss13.0

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات عالية إلى مقبولة كلها أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً المساوية ل 0.6<sup>(1)</sup>

كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع المحاور 0,835 مما يشير إلى علاقة اتساق وترابط عالي بين عبارات الاستمارة، وهذا يعني إمكانية استخدام هذا المقياس كأداة لجمع البيانات الميدانية من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

(1) عايد كريم وعبد عون الكنانة (2014)، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري، الأردن، ص 214.

### 3- السجلات والوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق والمواقع الالكترونية الخاصة بالمجمعات الصناعية ووزارة الصناعة من الأدوات التي تم الاستعانة به، لتفسير نتائج التحليل أو تدعيم تفسير النتائج المتحصل عليها.

#### رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم تجميعها عن طريق الاستمارة بواسطة البرنامج الإحصائي spss إصدار 13 و 22 ، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تمثلت هذه الأساليب في:

#### 1- مقاييس النزعة المركزية:

- التكرارات والنسبة المئوية: لوصف خصائص العينة.
- المتوسطات لعرض اتجاهات آراء الإطارات المسيرة ( أفراد العينة العينة ) حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستمارة والممثلة لمتغيرات الدراسة ومحاولة تفسيرها.
- الإنحراف المعياري لتبيان مدى تشتت الإجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف لتحديد درجة قوة تشتت الإجابات

#### 2- اختبارات إحصائية:

- اختبار بيرسون pearson لقياس العلاقة بين المتغيرات والاجابة على فروض العلاقة
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple regression)، وذلك من أجل اختبار فرض تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع
- اختبار الانحدار المتعدد التدريجي من أجل تحديد أي المتغيرت أكثر تأثيرا على المتغير التابع و
- اختبار كروسكال-واليس من أجل اختبار فرضيات الفروقات و تحديد الفروقات في المتوسطات الحسابية بين المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة .
- اختبار الفرق ما بين مجموعتين ما بعد اختبار كروسكال واليس أو اختبار post hoc (paire wais ) عن طريق برنامج ، spss22 لمعرفة أين تكمن الفروق ذات الدلالة الإحصائية ما بين المجمعات الدالة إحصائيا.

## ثانيا: خصائص مجتمع الدراسة واتجاهات آرائه حول متغيرات الدراسة.

حيث كان يصعب على الباحثة أن تجمع بيانات دراستها عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي، وهذا بسبب البعد الجغرافي للكثير من المجمعات الصناعية العمومية، وعدم تجاوب الكثير منها مع أهداف البحث، و حيث لا نهدف إلى تعميم النتيجة وإنما رفع الغموض عن موضوع الدراسة، فقد استقر اختيارنا على دراسة مجموعة من المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية، واستهدفنا عينة قصدية في هذه المجمعات، بسبب أنها : " تختار طبقا للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث، ويتم اختبارها على أساس توفر خصائص وصفات محددة في مفردات المجتمع".<sup>(1)</sup>

تمثلت في فئة الإطارات المسيرة على مستوى الشركة الأم وإحدى الفروع التابعة له، وفي بعض الحالات استهدفنا أكثر من فرع لعدم تمكننا من الحصول على معلومات كافية من الشركة الأم، مثل حالة مجمع . Groupe bois Wood Manufacture وحالة groupe sonelgaz .

**1- خصائص العينة:** يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية حول خصائص عينة الدراسة من حيث الخصائص المؤهل العلمي والخبرة والعمر.

### الجدول رقم(28): الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث.

النسبة	التكرار	توزيع الخاصية	
%13,33	12	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
%21,12	19	من 30 - إلى 40 سنة	
% 30	27	من 41 - إلى 50 سنة	
%35,55	32	أكثر من 50 سنة	
<b>%100</b>	<b>90</b>		<b>المجموع</b>
% 3,34	03	شهادة تكوين مهني	المؤهل العلمي
% 0	0	بكالوريا	
% 80	72	ليسانس	
% 16,66	15	دراسات عليا	
<b>%100</b>	<b>90</b>		<b>المجموع</b>
%5,55	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة

(1) الكلالة، ظاهرة وجوده، كلظم، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، زهران للنشر، عمان، ص 110.

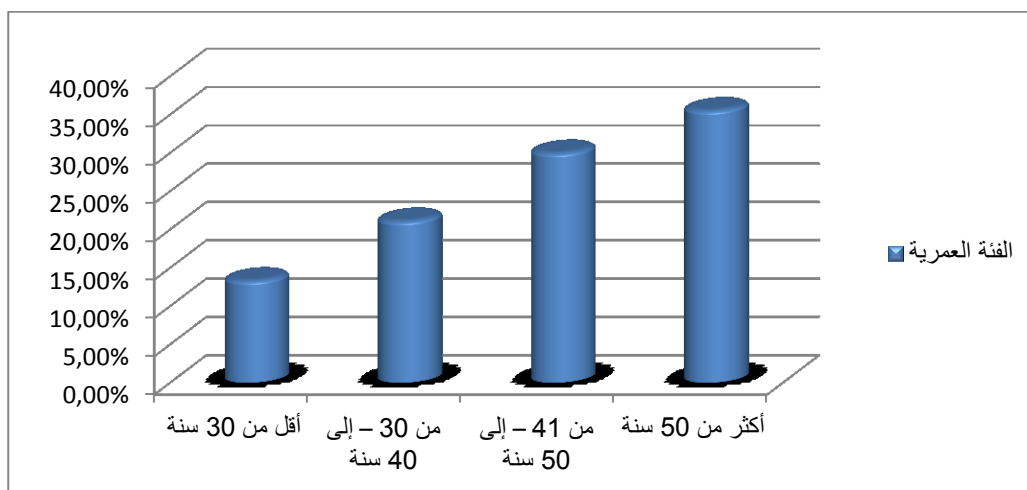
18,88%	17	من 5 - 9 سنوات	
23,34%	21	من 10 - 15 سنة	
52,23%	47	أكثر من 15 سنة	
100%	90		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss13.0

### تحليل خصائص الفئة العمرية:

يتضح من الجدول رقم (28) أن أغلب أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، وتمثل ما نسبته (35,55%) من مجموع أفراد العينة، تليهم الفئة العمرية من 41 - 50 سنة بنسبة (30%)، تليها أصحاب الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة (21,11%) وفي الأخير نجد الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة (13,33%). وهذا ما يشير إلى أن المناصب التسييرية والقيادية في المجمعات الصناعية العمومية تشغلها فئة أفراد واعية وناضجة يفوق عمر أغلبهم 30 سنة، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية.

### الشكل رقم (19): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية



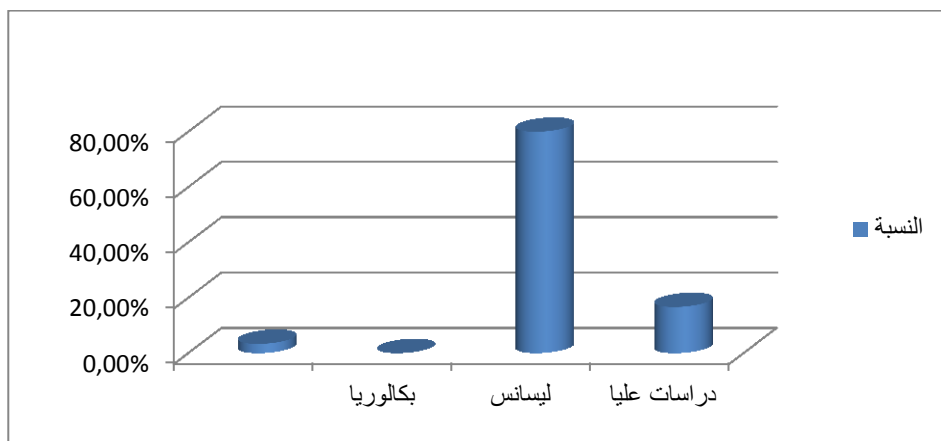
المصدر: من إعداد الباحثة

### تحليل خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (28) أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادة ليسانس بنسبة 80%، تليها فئة الإطارات المتحصلة على دراسات عليا بنسبة 16,66%، وأخيرا وبنسبة ضعيفة جدا نجد فئة الإطارات المسيرة التحصيلة على شهادة تكوين مهني بنسبة قدرها 3,34%. عموما فإن ارتفاع نسبة أفراد العينة

المتحصلين على شهادات جامعية، إنما يدل على حرص المجمعات الصناعية العمومية على توظيف ذوي القدرات والمؤهلات العلمية اللازمة لتسييره، وهذا ما يبينه الشكل رقم(20)

**الشكل رقم (20): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي.**

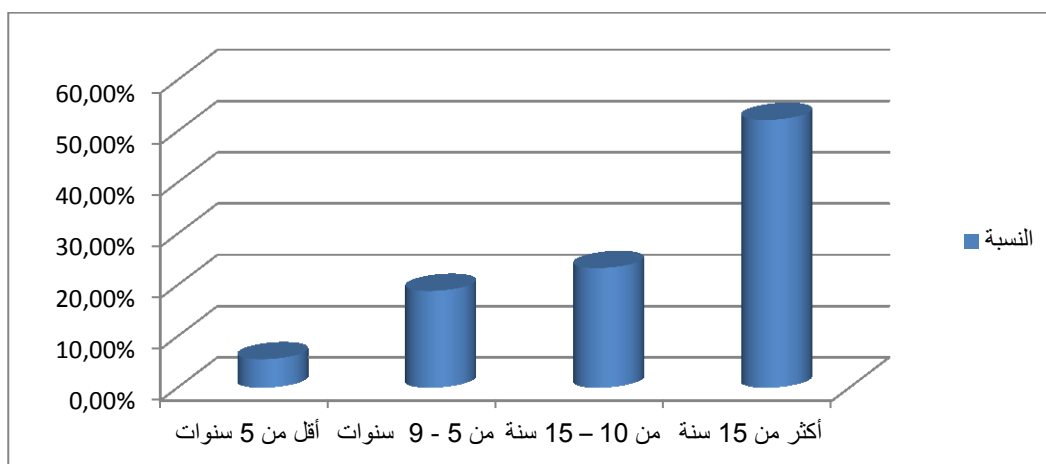


المصدر: من إعداد الباحثة.

**توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة .**

يتضح لدينا ومن خلال الجدول رقم (28) أن فئة الإطارات المسيرة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة تشكل غالبية أفراد العينة بنسبة 92,22 % ، تليها فئة الإطارات المسيرة ذات الخبرة من 10 - 15 سنة بنسبة 23,33 %، تليها في الترتيب فئة الإطارات التي تتراوح خبرتهم من 5 - 9 سنوات بنسبة 18,88 % ، وأخيرا كانت نسبة من يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 5,55 %، وهذا ما يبينه الشكل رقم(21)

**الشكل رقم (21): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية**



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال نتائج تحليل خصائص العينة أن نسبة 65,66% تفوق أعمارهم 40 سنة ونسبة 96,66% من الإطار ذات مؤهلات جامعية و 75,55% يمتلكون الخبرة الكافية في التسيير داخل المجتمعات الصناعية من 10 سنوات فأكثر .

مما يؤهل هذه الإطار للإجابة على أسئلة الاستمارة و المقابلة بصورة منطقية مبنية على المعرفة والخبرة الكافية في مجال تسيير المجتمعات الصناعية العمومية وحوكمتها .

## 2- نتائج قياس اتجاهات آراء الإطار المسيرة حول متغيرات الدراسة:

سنقيس اتجاهات آراء الإطار المسيرة على مستوى المجتمعات الصناعية العمومية محل الدراسة حول متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل العبارات، وترتيبها على حسب قيمة معامل الاختلاف، ومن ثم نقوم باحتساب المتوسط الحسابي ومعامل الاختلاف العام لكل بعد من متغيرات الدراسة، وترتيبها تنازليا على حسب قيمة معامل الإخلاف لكل الأبعاد المتعلقة بكل متغير على حده، باعتباره مقياس أدق في ترتيب العوامل ذات الطبيعة المختلفة واخذ بنظر الاعتبار تأثير انحراف القيم المتوسطة.

## 2-1 نتائج قياس اتجاهات آراء الإطار المسيرة حول متغير المستقل ممارسة السلطة:

الجدول رقم (29): نتائج عبارات المتغير ممارسة السلطة

المرتبة	مستوى الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	مرتفع	11.00%	0,481	4,36	الشركة الأم تقرر بشأن الخيارات الإستراتيجية	1
13	مرتفع	23.00%	0,930	4,03	الشركة الأم تحدد السياسات المالية	2
14	مرتفع	27.60%	1,075	3,89	الشركة الأم تحدد السياسة التجارية	3
11	مرتفع	21.70%	0,884	4,06	الشركة الأم تحدد سياسة الإنتاج	4
12	مرتفع	35.70%	1,256	3,51	الشركة الأم تحدد سياسة الإستثمار	5
7	مرتفع	22.50%	0,906	4,01	الشركة الأم تحدد سياسة التمويل	6
2	مرتفع	15.30%	0,640	4,18	الشركة الأم تحدد سياسة الموارد البشرية	7
15	مرتفع	11.50%	0,504	4,35	الشركة الأم تشرح كتابيا مختلف السياسات المتعلقة بنشاط و توجه المجمع	8
8	متوسط	41.70%	1.215	2.91	الشركة الأم مصدر القيم	9

4	مرتفع	16.90%	0,691	4.08	الشركة الأم تشرح شفهيًا خلال الاجتماعات السياسات المختلفة للمجمع	10
3	مرتفع	13.40%	0.572	264,	تتكفل الشركة الأم بالتفاوض نيابة عن الفروع في حالة عقود الشراء و البيع المهمة و الكبيرة	11
5	مرتفع	13.00%	0.551	4.21	تتدخل الشركة الأم في حالة تجديد الإستثمارات أو التنازل عنها	12
9	مرتفع	14.00%	0.585	4.17	تفرض الشركة الأم استخدام ادوات تسيير ومراقبة التسيير موحدة على الفروع	13
6	مرتفع	18.50%	0.767	4.13	تتكفل الشركة الأم بكل قرارات التعاون مع الشركات الأخرى على مستواها	14
10	مرتفع	14.10%	0.577	4.07	تتدخل الشركة الأم في علاقات التعاون ما بين الفروع و تفرض قراراتها	15
	مرتفع	19.32%	0.775	4.01	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور ممارسة السلطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل الإستمارة عن طريق spss

تشير نتائج الجدول رقم (29) إتجاه آراء الإطار المسيرة للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، نحو الموافقة على أن الشركة الأم تمارس سلطتها على الفروع بمتوسط حسابي 4.01 بدرجة أهمية مرتفعة و بمعامل اختلاف درجة تشتته ضعيفة 19.32%.

و قد احتلت المرتبة الأولى العبارة الأولى: الشركة الأم تقرر بشأن الخيارات الإستراتيجية بمتوسط حسابي 4.36 بدرجة أهمية مرتفعة ومعامل اختلاف درجة تشتته ضعيفة 11.00% ، تليها عبارة رقم (8) الشركة الأم تشرح كتابيا مختلف البيانات المتعلقة بتوجيه نشاطات المجمع، بمتوسط حسابي مرجح 4.36 بدرجة أهمية مرتفعة ومعامل اختلاف شدته ضعيفة 11.5% ، تليها عبارة رقم (12) تتدخل الشركة الأم في قرارات تجديد الإستثمارات أو التنازل عنها بمتوسط حسابي 4.21 درجة أهميته مرتفعة ومعامل شدة تشتته ضعيفة 13.0%، تليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (13) تفرض الشركة الأم استخدام أدوات تسيير ومراقبة تسيير موحدة موحدة على الفروع بمتوسط حسابي 4.17 بدرجة أهمية مرتفعة ومعامل اختلاف شدة تشتته ضعيفة 14.00% ، واحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (15) تتدخل الشركة الأم في علاقات التعاون ما بين لفروع وتفرض قراراتها بمتوسط درجة أهميته مرتفعة 4.07 ومعامل اختلاف تشتته ضعيف 14.10% أما المراتب الأخيرة فتعود للعبارات المتعلقة بتدخل الشركة الأم في تحديد مختلف سياسات المجمع المالية، التجارية و الإنتاجية، الإستثمارية والتمويلية الخاصة بالعبارة (4،3،2، 5،6) كما تعود المرتبة الأخيرة إلى العبارة رقم (9) الشركة الأم مصدر لقيم المجمع حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.91 وبدرجة أهمية

منخفضة، بتباين شديد في آراء الإطارات المسيرة عينة البحث، حيث قدر الإنحراف المعياري ب 1.215 ومعامل اختلاف 41.70%.

تدل هذه النتيجة على ممارسة الشركة الأم لسلطة حقيقية على الفروع من خلال تركيز مجمل القرارات الإستراتيجية وتحديد السياسات العامة للمجمع، وكذلك تركيز القرارات التصيرية التي تخص نشاط المجمع الحالي أو المستقبلي، وأي قرارات بشأن التعاون مع الشركات أخرى أو إبرام عقود كبيرة ومهمة وتركز هذا النوع من القرار على مستواها. كما تتدخل الشركة الأم حتى في تحديد نوع الأدوات التسييرية المستخدمة من طرف الفروع وكذلك بصفة شخصية في توجيه القرارات التسييرية العملية خاصة تلك المتعلقة بالتعاون الإقتصادي ما بين الفروع .

#### الجدول رقم (30): ترتيب أبعاد المتغير ممارسة السلطة تنازليا حسب قيمة معامل الاختلاف

المرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الأهمية
1	ممارسة السلطة بصفة شخصية	3.975	0.188	4.72%	مرتفع
2	ممارسة السلطة بصفة رسمية	4.05	0.834	20.59%	مرتفع
	المتوسط والإنحراف الكلي	4.01	0.775	19.32%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل الإستمارة عن طريق spss

تظهر نتائج الجدول رقم (30)، أن الشركة الأم في المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تميل إلى ممارسة سلطتها على الفروع بدرجة أهمية مرتفعة، إذ جاءت قيمة المتوسط الحسابي العام 4.01 بانحراف معياري 0.775 ومعامل الاختلاف درجة تشتته 19.32%، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي ومعامل الاختلاف يلاحظ اعتماد الشركة الأم في ممارستها سلطتها على الفروع على السلطة الشخصية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.975 درجة أهميته مرتفعة ومعامل اختلاف درجة تشتته 4.72%، تليها ممارسة السلطة بصفة رسمية بمتوسط حسابي 4.05 درجة أهميته مرتفعة و معامل اختلاف درجة تشتته ضعيفة 20.59%.

## 2-2- نتائج قياس اتجاهات آراء الإطار المسيرة حول متغير المستقل استراتيجية تطوير مهنة المجمع:

الجدول رقم (31): نتائج قياس اتجاهات آراء الإطار المسيرة حول متغير المستقل استراتيجية تطوير مهنة المجمع

الترتيب	مستوى الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
10	منخفض	43.6%	1,131	2,59	الإبقاء على نفس النوع من المنتجات على مستوى نفس الأسواق الإستقرار	16
3	مرتفع	20.7%	0,864	4,17	تطوير منتجات جديدة انطلاقاً من المنتجات الحالية موجه للأسواق الحالية	17
4	مرتفع	20.9%	0,887	4,23	الدخول لأسواق جديدة بنفس النوع من المنتجات	18
6	منخفض	25.5%	0,5270	2,06	تطوير منتجات جديدة توجه لأسواق جديدة تنوع المهن والأسواق	19
2	مرتفع	20.1%	0,876	4,34	يعتمد المجمع على التكامل العمودي بين أنشطته	20
5	مرتفع	21.0%	0,905	4,30	يعتمد المجمع على تكامل أفقي ما بين أنشطته	21
7	منخفض	42.3%	1,227	2,90	يلجئ المجمع إلى التقليل من حجم أصوله بسبب تراجع أدائه	22
8	منخفض	42.4%	1,159	2,73	يلجئ المجمع إلى التنازل عن أصوله عن طريق البيع لإعادة استثمار	23
1	منخفض	19.4%	,364	1.18	يقوم المجمع بغلق بعض الوحدات أو بيعها لإعادة التركيز على مهنته الأساسية	24
9	منخفض	42.9%	1,17	2,74	ينوي المجمع التحول لممارسة نشاط آخر والتخلي عن نشاطه الحالي	25
	متوسط	28.3%	0.90	3.15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الاختلاف العام لمحمور لإستراتيجية تطوير مهنة المجمع	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج تحليل الإستمارة عن طريق spss

حسب نتائج الجدول رقم (31) احتلت المرتبة الأولى العبرة رقم (24) يقوم المجمع بغلق بعض الوحدات أو بيعها لإعادة التركيز على مهنته الأساسية، أي توجه المجمعات إلى تبني استراتيجية الإنكماش بمتوسط حسابي 4.18 بدرجة أهمية منخفضة وبمعامل اختلاف شدة تشته ضعيفة 19.4% ، وجاءت في

المرتبة الثانية عبارة رقم (20) المتعلقة باعتماد المجمع لإستراتيجية التكمال العمودي ما بن أنشطته لتطوير مهنته بمتوسط حسابي 4.30 بدرجة أهمية مرتفعة ومعامل اختلاف شدة تشتته ضعيفة تقدر ب 21.0%، ثم تليها في المرتبة الثالثة عبارة رقم (17) تطوير مهنة المجمع عن طريق تطوير منتجات جديدة انطلاقاً من المنتجات الحالية موجهة إلى الأسواق الحالية بمتوسط حسابي 4.17 بدرجة أهمية مرتفعة بمعامل اختلاف شدة تشتته ضعيفة 20.7%، ثم في المرتبة الرابعة العبارة رقم (18) تطوير مهنة المجمع عن طريق الدخول لأسواق جديدة بنفس النوع من المنتجات أي تنويع الأسواق بمتوسط حسابي بدرجة أهمية مرتفعة 4.23 ومعامل اختلاف شدة تشتته تساوي 20.9% واحتلت العبارة رقم (21) يعتمد المجمع على التكمال الأفقي لتطوير مهنته المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بدرجة أهمية مرتفعة 4.34 بمعامل اختلاف شدة تشتته ضعيفة 21.0% تليها في المرتبة السادسة العبارة رقم (19) تطوير مهنة المجمع عن طريق التنويع بمتوسط حسابي 2.06 بدرجة أهمية منخفضة بمعامل اختلاف يساوي 25.5%

أما بالنسبة إلى اتجاه المجمعات إلى تطوير مهنتها عن طريق نفس النوع من المنتجات وعدم إحداث أي التغيير فيها حسب العبارة رقم (16)، تبني استراتيجية الإنكماش عن طريق التخلي عن الأصول الغير استراتيجية بسبب تراجع آدائه حسب العبارة رقم (22)، لجوئه إلى التنازل عن أصوله عن طريق البيع لإعادة استثمار حسب العبارة رقم (23)، و التحول نحو ممارسة نشاط آخر والتخلي عن النشاط الحالي، حسب العبارة رقم (25) فقد احتلت المراتب الأخيرة بدرجة أهمية منخفضة ومعامل اختلاف مرتفع.

الجدول رقم (32): ترتيب أبعاد المتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع تنازلياً حسب قيمة معامل الاختلاف

المرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الأهمية
1	تطوير مهنة المجمع عن طريق التنويع	3.56	0.76	21.34%	متوسط
2	تطوير مهنة المجمع عن طريق الإستقرار	3.66	0.960	26.22%	متوسط
3	تطوير مهنة المجمع عن طريق الإنكماش	2.55	1.08	42.35%	منخفض
4	المتوسط المرجح العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام لمحور استراتيجية تطوير مهنة المجمع	3.19	0.91	28.52%	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج تحليل الإستمارة عن طريق spss

تظهر نتائج الجدول رقم (32)، أن المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تميل إلى تطوير مهنتها بدرجة أهمية متوسطة؛ فقد بلغ المتوسط العام 3.19 بمعامل اختلاف شدة تشتته ضعيفة 28.52%، وبالإعتماد على قيمة المتوسط الحسابي ومعامل الاختلاف، تشير النتائج إلى ميل المجمعات إلى تطوير مهنتها عن طريق التنوع في مهنتها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.56 بدرجة أهمية متوسطة ومعامل اختلاف درجة تشتته ضعيفة 21.34%، يليها الإتجاه إلى تطوير مهنتها عن طريق تبني استراتيجية الإستقرار بمتوسط حسابي 3.66 بدرجة أهمية متوسطة ومعامل اختلاف درجة تشتته 26.22%، ونجد في المرتبة الأخيرة توجه المجمعات إلى تطوير مهنتها عن طريق تبني استراتيجية الإنكماش لتطوير مهنتها بمتوسط حسابي 2.55 درجة أهميته منخفضة ومعامل اختلاف درجة تشتته قوية 42.35%.

### 2-3- نتائج قياس اتجاهات آراء الإطار المسيرة حول متغير التابع آليات الحوكمة:

الجدول رقم (33): نتائج قياس اتجاهات آراء الإطار المسيرة حول متغير التابع آليات الحوكمة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأهمية
26	تمتلك الشركة الأم أكثر من 50% من رأسمال الفروع	4,36	0,48	11.00%	مرتفع
27	تعين الشركة الأم رئيس المدير العام للفرع ، كما تستطيع استدعائه لمحاسبته	4,30	0,58	13.4%	مرتفع
28	تمتلك الشركة الأم حق تعيين الإطار المسيرة على مستوى الفروع	4,30	0,48	11.10%	مرتفع
29	يتم تعيين بعض أعضاء مجلس إدارة الفروع من طرف رئيس مجلس إدارة المجمع	4,31	0,46	10.60%	مرتفع
30	يتأسس رئيس مجلس إدارة المجمع اجتماعات الجمعيات العامة للفروع	4,32	0,46	10.60%	مرتفع
31	تقوم الشركة الأم بتقييم ومراقبة المخطط السنوي لأعمال الفروع	4,36	0,48	11.00%	مرتفع
32	تقوم مصلحة المراجعة الشركة الأم بتقييم مختلف النشاطات على مستوى وإعداد تقارير بذلك لصالح رئيس مجلس إدارة المجمع	4,33	0,47	10.80%	مرتفع
33	تقوم مصلحة مراقبة التسيير على مستوى الشركة الأم تحليل وبتقييم نشاطات وعمليات مختلف الفروع و التي تمتلكها	4,28	0,46	10.70%	مرتفع

المجمع						
15	منخفض	41.80%	1,24	2,96	يتم الإعتماد في إعداد التقارير على مؤشرات استراتيجية	34
10	مرتفع	13.50%	0,56	4,13	يتم الإعتماد في إعداد التقارير على مؤشرات اقتصادية ومالية	35
14	متوسط	34.40%	1,13	3,28	مقارنة ما بين الفروع من حيث الأداء يتم الإعتماد في إعداد التقارير على مؤشرات	36
4	مرتفع	10.80%	0,47	4,33	يتم الإعتماد على تجميع الحسابات للتقييم الأداء المجمع	37
12	متوسط	33.90%	1,29	3,18	تعتمد الشركة الأم على التوثيق في توصيف المناصب والمهام	38
11	منخفض	33.40%	0,75	2,24	يحرص المجمع على تكوين كل الإطارات والعاملين	39
13	منخفض	34.00%	0.76	2,233	يحرص المجمع على نشر ثقافته وقيمه ورؤيته الإستراتيجية	40
	مرتفع	17.60%	0.671	3.794	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل الإستمارة

إعتمادا على قيمة معامل الإختلاف، تشير نتائج الجدول رقم (33) أن جل إجابات آراء أفراد عينة البحث اتجهت نحو الموافقة على مضمون العبارات الخاصة بآليات الحوكمة، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة (29) تعيين بعض أعضاء مجلس إدارة الفروع المدراء والإطارات المسيرة وأعضاء مجلس الإدارة بمتوسط حسابي درجة أهمية مرتفعة 4.31، وبمعامل إختلاف قوة تشتته ضعيفة 10.66%، تليها العبارة (30) التي تنص على التحكم في قرارات مجلس الإدارة عن طريق ترأس اجتماعات مجلس الإدارة من قبل رئيس مجلس إدارة المجمع، بمتوسط حسابي قيمته 4.32 بدرجة أهمية مرتفعة وبمعامل إختلاف تشتته ضعيف 10.6%، تليها في المرتبة الثالثة كآلية حوكمة العبارة رقم (33) استخدام مراقبة التسيير بمتوسط حسابي درجة أهميته مرتفعة 4.28 وبمعامل إختلاف قوة تشتته ضعيفة 10.7%.

أما في المرتبة الرابعة فنجد العبارة رقم (32) المتعلقة بمراجعة الحسابات كآلية حوكمة بمتوسط حسابي 4.33 درجة أهميته مرتفعة ومعامل إختلاف 10.80%، والعبارة رقم (37) المتعلقة بتجميع الحسابات لتقييم الأداء الكلي لنشاطات المجمع وتحديد مراكز الإنحرافات، بمتوسط حسابي درجة أهميته مرتفعة 4.33 بمعامل إختلاف 10.8% ودرجة أهمية مرتفعة، وفي المرتبة السادسة كآلية حوكمة تأتي العبارة رقم (1) تمتلك الشركة الأم أكثر من 50% بمتوسط حسابي بدرجة أهمية مرتفعة 4.36، بمعامل إختلاف قوة تشتته

ضعيفة 11.00% ، والعبارة رقم (31) مراقبة الفروع وتقييمهم عن طريق المراقبة الإستباقية للمخطط السنوي لأعمال الفروع، بمتوسط حسابي 4.36 درجة أهميته مرتفعة ومعامل اختلاف قوة تشتتته ضعيفة 11.0% . وتظهر نتائج الجدول رقم (34) أن المرتبة الثامنة كآلية حوكمة مستخدمة من طرف المجمعات محل الدراسة احتلتها العبارة رقم (28) تدخل الشركة الأم في تعيين الإطار المسيرة على مستوى الفروع، بمتوسط حسابي 4.30 بدرجة أهمية مرتفعة ومعامل اختلاف درجة تشتتته ضعيفة 11.1% ، تليها في المرتبة التاسعة العبارة رقم (27) تدخل الشركة الأم في تعيين رؤساء الفروع مع امكانية استدعاؤهم لمحاسبهم بمتوسط حسابي 4.30 0.58 بمعامل اختلاف قوة تشتتته ضعيفة 13.4%، وفي المرتبة العاشرة العبارة رقم (34) مراقبة الفروع باستخدام مؤشرات اقتصادية ومالية بمتوسط حسابي درجة أهميته مرتفعة 4.13، ومعامل اختلاف قوة تشتتته 13.5% .

أما المراتب الأخيرة فاحتلتها التالية: العبارة (39) الخاصة باستخدام التكوين وإعادة التأهيل، والعبارة رقم (38) الخاصة باعتماد الشركة الأم على التوثيق و توصيف المناصب والمهام التي يجب القيام بها وإجراءات العمل، تليها العبارة (40) المتعلقة باستخدام ثقافة المجمع وقيمه ورؤيته الإستراتيجية لدى الإطار والعاملين داخل الفروع والهياكل التابعة، تليها العبارة (36) استخدام المقارنة ما بين الفروع على أساس المؤشرات محددة، تليها العبارة رقم (34) استخدام المؤشرات الإستراتيجية في إعداد التقارير حول نشاطات الفروع، حيث جاءت قيمة متوسطاتها الحسابية بدرجة أهمية منخفضة و بمعامل اختلاف درجة قوة تشتتته قوية.

## خلاصة الفصل:

لقد خصصنا هذا الفصل لتوضيح المراحل، الإجراءات المنهجية التي اتبعناها في دراستنا الميدانية والأدوات المستخدمة فيها، والتعريف بمجالات الدراسة وأهم خصائص مجتمع الدراسة، وكذلك اتجاهات آرائه حول متغيرات الدراسة. يتبين من خلال استعراضنا لأهم ما ورد في هذا الفصل بأن مجتمع الدراسة ينحصر في 9 مجتمعات صناعية عمومية الجزائرية، وهذا ليس تقصيرا من الباحثة ولكن نتيجة رفض الكثير من المجمعات التجاوب والتعاون مع أهداف الدراسة، مع ذلك يمكن القول أن عينة الدراسة تشمل حالات مختلفة تتفاوت من حيث مركزها التنافسي وأهميتها الإستراتيجية بالنسبة للقطاع الصناعي العمومي، وتشمل بعض أهم المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية.

لقد تمت الدراسة بداية عن طريق دراسات استطلاعية قامت بها الباحثة على عدة مراحل زمنية، بسبب الغموض الذي يحيط بالمفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا نتيجة قلة الدراسات النظرية والميدانية نظرا لحدائته من جهة، ومن جهة أخرى حقيقة أن أغلبية المجمعات الصناعية العمومية كانت وما زالت في إطار إعادة هيكلة نشاطاتها، وهذا مكن الباحثة من تصميم دليل المقابلة والإستمارة كأداة أساسية للدراسة. كما ساعدت الدراسات الإستطلاعية في ضبط إشكالية الدراسة وفي تحديد وضبط نموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة ومتغيره التابع، ومن صياغة فرضياتها الأساسية والفرعية.

على العموم من خلال رصد اتجاهات آراء الإطارات المسيرة توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة سلطة الشركة الأم على الفروع في المجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة مرتفع بمتوسط عام (4.01) وبدرجة أهمية مرتفعة، بانحراف معياري 0.775 ومعامل الإختلاف درجة تشتته 19.32% وهذا يدل على أن الشركة الأم تفرض سلطتها على الفروع من خلال تركيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد السياسات العامة للمجمع، وكذلك تركيز القرارات التصيرية بشأن نشاط المجمع. كما تتدخل الشركة الأم غالبا بصفة شخصية في قرارات تتعلق بالتعاون مع شركات أخرى سواء كانت أجنبية أو وطنية والتفاوض، و من أجل الحصول و إبرام كل العقود الكبيرة والمهمة وتركزها على مستواها، و حتى في تحديد نوع الأدوات التسييرية المستخدمة من طرف الفروع، و في توجيه القرارات التسييرية العملية إذا ما تطلب الأمر خاصة في حالة اعتراض بعض الفروع على التعاون الإقتصادي مع باقية الفروع وهذا بغرض خلق و دعم التعاون فيما بينه لصالح تحقيق أهداف الإقتصادية للمجمع. وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي ومعامل الإختلاف يلاحظ اعتماد الشركة الأم في ممارستها سلطتها على الفروع على السلطة الشخصية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.975

درجة أهميته مرتفعة ومعامل اختلاف درجة تشتته ضعيفة 4.72% ، تليها ممارسة السلطة بصفة رسمية بمتوسط حسابي 4.05 درجة أهميته مرتفعة و معامل اختلاف درجة تشتته ضعيفة 20.59% .

و بالإعتم بدرجة اهتمام متوسطة فقد بلغ المتوسط العام 3.19 بمعامل اختلاف شدة تشتته ضعيفة 28.52% ، كما أظهرت نتائج الدراسة درجة اهتمام متوسطة بتطوير مهنة المجمععات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، حيث تميل آراء الإطارات المسيرة إلى تبني استراتيجية التنوع بمتوسط حسابي 3.56 بدرجة أهمية متوسطة ومعامل اختلاف درجة تشتته ضعيفة 21.3% أكثر من توجهها إلى تطوير مهنتها عن طريق تبني استراتيجية الإستقرار بمتوسط حسابي 3.66 بدرجة أهمية متوسطة و معامل اختلاف درجة تشتته 26.2%، ونجد في المرتبة الأخيرة توجه المجمععات إلى تطوير مهنتها عن طريق تبني استراتيجية الإنكماش لتطوير مهنتها بمتوسط 2.55 درجة أهميته منخفضة ومعامل اختلاف درجة تشتته قوية 42.3% . و بالفعل تسعى أغلب المجمععات إلى التوسع في نشاطاتها من خلال تنوع أسواقها منتجاتها و أسواقها. هذه النتيجة تتوافق مع نتائج أبحاث Laurent Batch في كتابه حول *la croissance des groupes industriels* ، عندما أكد أن المجمععات الصناعية العمومية لا تملك خيار آخر إلا الإستمرار في نفس النشاط والتركز، و غير مسموح لها تغيير المهنة أو التخلي عنها، لأن رأس مالهم ملك للدولة وطبيعة بيئة أسواقهم مستقرة تكاد تكون محمية من طرف الدولة وتكون شبه احتكارية.

كما توصلت نتائج الدراسة بأن المجمععات الصناعية تعتمد على المراقبة الإستباقية لنشاطات الفروع وقراراتهم، حيث تعتمد وبدرجة أهمية مرتفعة على من المراقبة عن طريق ملكية رأس المال بالأغلبية كأداة رقابية، تليها المراقبة الإستراتيجية عن طريق المصادقة على مخطط الأعمال السنوي للفروع التابعة لها، تليها المراقبة المالية باستخدام مراقبة التسيير و مراجعة الحسابات، كما تولي درجة أهمية مرتفعة في المراقبة والتحكم في قرارات مجلس الإدارة عن طريق ترأس اجتماعات مجلس الإدارة من قبل رئيس مجلس إدارة المجمع، والتدخل في تعيين المدراء والإطارات المسيرة وأعضاء مجلس الإدارة .

في حين تشير نتائج الدراسة إلى عدم اهتمام المجمععات الصناعية محل الدراسة استخدام الثقافة واحترام الإجراءات كآليات حوكمة .

ومن أجل اكتشاف أهم المتغيرات المؤثرة في نموذج حوكمة المجمععات الصناعية العمومية الجزائرية، نقوم في الفصل السادس بإختبار فرضيات الدراسة، وعرض نتائج المقابلات التي تمت مع بعض الإطارات المسيرة.

الفصل السادس:

نتائج اختبار فرضيات الدراسة وتحليل

المقابلة.

## تمهيد:

تطرقنا في الفصول السابقة إلى الأسس النظرية لمفهوم مجتمعات الشركات ونماذج حوكمتها، ومن ثم ظروف نشأتها في الجزائر وأهم النتائج التي حققها القطاع الصناعي العمومي الجزائري، بعد إعادة هيكلة الشركات العمومية الاقتصادية على شكل مجتمعات صناعية، كما شرحنا لمنهجية البحث الميداني وأهم الأدوات المستخدمة، خصائص مجتمع الدراسة واتجاهات آراء عينته حول متغيرات الدراسة. وسنحاول في هذا الفصل اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، حول العلاقة بين متغيرات الدراسة ودرجة تأثيرها، وتحليل نتائج أسئلة المقابلة التي قمنا بها مع الإطارات المسيرة على مستوى المجتمعات، من أجل محاولة تحديد نموذج حوكمة المجتمعات الصناعية العمومية الجزائرية.

## أولا : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

### 1- اختبار الفرضية الأساسية الأولى:

تنص الفرضية الأساسية الأولى  $H_{01}$  : لا توجد علاقة ارتباط ما بين المتغيرات ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع، وآليات حوكمة المجتمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل لدراسة من أجل التحقق من صدق وجود علاقة ارتباط ما بين المتغيرات قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي 13 spss وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، حيث تظهر نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (34): نتائج اختبار علاقة الارتباط ما بين المتغيرات المستقلة ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع مع المتغير التابع آليات الحوكمة

المتغير التابع آليات الحوكمة		المتغيرات المستقلة بأبعادها		الفرضيات
مستوى الدلالة	قيمة الارتباط			
0.000	0.715	المتغير ممارسة السلطة		اختبار الفرضية الفرعية الأولى $H_{011}$
0.000	0.667	ممارسة السلطة بصفة رسمية	الأبعاد	
0.000	0.576	ممارسة السلطة بصفة شخصية		
0.058	0.201-	المتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع		اختبار الفرضية الفرعية الثانية $H_{012}$
0.000	0.200	استراتيجية الإستقرار	الأبعاد	
0.175	0.144	استراتيجية التنوع		
0.000	0.470-	استراتيجية الإنكماش		
علاقة المتغير المستقل ممارسة السلطة بالمتغير المستقل استراتيجية تطوير مهنة المجمع				اختبار الفرضية الفرعية الثالثة $H_{013}$
مستوى الدلالة		قيمة الارتباط		
0.010		0.272 -		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى  $H_{011}$  أنه: لا توجد علاقة ارتباط بين ممارسة السلطة وآليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

يظهر من خلال الجدول رقم (34) لمصفوفة الارتباط ما بين المتغيرات وجود علاقة قوية ما بين بعد ممارسة السلطة بصفة رسمية وآليات الحوكمة قدرت بـ 66.7% وبدلالة إحصائية  $\text{Sig} \geq 0.000 = \alpha = 0.05$  ، كما تظهر النتائج وجود علاقة متوسطة ما بين بعد ممارسة السلطة بصفة شخصية وآليات الحوكمة قدرت بـ  $R = 57.6\%$  وبدلالة إحصائية  $\text{Sig} \geq 0.000 = \alpha = 0.05$  ، أما فيما يخص متغير ممارسة السلطة بجميع أبعاده فتشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدا ما بين المتغير ممارسة السلطة وآليات الحوكمة قدرت بـ  $R = 71.5\%$  وبدلالة إحصائية  $\text{Sig} \geq 0.000 = \alpha = 0.05$  ، أي أن آليات الحوكمة في المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة ، موجودة أساسا لكي تمارس من خلالها الشركة الأم سيطرتها وسلطتها على الفروع التابعة لها، لمنع التصرفات الإنتهازية لدى مسيري الفروع، وبناءا عليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة على النحو التالي:

$H_{11}$ : توجد علاقة ارتباط بين ممارسة السلطة وآليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية  $H_{012}$  أنه : لا توجد علاقة ارتباط ما بين استراتيجية تطوير مهنة المجمع وآليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

يظهر من خلال الجدول رقم (34) وجود علاقة ارتباط ما بين بعد استراتيجية الإستقرار وآليات الحوكمة، حيث تشير النتائج إلى أن نسبة العلاقة ضعيفة جدا  $R = 20.1\%$  وبدلالة إحصائية  $\text{Sig} \geq 0.000 = \alpha = 0.05$ .

كما تشير نتائج الجدول إلى عدم وجود علاقة ارتباط ما بين بعد استراتيجية التنوع وآليات الحوكمة، حيث بلغت قيمة الارتباط  $R = 14.4\%$  وهي علاقة ضعيفة جدا وغير دالة إحصائيا حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية  $\text{Sig} = 0.175$  أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$

كما تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط سالبة ما بين بعد استراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق استراتيجية الإنكماش وآليات حوكمته تساوي  $R = -0.470$  وبدلالة إحصائية  $\text{Sig} \geq 0.000 = \alpha = 0.05$  ،

وهي علاقة متوسطة عكسية أي كلما اتجه المجمع إلى تطوير مهنته عن طريق تبني استراتيجية الإنكماش، كلما قلت درجت مراقبته على نشاطات الفروع التابعة له.

أما فيما يخص علاقة الارتباط بين المتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع بجميع أبعاده والمتغير آليات الحوكمة، فتشير نتائج الجدول أنها علاقة ضعيفة وعكسية تساوي-20.1% ذات دلالة إحصائية تساوي  $\alpha \geq 0.058 = 0.05$ ، و هذا يفسر على أنه كلما اتجهت المجمعات إلى تطوير مهنتها كلما قلت آليات المعتمدة في حوكمتها، أي تقل درجة مراقبة الشركة الأم لنشاطات فروعها، والعكس صحيح أي كلما قلت درجة تطويرها لمهنتها كلما زادت درجة مراقبتها على نشاطات فروعها، وبناءا عليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة على النحو التالي:

**H<sub>12</sub>**: توجد علاقة ارتباط ما بين استراتيجية تطوير مهنة المجمع وآليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة **H<sub>013</sub>** : لا توجد علاقة ارتباط ما بين استراتيجية تطوير مهنة المجمع وممارسة السلطة في المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

تشير نتائج الجدول رقم (34) إلى أن نسبة العلاقة ما بين ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع هي 27.2% وهي سالبة ذات دلالة إحصائية تساوي  $\alpha \geq 0.01 = 0.005$ ، أي توجد علاقة ضعيفة وعكسية ما بين ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع، فأى زيادة في تطوير مهنة المجمعات محل الدراسة يصاحبها تقليل بسيط في فرض السلطة على نشاطات فروعها، وبناءا عليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة على النحو التالي:

**H<sub>13</sub>** : توجد علاقة ارتباط ما بين استراتيجية تطوير مهنة المجمع وممارسة السلطة في المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

### 2- اختبار الفرضية الأساسية الثانية:

تنص الفرضية الأساسية الثانية **H<sub>02</sub>**: لا تؤثر ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل لدراسة.

من أجل التحقق من مدى صدق الفرضية قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي إصدار spss 13، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضيات الفرعية الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار الفرضية

الرئيسية، والإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أي من المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة ، حيث تظهر نتائج الإختبارات في الجداول أدناه على النحو التالي :

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير لممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة

مستوى الدلالة sig	معامل التباين F		B 1.265	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
	الجدولية	المحسوبة					
0.000	3.95	45.63	0.512	0.716	ممارسة السلطة	آليات الحوكمة	
					استراتيجية تطوير مهنة المجمع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

عند اختبارنا لصحة النموذج بشكل عام نلاحظ أنه توجد علاقة قوية  $R=71.6\%$  ما بين المتغيرات المستقلة (ممارسة السلطة، استراتيجية تطوير مهنة المجمع)، والمتغير التابع آليات الحوكمة، كما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  إلى أن المتغيرات المستقلة فسرت ما نسبته  $51.2\%$  من التباين الحاصل في المتغير التابع آليات الحوكمة، كما يوضح معامل الإنحدار  $B=1.26$  على وجود علاقة طردية بين (ممارسة السلطة، استراتيجية تطوير مهنة المجمع) وآليات الحوكمة، مما يدل على أن زيادة درجة واحدة في مستوى ممارسة سلطة الشركة الأم على الفروع التابعة لها ودرجة تطوير مهنة المجمع يؤدي إلى زيادة في آليات حوكمة المجمعات الصناعية بقيمة  $1.265$ ، وقد جاءت قيمة معامل التباين  $F=45.674$  أكبر من قيمتها الجدولية  $3.95$ ، ويوافق ذلك مستوى الدلالة الذي جاء  $Sig=0.00$  وهو أقل من مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يبين أن النموذج ككل ملائم لدراسة علاقة التأثير ما بين (ممارسة السلطة، استراتيجية تطوير مهنة المجمع)، والمتغير التابع آليات الحوكمة، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

$H_2$  : تؤثر ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات

الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى أنه  $H_{021}$ : لا تؤثر ممارسة السلطة على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا الإنحدار الخطي المتعدد، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (36) : نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر ممارسة السلطة على آليات الحوكمة

المعاملات المعيارية BETA	الدلالة الإحصائية sig	قيمة T		معاملات الإنحدار B	المتغيرات
		الجدولية	المحسوبة		
	0.000		4.202	1.267	الحد الثابت
0.515	0.000	1.662	5.665	0.355	ممارسة السلطة بصفة رسمية
0.285	0.002		3.131	0.283	ممارسة السلطة بصفة شخصية
إحصائيات النموذج الأول					
الدلالة الإحصائية sig		معامل التباين F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R
0.000		45.674		0.512	0.716

7/ 82df

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

عند اختبارنا لصحة النموذج بشكل عام نلاحظ وجود توجد علاقة قوية  $R=71.6\%$  ما بين ممارسة السلطة وآليات الحوكمة، كما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  إلى أن أبعاد المتغير المستقل ممارسة السلطة تفسر ما نسبته  $51.2\%$  من التباين الحاصل في المتغير التابع آليات الحوكمة. كما يوضح معامل الإنحدار  $B=1.267$  على وجود علاقة طردية بين ممارسة السلطة وآليات الحوكمة، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة سلطة الشركة الأم على الفروع التابعة لها، يؤدي الى زيادة في آليات حوكمة المجمعات الصناعية بقيمة  $1.267$ ، وقد جاءت قيمة معامل التباين قيمة  $F=45.674$  أكبر من قيمتها الجدولية  $3.95$ ، ويوافق ذلك مستوى الدلالة الذي جاء  $Sig=0.00$  وهو أقل من مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

أما عند اختبارنا لأبعاد المتغير ممارسة السلطة كل على حده، نجد أن بعد ممارسة السلطة بصفة رسمية يؤثر بدلالة معنوية على المتغير التابع آليات الحوكمة، إذ بلغت درجة التأثير  $B = 0.355$  مما يدل على أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة السلطة بصفة رسمية يؤدي إلى زيادة في مستوى آليات الحوكمة قيمته  $0.355$ ، وهو ما يبين أن هناك علاقة طردية بين البعد ممارسة السلطة بصفة رسمية و آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية، ويلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة  $5.665$  جاءت أكبر من قيمتها الجدولية  $1.662$ ، بمستوى دلالة  $Sig = 0.00$  أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $0.05$ . كما تشير نتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن بعد ممارسة السلطة بصفة شخصية تبلغ درجة تأثيره  $B = 0.283$  على المتغير التابع آليات الحوكمة، مما يدل على أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة السلطة بصفة شخصية يؤدي إلى زيادة في مستوى آليات الحوكمة قيمته  $0.283$ ، وهو ما يبين أن هناك علاقة طردية بين البعد ممارسة السلطة بصفة شخصية و آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية.

كما يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي  $3.131$  جاءت أكبر من قيمتها الجدولية  $1.662$  وبمستوى دلالة  $Sig = 0.00$  أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $0.05$ ، ومنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، على النحو التالي:

$H_{21}$  : تؤثر ممارسة السلطة على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

تنص الفرضية الفرعية الثانية أنه  $H_{022}$ : لا تؤثر إستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باختبار الإنحدار المتعدد وتظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمته.

المعاملات المعيارية BETA	الدلالة الإحصائية	قيمة T		معاملات الإنحدار B	المتغيرات
		الجدولية	المحسوبة		
	0.000	1.662	12.761	3.863	الحد الثابت
0.132	0.176		1.364	0.076	استراتيجية الإستقرار
0.104	0.284		1.077	0.073	استراتيجية التنوع
0.458-	0.000		4.902	0.225-	استراتيجية الإنكماش
إحصائيات النموذج الثاني					
مستوى الدلالة sig		معامل التباين F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
0.000		الجدولية	المحسوبة	0.256	0.506
		3.95	9.881		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS درجة حرية البسط /المقام=86/3

عند اختبارنا لصحة النموذج الثاني المقترح نلاحظ أن قيمة  $R=50.6\%$  تدل على جود علاقة ارتباط متوسطة ما بين استراتيجية تطوير مهنة المجمع وآليات الحوكمة. كما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  إلى أن أبعاد المتغير المستقل استراتيجية تطوير مهنة المجمع استطاعت تفسير ما نسبته  $25.6\%$  من التباين الحاصل في المتغير التابع آليات الحوكمة، وقد جاءت قيمة معامل التباين  $F=9.881$  وهي أكبر من قيمتها الجدولية  $3.95$  وهي دالة إحصائياً، حيث جاءت قيمة  $Sig=0.000$  أقل من مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة،  
 $H_{22}$ : تؤثر إستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

لكن عند اختبارنا لتأثير أبعاد المتغير المستقل استراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية كل على حده، نحصل على النتائج التالية:

- عدم تأثير بعد استراتيجية الإستقرار على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية حيث جاءت قيمة درجة التأثير  $B=0.076$ ، ولم يكن لها دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة T المحسوبة

=1.367 وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.662 وبمستوى دلالة Sig = 0.176 أكبر من مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha \leq 0.05$

• عدم تأثير بعد استراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق التنوع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية، حيث جاءت قيمة درجة التأثير  $B=0.073$  ولم يكن لها دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة T المحسوبة =1.077، وهي أقل من قيمتها الجدولية 1.662 وبمستوى دلالة Sig= 0.284 أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05.

• تأثير بعد استراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق الإنكماش على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية، حيث جاءت قيمة درجة التأثير سالبة  $B=-0.225$  مما يدل على أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى التوجه نحو تطوير نشاطات المجمع عن طريق استراتيجية الإنكماش، يصاحبه تقليل في مستوى آليات الحوكمة المطبقة على مستوى المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة يقدر ب -0.225، وهذا ما يبين أن هناك علاقة عكسية بينهما.

كما يلاحظ أن قيمة T المحسوبة 4.902 وبمستوى دلالة Sig=0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ومنه رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة.

على ضوء ما تقدم من نتائج إختبار الفرضيات الفرعية، وجدنا أن هنالك أبعاد تؤثر على آليات الحوكمة أكثر من أبعاد أخرى وهنالك أبعاد لا تؤثر تماما على آليات الحوكمة، وقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أي المتغيرات أكثر تأثيرا على آليات الحوكمة، ويوضح الجدول رقم (38) النتائج كالتالي:

جدول رقم (38): نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية الجزائرية

المعاملات المعيارية BETA	الدلالة الإحصائية	قيمة المحسوبة T	معاملات الإنحدار B	المتغيرات	النموذج
0.676	0.000	8.742	1.940	الحد الثابت	النموذج 1
	0.000	8.610	0.467	ممارسة السلطة بصفة رسمية	
0.676			معامل الارتباط R		
0.457			معامل التحديد R <sup>2</sup>		
74.130			F معامل التباين		
المعاملات المعيارية BETA	الدلالة الإحصائية	قيمة المحسوبة T	معاملات الإنحدار B	المتغيرات	النموذج 2
0.515	0.000	4.202	1.267	الحد الثابت	النموذج 2
	0.000	5.665	0.355	ممارسة السلطة بصفة رسمية	
0.285	0.002	3.131	0.283	ممارسة السلطة بصفة شخصية	
0.716			معامل الارتباط R		
0.512			معامل التحديد R <sup>2</sup>		
45.674			F معامل التباين		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، ما يأتي :

- تم استبعاد بعد المتغير المستقل استراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق (الإنكماش) من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لضعف تأثير هذا البعد على آليات الحوكمة.
- ثبوت الدلالة الإحصائية للمعاملات الإنحدار (B) لبعدي المتغير المستقل ممارسة السلطة (ممارسة السلطة بصفة رسمية، وممارسة السلطة بصفة شخصية).

و قد تم اقتراح نموذجين يجب المفاضلة ما بينهما:

**النموذج الأول:** يشمل فقط بعد ممارسة السلطة بصفة رسمية حيث جاءت قيمة (B) تساوي 0.355 وبقية (t) المحسوبة له والبالغة 5.665 وبدلالة إحصائية Sig = 0.000  $\geq \alpha = 0.05$  ، كما تشير قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة 0.457 إلى أن بعد ممارسة السلطة استطاع تفسير (45.7%)، أما النسبة المتبقية (54.3%) فتعود للمتغيرات لم تدخل في نموذج الإنحدار الخطي المتعدد.

وعليه يكون النموذج المقترح الأول كالاتي:

$$Y = 1.940 + 0.457X_1$$

حيث أن:

Y = آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية

X1 = ممارسة السلطة بصفة رسمية

**النموذج الثاني:** يشمل ممارسة السلطة بصفة رسمية وممارسة السلطة بصفة شخصية حيث جاءت قيمة (B) تساوي 0.355 وبقية (t) المحسوبة له والبالغة 5.665 وبدلالة إحصائية Sig = 0.000  $\geq \alpha = 0.05$  ، كما تشير قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة 0.512 إلى أن ممارسة السلطة بصفة رسمية وممارسة السلطة بصفة شخصية استطاعا تفسير 51.2%، أما النسبة المتبقية والبالغة 48.9% فتعود للمتغيرات أخرى غير معروفة لم تدخل في نموذج الإنحدار الخطي المتعدد، وعليه يكون النموذج المقترح الثاني كالاتي:

$$Y = 1.267 + x_1 0.355 + 0.283x_2$$

حيث أن :

Y = آليات حوكمة المجمعات الناعية العمومية الجزائرية

X1 = ممارسة السلطة بصفة رسمية

X2 = ممارسة السلطة بصفة شخصية

ومنه يتم اعتماد النموذج الثاني لشرح نموذج حوكمة المجمعات لصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، حيث لا تؤثر استراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمته، وإنما تتأثر آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة بدرجة ممارسة الشركة الأم لسلطتها على الفروع، في الدرجة الأولى عن طريق ممارستها لسلطة الرسمية على الفروع والوحدات التابعة لها عن طريق التحكم في القرارات الإستراتيجية ورسم سياسات المجمع وتركزها على مستوى الشركة الأم، تليها من حيث درجة التأثير ممارسة سلطة الشرطة الأم بصفة شخصية في نشاطات الفروع، وهذا لخلق التعاون الإقتصادي ما بين

الفروع وحل النزاعات والخلافات الناتجة عن هذا التعاون وكذلك متابعة ومساندة الفروع في مشاريع التعاون مع الشركات الأخرى، وفي الحصول على الصفقات التي تدعم بقاءها على مستوى السوق. منه يمكن اعتبار فروع المجمعات الصناعية العمومية عبارة عن وحدات إنتاجية لاتحظى بأي استقلالية سواءا من الناحية الإستراتيجية، المالية أو الإقتصادية وإنما استقلالية قانونية فقط، وهذا النموذج يتطابق مع نموذج المتحكم المركزي لحوكمة المجمعات.

### 3- اختبار الفرضية الأساسية الثالثة:

تنص الفرضية الأساسية الثالثة أنه  $H_{03}$ : لا توجد فروق ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية تعزى إلى (المجمع، ممارسة السلطة، استراتيجية تطوير مهنة المجمع). تنبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية بالصيغة العدمية، يتم اختبارها باستخدام الإختبار الامعلمي كروسكال واليس حيث يعد وجود فروقات ذات دلالة معنوية في المتوسطات إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig)، أقل من مستوى (0.05)، والعكس صحيح.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى  $H_{031}$ : لا توجد فروق بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير ممارسة السلطة.

الجدول رقم (39) : نتائج اختبار كروسكال-واليس لإختبار دلالة الفروق المعنوية ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية تعزى لمتغير ممارسة السلطة

المتغير المسقل بجميع أبعاده	المجمع	المتوسط	درجة الحرية	كاي تربيع	مستوى الدلالة
المتغير ممارسة السلطة	Saidal	65.66	8	61.785	0.000
	Sonelaz	72.5			
	Gica	56.25			
	Snvi	62.43			
	Gipec	25.00			
	Giplait	23.44			
	Enpc	23.38			
	Groupe bois	14.00			
	Onab	15.50			
ممارسة السلطة بصفة رسمية	Saidal	62.80	9	60.585	0.000
	Sonelaz	69.00			
	Gica	56.25			
	Snvi	66.40			
	Gipec	19.94			
	Giplait	30.72			
	Enpc	20.50			
	Groupe bois	10.57			
	Onab	32.67			
ممارسة السلطة بصفة شخصية	Saidal	71.25	8	61.785	0.000
	Sonelaz	74.20			
	Gica	47.90			
	Snvi	43.63			
	Gipec	38.44			
	Giplait	17.39			
	Enpc	31.94			
	Groupe bois	29.64			
	Onab	16.00			

آليات الحوكمة

الأبعاد

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (39) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية تعزى لمتغير ممارسة السلطة، حيث بلغت قيمة كاي تربيع 61.785 وبدلالة إحصائية sig تساوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$ ، وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي تظهرها نتائج الإختبار، فقد جاءت النتيجة لصالح Saidal، groupe sonelgaz، groupe snvi، Gica على حساب باقي المجمعات Gipec، enpc، giplait، Groupe bois Wood Manufacture، onab وهذا ما تؤكدته نتائج اختبار

كروسكال واليس بالنسبة لبعده ممارسة السلطة بصفة رسمية وممارسة السلطة بصفة شخصية، حيث جاءت قيمة كاي تربيع لكل بعد على التوالي 60.585 وبدلالة إحصائية sig تساوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  بالنسبة للبعد ممارسة السلطة بصفة رسمية، و61.785 بالنسبة لبعده ممارسة السلطة بصفة غير رسمية بدلالة إحصائية sig تساوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ، وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي تظهرها نتائج اختبار كروسكال واليس، احتلت نفس المجمعات الصناعية groupe saïdal، groupe sonelgaz، snvi، Gica، المراتب الأولى على حساب باقي المجمعات gipéc، enpc، giplait، Onab، Groupe bois Wood Manufacture.

ومنه رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة على النحو التالي:

$H_{31}$ : توجد فروق بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير ممارسة السلطة.

ولمعرفة أي من المجمعات توجد فروق بينها بشكل دال إحصائياً، تم استخدام اختبار الفرق ما بين مجموعتين ما بعد اختبار كروسكال واليس post hoc (paire waise) بواسطة برنامج spss إصدار 22، حيث يعتبر الفرق دالاً إذا جاء مستوى الدلالة المعدل أقل من مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ، وتظهر نتائج الإختبار في الملحق رقم (4)، أما ملخص نتائج الفروقات ذات الدلالة الإحصائية فتعرض في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي (paire waise) ما بعد اختبار

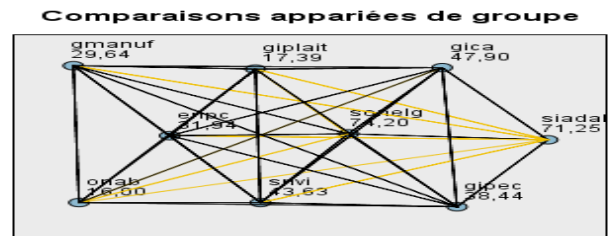
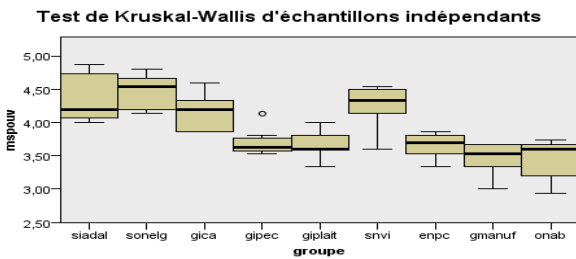
كروسكال واليس لمتغير ممارسة السلطة

مستوى الدلالة المعدل	الفرق بين المتوسطين	المجمعات		1 المتغير المستقل ممارسة السلطة بجميع أبعاده
0.037	42.250	Gica	Groupe bois	
0.000	48.433	groupe saïdal		
0.005	51.159	Groupe SNVI		
0.007	58.500	groupe sonelgaz		
0.007	46.933	Groupe SNVI	Onab	
0.001	50.159	groupe saïdal		
0.011	57.00	groupe sonelgaz		
0.023	39.058	Groupe SNVI	Groupe ENPC	
0.003	42.125	groupe saïdal		
0.034	49.125	groupe sonelgaz		

0.014	-38.982	Groupe SNVI	Giplait
0.002	42.215	groupe saidal	
0.027	49.056	groupe sonelgaz	
0.038	37.433	Groupe SNVI	Gipec
0.006	40.659	groupe saidal	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

شكل رقم (22): نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي في آليات الحوكمة تعزى للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية



المصدر: نتائج برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (40) والشكل رقم (22) أن هناك فروق دالة إحصائية ما بين متوسط آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، تعزى لمتغير ممارسة السلطة و لصالح المجمعات الصناعية التالية: Gica، Groupe SNVI، groupe saidal، groupe sonelgaz.

يلاحظ عموماً أن المجمعات القوية والتي تعتبر نشاطاتها إستراتيجية في الإقتصاد الجزائري (Gica، groupe saidal، Groupe SNVI، groupe sonelgaz)، تمارس فيها الشركة الأم سلطة أقوى على الفروع والوحدات التابعة لها على حساب المجمعات التي تعاني من ضعف أدائها ومشاكل على مستوى أسواقها مثل حالة Groupe bois و Groupe ENPC، Gipec، Onab و Giplait.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية  $H_{032}$ : لا توجد فروق بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع .

الجدول رقم (41) نتائج تحليل كروسكال-واليس لإختبار دلالة الفروق المعنوية في آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية تعزى لمتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع

مستوى الدلالة	كاي تربيع	درجة الحرية	المتوسط	العدد	المتغير المستقل بجميع أبعاده	آليات الحوكمة	
0.000	39.227	8	Saidal	28.09	استراتيجية تطوير مهنة المجمع		الأبعاد
			Sonelaz	48.90			
			Gica	36.35			
			Snvi	55.30			
			Gipec	78.19			
			Giplait	49.39			
			Enpc	19.13			
			Groupe bois	75.00			
Onab	48.58	استراتيجية الاستقرار					
0.06	21.363		8	Saidal	43.84		
				Sonelaz	58.70		
				Gica	43.0		
				Snvi	60.83		
				Gipec	47.19		
				Giplait	31.17		
				Enpc	26.66		
		Groupe bois		62.07			
Onab	21.25	استراتيجية التوزيع					
0.06	21.615		8	Saidal	64.64		
				Sonelaz	78.90		
				Gica	52.50		
				Snvi	40.10		
				Gipec	36.44		
				Giplait	28.78		
				Enpc	38.81		
		Groupe bois		26.86			
Onab	17.17	استراتيجية الإنكماش					
0.000	51.882		8	Saidal	28.25		
				Sonelaz	23.50		
				Gica	31.75		
				Snvi	48.60		
				Gipec	81.00		
				Giplait	49.61		
				Enpc	34.50		
		Groupe bois		73.00			
Onab	71.33						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم(41) أعلاه يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية تعزى لمتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع، حيث بلغت قيمة كاي تربيع 39.227 وبدلالة إحصائية sig تساوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ، وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرتها نتائج اختبار كروسكال واليس، جاءت النتيجة لصالح المجمعات الصناعية التالية: Groupe bois، Gipec، Onab، Giplait، Groupe SNVI، Groupe، sonelgaz، على حساب باقي المجمعات.

كما تظهر نتيج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية تعزى :

-لإستراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق الإستقرار، حيث بلغت قيمة كاي تربيع 21.363 وبدلالة إحصائية sig تساوي 0.06 أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ؛

-لإستراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق التنوع حيث بلغت قيمة كاي تربيع 21.615 وبدلالة إحصائية sig تساوي 0.06 أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$

وإنما الفروق ذات الدلالة تأكدت بالنسبة لبعد استراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق إنكماش نشاطاته، حيث بلغت قيمة كاي تربيع 51.882 وبدلالة إحصائية sig تساوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

ومنه رفض الفرضية العدمية الثانية  $H_{032}$  وقبول الفرضية البديلة على النحو التالي:

$H_{32}$  : توجد فروق بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير لمتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع

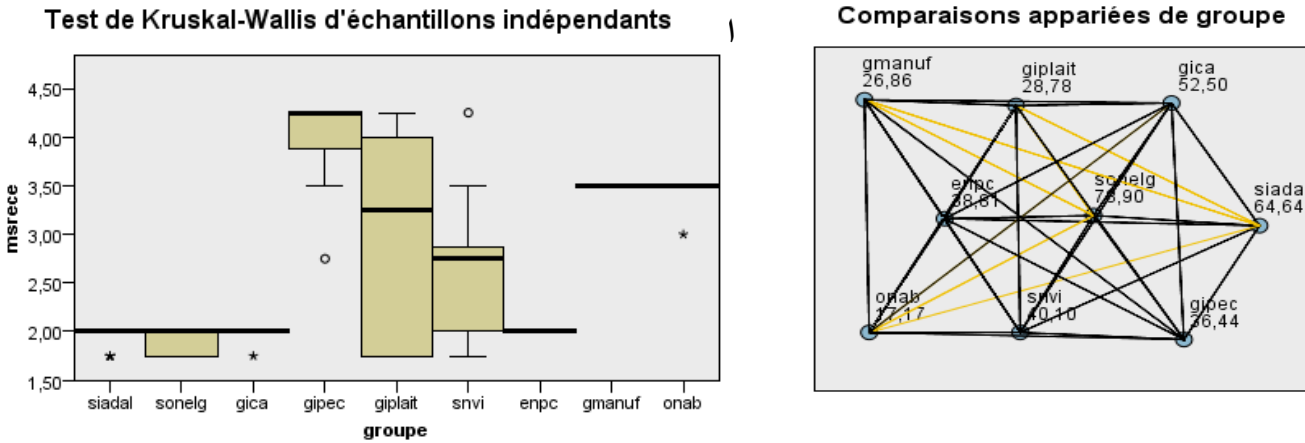
و لمعرفة لصالح من جاءت الفروقات ما بين متوسطات المجمعات بشكل دال إحصائيا، تم استخدام الإختبار البعدي post hoc (paire wise) اختبار الفرق ما بين مجموعتين ما بعد اختبار كروسكال واليس عن طريق برنامج spss22 لبعد استراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق الإنكماش ، حيث يعتبر الفرق دالا إذا جاء مستوى الدلالة المعدل أقل من مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  ، وتظهر نتائج الإختبار في الملحق رقم (4)، أما ملخص نتائج الفروقات ذات الدلالة الإحصائية فتعرض في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي (paire wise) ما بعد اختبار كروسكال واليس لإستراتيجية الإنكماش

مستوى الدلالة المعدل	الفرق بين المتوسطين	المجمعات		بعد إستراتيجية الإنكماش
0.048	47.833-	Onab	groupe sonelgaz	
0.022	49.500-	Groupe bois		
0.002	57.500-	Gipec		
0.005	43.083-	Onab	groupe saidal	
0.001	44.750-	Groupe bois		
0.000	52.750-	Gipec		
0.025	41.250-	Groupe bois	Gica	
0.005	49.250-	Gipec		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

شكل رقم (23): نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي في آليات الحوكمة تعزى لإستراتيجية



المصدر: نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (42) والشكل (23) أعلاه يلاحظ أنه توجد فروق دالة إحصائية ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للإستراتيجية تطوير مهنة المجمع عن طريق تبني إستراتيجية الإنكماش ، قد أنت لصالح المجمعات الصناعية التالية : Onab ، Groupe bois ، Gipec ، التي تميل أكثر لتبني إستراتيجية الإنكماش على حساب المجمعات التالية:

groupe sonelgaz ، groupe saidal و Gica التي هي أقل توجهها نحو تبني هذه الإستراتيجية مقارنة بباقي المجمعات الصناعية محل الدراسة.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية  $H_{033}$ : لا توجد فروق بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، تعزى للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

الجدول رقم (43): نتائج تحليل كروسكال-واليس لإختبار دلالة الفروق المعنوية في آليات حوكمة

المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية تعزى للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة

مستوى الدلالة	كاي تربيع	درجة الحرية	المتوسط	المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية	آليات الحوكمة
0.000	37.428	8	64.64	Saidal	
			78.90	Sonelaz	
			52.50	Gica	
			40.10	Snvi	
			36.44	Gipec	
			28.78	Giplait	
			38.81	Enpc	
			26.86	Groupe bois	
			17.17	Onab	

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (43) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية تعزى للمجمعات في حد ذاتها، حيث بلغت قيمة كاي تربيع 37.428 بدلالة إحصائية sig تساوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$ ، وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرتها نتائج اختبار كروسكال واليس، احتلت المجمعات الصناعية التالية مرتبة تنازليا على حسب قيمة متوسط قوة آليات الحوكمة الموضح، كما هي موضحة في الجدول أعلاه: groupe sonelgaz ، groupe saidal ، Gica ، snvi المراتب الأولى على حساب باقي المجمعات التي احتلت أدنى المراتب من حيث قوة آليات الحوكمة المطبقة على مستوى هذه المجمعات، وتظهر حسب نتائج الجدول أعلاه مرتبة تنازليا enpc ، gipec ، giplait ، Groupe bois ، Wood Manufacture ، Onab.

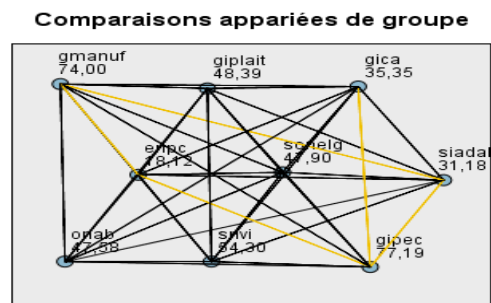
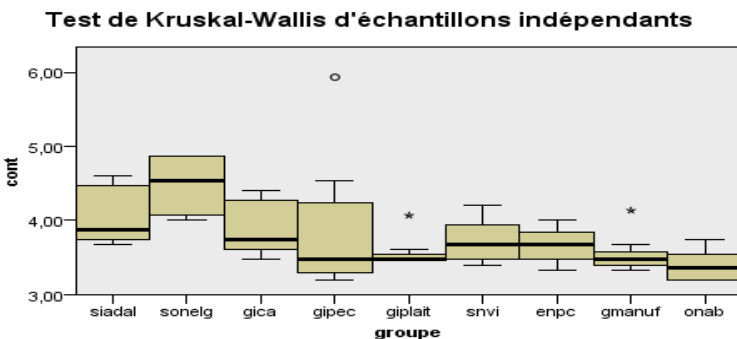
ولمعرفة لصالح من جاءت الفروقات ما بين متوسطات المجمعات في آليات حوكمتها بشكل دال إحصائياً، فقد تم استخدام الإختبار البعدي post hoc (paire wise) اختبار الفرق ما بين مجموعتين ما بعد اختبار كروسكال وليس عن طريق برنامج spss22، حيث يعتبر الفرق دالا إذا جاء مستوى الدلالة المعدل أقل من مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$ ، وتظهر نتائج الإختبار في الملحق رقم (5)، أما ملخص نتائج الفروقات ذات الدلالة الإحصائية فتعرض في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي (paire wise) ما بعد اختبار كروسكال وليس للدلالة على الفروق المعنوية في آليات حوكمة، تعزى للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة

المجمعات	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة المعدل
Onab	groupe saidal	47.470
	groupe sonelgaz	61.733
Groupe bois	groupe saidal	37.779
	groupe sonelgaz	52.043
Giplait	groupe saidal	35.859
	groupe sonelgaz	50.122

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

شكل رقم (24): نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي في آليات الحوكمة تعزى للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية



المصدر: نتائج برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (44) و الشكل رقم (24) أنه توجد فروق دالة إحصائيا ما بين متوسط آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة تعزى للمجمعات في حد ذاتها مرتبة تنازليا حسب درجة قوة آليات حوكمتها: Gica، groupe saidal، Groupe SNVI، groupe sonelgaz، على حساب Onab، Groupe bois و Giplait

### ثانيا: تحليل نتائج المقابلات.

س1: هل يوجد فرق ما بين مفهوم شركة و مجمع شركات صناعي ؟

لقد اتفقت الإطارات المسيرة التي تمت مقابلاتها على أن مفهوم مجمع شركات غامض بالنسبة إليهم، وأنه قد يعتبر مرحلة من مراحل إعادة الهيكلة التي مرت بها شركاتهم من قبل، فالمفهوم لديهم قانوني أكثر منه اقتصادي، ويتعلق بالإستقلالية القانونية للشركات التابعة للإدارة العامة. (1)

كما لاحظت الباحثة عدم استخدامهم لمصطلحات شركة أم وفروع، وتفضيلهم استخدام مصطلحات المديرية العامة ووحدات تابعة أو شركات التابعة.

س2: في إطار إعادة الهيكلة على شكل مجمع شركات، هل خضعت إلى دورة تكوينية قبل إعادة الهيكلة حول مفهوم المجمع وطريقة تسييره؟

كانت إجابات كل الإطارات المسيرة التي تمت مقابلاتها بالنفي رغم امتلاك بعض المجمعات لفروع مختصة في التكوين مثل Sonalgaz، Gipec و GICA حيث تنظم دورات تدريبية لصالح الإطارات والعمال بالإستعانة بمختصين والبعض يرسل إلى معاهد مختصة من أجل الحصول على دورة تدريبية في مجال تخصصه كإدارة الجودة، مراقبة التسيير، إدارة الكفاءات، ...لخ، و لم يتم برمجة دورة تكوينية حول مفهوم المجمع ، و طريقة تسييره.

س3: ما هي مزايا إعادة هيكلة شركاتكم على شكل مجمع؟

اتجهت أغلبية الإجابات نحو مرونة الهيكل التنظيمي وإمكانية تحقيق عقود شراكة مع شركات أجنبية أو فتح رأس المال أو بيع الوحدات، و لم يتم التطرق مثلا إلى خلق سوق داخلية داخل المجمع عن طريق التعاون الإقتصادي ما بين الوحدات، أو مزايا مالية عن طريق إمكانية التحقيق الرفع المالي، أو مزايا جبائية...لخ، كالتالي تم ذكرها في الجانب النظري.

(1) أسئلة المقابلات مدرجة في الملحق رقم (3).

س4: هل توجد علاقات اقتصادية تعاونية ما بين الفروع؟

كل المجمعات الصناعية محل الدراسة تعتمد على التكامل العمودي في نشاطاتها ، لدى توجد علاقة تعاون اقتصادي ما بين الفروع وحتى الشركة الأم، مع العلم أن هذا التكامل ليس ناتج عن خيار نمو تبنته المجمعات، وإنما موجود منذ المراحل الأولى لنشأة الشركات الوطنية حيث مفهوم المجمع موجود ضمناً و غير معلن عنه وهذه الحالة متمثلة في مجمع:

manufacturing woods ,Giplait , onab ,snvi

حيث تمت إعادة هيكلة النشاطات التي كانت تمتلكها، و تفريعها لتشكيل مجمع أو التي ظهرت عن طريق إعادة إندماج شركتين ثم إعادة هيكلتها و تفريع النشاطات إلى فروع و شركة أم مثل حالة: enpc , gipec أو عن طريق النمو الداخلي مثل حالة groupe sonelgaz وعن طريق النمو الداخلي والخارجي مثل حالة groupe saidal و Gica أنه ظهر مع نشأة هو نتيجة لعمليات إعادة الهيكلة التي تمت تحت إشراف الشركات القابضة العمومية.

س5: ما هي طبيعة هذه العلاقات؟

في كل المجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة نجد فروع تتكفل بتوزيع المنتجات، التي تقوم بقية الفروع بإنتاجها. كما نجد فروع تتكفل بأشغال الصيانة أو التكوين، أو تتكفل بعملية شراء المواد الأولية، وكذلك هنالك فروع مختصة في عملية البحث والتطوير لصالح بقية الفروع.

إذا استخدمنا حالة groupe sonelgaz وبالنظر إلى شكله التنظيمي فهو يتركز أساساً على مجموعة فروع المهن القاعدية: وهي فروع صناعية في ميدان الطاقة والطاقات المتجددة تنشط في الميادين التالية:

- إنتاج الكهرباء

- تسيير شبكة نقل الكهرباء

- تسيير نظام إنتاج/نقل الكهرباء

- تسيير شبكة نقل الغاز

ومن أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على groupe sonelgaz أن تطور وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تتكفل بتطوير المنشآت والشبكات المستهدفة. وهكذا، فقد دعمت إنشاء هياكل إنجاز ملائمة خلال السنوات الماضية، مندمجة داخل الشركة، تتمثل في فروع اشغال.

## الفروع المحيطة:

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت groupe sonelgaz بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعاً تتحكم في رأس مالها كلياً، تنشط هذه الفروع بصفة أساسية، في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير، التكوين وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، وبخدمات صيانة العربات، ونشاطات متعددة أخرى.

### س6: هل الفروع مستقلة في اتخاذ قرارات التعاون فيما بينها ؟

بالنسبة إلى المجمعات الصناعية التي فروعها مقسمة على حسب الإختصاص، فرغم استقلاليتها القانونية، والتي تمكنها أساساً من حرية اختيار الشركاء الذين تتعامل معهم في السوق، إلا أنه بحكم انتمائها إلى نفس المجمع فهي مجبرة على التعاون مع بقية الفروع وتفرض الشركة الأم سلطتها في ذلك، وكمثال عن ذلك: في حالة Gica تقوم الفروع المنتجة ببيع الإسمنت للفروع الموزعة التي تقوم بتوزيعها حسب المناطق الجغرافية التي تغطيها، كما تقوم فروع الصيانة بأشغال الصيانة لصالح بقية الفروع، مع الإشارة إلى أن فرع الصيانة يقوم بتقديم نفس الخدمات إلى شركات تنشط على مستوى السوق الجزائرية.

كما يقوم فرع ENAB بتمويل بقية فروع Groupe bois، وبما أنه يحظى باحتكار شبه تام للسوق الجزائرية فهو يقوم بتمويل بقية الشركات الموجودة على مستوى السوق الجزائرية .

كما تجبر كل الفروع التابعة لمجمع onab على استخدام خدمات فرع البحث والتطوير رغم توفر هذه الخدمة في السوق. وكذلك الأمر بالنسبة إلى الفروع التابعة لمجمع groupe sonelgaz فهم مجبرين على استخدام خدمات فرع الصيانة، رغم توفر هذه الخدمة في السوق، كما يحبر كل موظفي والعاملين في على إجراء استشارة طبية سنوية لدى فرع الصحة المنتمي إلى الفروع المحيطة بمجمع groupe sonelgaz.

### س7: هل الأسعار المطبقة في التبدلات الإقتصادية منخفضة مقارنة مع أسعار السوق؟

بحكم أن عمليات الشراء والبيع تتم ما بين وحدات تابعة إلى نفس الهيكل التنظيمي فهي معفاة من الضريبة، لكن إذا ما تمت مقارنة الأسعار المطبقة داخل المجمع مع أسعار السوق نجدها أعلى بكثير، حيث عبرت الإطارات المسيرة للفروع المجبرة على شراء الخدمة وليس بيعها، عن استغرابهم واستنكارهم لذلك ويعتبرونه هدر للقيمة وليس خلقاً لها.

كأغرب حالة، وجدنا أن جميع موظفي والعاملين بمجمع groupe sonelgaz مجبرين على إجراء استشارة صحية لدى فرع الصحة مرة في السنة مقابل تسعيرة خيالية. كما يجبر فرع VIR للمركبات الصناعية على

استخدام خدمات فرع الصيانة بمجمع snvi أسعار مرتفعة مقارنة بنظيرتها في السوق بالرغم من تقادم معدتها، التي هي غالبا ما تكون في حالة عطل.

هذا ما لاحظناه أيضا بالنسبة إلى بقية المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، حيث تجبر الشركات الأم الفروع التابعة لها على استخدام خدمات بقية الفروع وبأسعار في بعض الحالات أعلى من سعر السوق وبجودة أقل، رغم توفر نفس الخدمة في السوق بأسعار أقل وبجودة أحسن.

هذا الأمر يتناقض تماما مع نظرية تكاليف الصفقات وما جاءت به من حيث المفاضلة ما بين هيكل الشركة الداخلي والسوق، والأسباب المفسرة لظهور الشكل الهجين (لمجمع) كشبكة مدمجة تسمح بالحصول على مزايا التعامل مع السوق، ومزايا إنشاء سوق داخلية ما بين الفروع داخل المجمع.

### س8: هل تستطيع الفروع التكفل على مستواها بالتفاوض حول العقود الكبيرة ؟

أجابت كل الإطارات المسيرة على مستوى الفروع بإمكانية ذلك، لكن على مستوى الشركات الأم ترى الإطارات المسيرة عدم قدرة الفروع الحصول على عقود مهمة إلا بتدخلها شخصيا. ولو لا جهودها في الحصول على هذه العقود لكانت الكثير من الفروع قد تم تصفيتها، وتم العقود الكبيرة من القطاع العمومي في حد ذاته مثلا يقوم فرع صناعة البلاستيك Transpolymeres التابع لمجمع ENPC بتمويل GIPLAIT بالصناديق وأغلفة تعبئة الحليب.

كما يقوم مجمع صناعة الورق والسليولوز GIPEC بتمويل مجمع الإسمنت بأغلفة تعبئة الإسمنت GICA، ويقوم هذا الأخير بتمويل شركة الأشغال العمومية والطرق بالإسمنت من أجل إنجاز مشاريعها. كما يقوم فرع MOBISCO التابع لـ Groupe bois بتمويل المدارس والجامعات والأحياء الجامعية بكافة معدات التأثيث. كما تقوم أغلب المجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة بتمويل الوزارات على حسب احتياجاتها، حيث تعد وزارة الدفاع أكبر زبون لدى هذه المجمعات. وتصادق الشركة الأم على كل طلبات تجديد الإستثمارات وتشرف على عملية الشراء الكبرى من حيث المفاوضات عقد الصفقة، تمويلها وتقوض سلطة التنفيذ على مستوى الفروع .

أما بالنسبة لعمليات شراء المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج فهناك تباين في المواقف لدى المجمعات محل الدراسة، فهناك اتجاه للإستفادة من مزايا تطبيق الشراء الجماعي في مجمعات، Saidal ،Groupe bois، Gipec ،snvi ، sonalgaz ، Onab،Enpc.

كما جرب مجمع Gica و Giplait هذه العملية عدة مرات، من ثم تراجعت الإطارات المسيرة على مستوى الشركة الأم عن هذا القرا بسبب كثرة النزاعات التي حدثت في الإجتماعات، وسوء التنظيم ما بين مسيري الفروع عند الإجتماع لدراسة الصفقات والتفاوض حولها

### س9: هل توجد خلافات ما بين الشركة الأم والفروع ؟

تباينت إجابات الإطارات المسيرة على مستوى الشركات الأم حول عدم وجود خلافات وصراعات مع الإطارات المسيرة للفروع.

**الحالة الأولى مجمع ONAB :** يعاني المجمع من عدم التمكن من فرض سيطرته على أحد الفروع التابعة له في الشرق (بدون ذكر اسمه)، وعند محاولة تدقيق حساباته من طرف لجنة التدقيق ( المدير المالي للمجمع ومراجع حسابات) تعرضا للمواجهة والتهديد الصريح. كما لاحظت لباحثة أن همالك شه استقلالية تامة يتمتع بها فرع onab trade باعتباره مركز قوة المجمع والممون الأساسي له بمواد تغذية الدواجن، كما أن هناك عدم اعتراف بسلطة الشركة الأم على الفرع نتيجة أنه في بداية تأسيسه كان يعاني من مشاكل مالية كبيرة ولم يتلق مساعدات مناسبة منه حيث كان على حافة الإفلاس وقد استطاع بمجهودات مسيريه من تحسين وضعيته المالية ولدى يطلق على الشركة الأم تسمية (الشركة الأخرى)

**الحالة الثانية : حالة مجمع Saidal** شهد المجمع عدة تجاوزات على مستوى الفروع، وظهرت الفروع أصداءها حتى على الساحة الإعلامية. كمثال عن إحدى الحالات التي واجهها الرئيس المدير العام ل groupe saidal هو تجاوز أحد مدراء الفروع للسوق المخصص له وتعيده على سوق فرع آخر كما لم يستخدم فرع البحث والتطوير الواجب التعامل معه والتابع لنفس المجمع، حتى أنه غير من لون العلامة الموحدة للمجمع وأظهرها بشكل غير واضح على علب الدواء .كما اكتشفت صفقات مشبوهة قام بها أحد الفروع التابعة لمجمع groupe saidal .

كنتيجة للتجاوزات المتكررة قرر الرئيس المدير العام ل groupe saidal إلغاء الفروع الثلاث التي يمتلك رأس مالها %100 وهي فروع بيوتيك وفرمال أنتوبيو تيكال وإنزالها إلى مستوى وحدات إنتاجية كبرى حتى يمنع انتهازية المسييرين.

كانت تتم العملية وقت تواجدنا لدراسة حالة groupe saidal، ولاحظنا إشرافه الشخصي على عملية التغيير عن طريق النزول إلى الساحة العامة للتكلم مع عمال فرع بيوتيك المتواجد في نفس موقع الشركة الأم وهذا

لإنجاح عملية التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، حيث أبقى مجمع groupe saidal فقط على الفروع التي يمتلكها بصيغة مشاريع مشتركة مع الشركات الأجنبية.

**س10: هل توجد خلافات ما بين الفروع، وما هي أسبابها إن وجدت؟**

وافق جميع الإطارات المسيرة على أنه توجد خلافات ما بين الفروع، يعود سبب الخلافات الرئيسية إلى التعاملات الإقتصادية التي تتم ما بينهم كعدم دفع المستحقات، أو عدم قبول البيع لحين دفع الديون السابقة، أو التعدي على تقسيمات الحدود الجغرافية لأسواقها بما أن أغلب المجمعات لها فروع موزعة جغرافيا عبر التراب لوطني.

**س11: هل تتدخل الشركة الأم في حل الخلافات والنزاعات ما بين الفروع؟**

غالبا ما تتدخل الشركة الأم لحل الخلافات عن طريق الاتصال الشخصي مع المسييرين بواسطة الهاتف لتسهيل أمور البيع أو الشراء حتى لا تتعطل العملية الإنتاجية، أو تسهيل انتقال أشخاص ذوي كفاءة من فرع إلى فرع آخر للمساعدة ونقل خبراته، أو دفع أحد الفروع إلى تقديم آلة، أو سلفة من المواد الأولية لأحد الفروع لإتمام العملية الإنتاجية حتى تصل طلبيته، فهذه الأمور متداولة في جميع المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

لكن في بعض الحالات يتم التدخل والمواجهة الشخصية أثناء الإجتماعات كمثال عن ذلك حالة مجمع Giplait، فهو يقوم باستدعاء كل المدراء المسييرين للفروع التابعة لمجمعه لمحاسبتهم شخصيا .

في بداية تعيينه كان مدير العام للمجمع يقوم بالمحاسبة الفردية عن طريق اجتماع مغلق مع مدير الفرع المعني، بعدها قام بتغيير أسلوبه، وقرر استخدام المحاسبة الجماعية والمواجهة ما بين الفروع حول التجاوزات في الأسواق وكذلك الإنحرافات السلبية في الأداء، وهذا بهدف خلق نوع من الضغوطات عليهم الشخصية.

وكثيرا ما يرسل لجان تحقيق ويشرف شخصيا على اختيار أعضاء مجلس الإدارة.

حتى أنه يقوم شخصيا بتحليل الوضع المالي للفروع ومقارنتها بالسنوات الماضية لنفس الفترة ومقارنة نتائج الفروع فيما بينها فهو خريج علوم اقتصاد، و ترجع الباحثة ذلك إلى حساسية حدوث ندرة في مادة الحليب المنتجة والمسوقة من طرف المجمع ، كما ذكر المدير العام للمجمع أنه الوحيد الذي بقي في منصبه أكثر من خمس سنوات.

س12: كيف تتم سيرورة مراقبة المجمع والفروع التابعة له؟

تتدخل أطراف مختلفة في عملية المراقبة على الفروع والهيكل والوحدات التابعة للمجمع، وتنقسم إلى أطراف خارجية وداخلية.

← أطراف المراقبة الخارجية للمجمع:

• **CPE** مجلس مساهمات الدولة المكلف بتسيير الأموال التجارية للدولة، حيث ترفع إليه التقارير حول حصيلة نشاطات القطاع العمومي، و قد انتقد الحصيلة التي حققتها 27 شركة تسيير مساهمات الدولة منذ 2003، وقرر بشأن تعويض شركات تسيير مساهمات الدولة الحالية SGP بتنظيم لمجمعات الصناعية العمومية سنة 2015، في آخر عملية إعادة هيكلة خضع لها القطاع العمومي الصناعي.

• **وزارة الصناعة:** تشرف على السياسة العامة للقطاعات، الإمضاء على عقود الشراكة الكبيرة مع بين المجمعات الصناعية العمومية والشركات الأجنبية، مثل إشراف وزير الصناعة والمناجم على إمضاء عقد شراكة بين الشركة الوطنية للسيارات الصناعية والمجمع الإماراتي "آبار" ومرسيدس بينز من أجل صناعة أنواع جديدة من السيارات والحافلات وكذا مضاعفة الإنتاج.

كما تشرف وزارة الصناعة والمناجم على إعادة هيكلة القطاع الصناعي كإنشائها ل 12 مجمع صناعي عمومي جديد. كمثل نذكر حالة إدماج الشركة الوطنية لإنجاز عتاد وتجهيزات السكك الحديدية (فيروفيال) في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية في إطار إعادة تنظيم القطاع العمومي التجاري، وقد أشرف الوزير بنفسه على مراسم توقيع اتفاقية القرض بين 5 بنوك عمومية والشركة الوطنية للسيارات الصناعية في سياق توفر الإمكانيات المالية لبلوغ هذا الهدف.

عملية إعادة هيكلة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية أرضية صناعية هدفها تكفل بإدماج المكونات الإستراتيجية من خلال توفير القطع والقطع الفرعية لكل الشركات المنشأة مع الشركات الرائدة في مجال الميكانيك والمركبات الصناعية، حتى يتم خلق مجمع صناعي يجمع في آن واحد كل الفروع المتواجدة حاليا وفيروفيال المتخصصة في تصنيع تجهيزات السكك الحديدية وخطوط الترامواي بالشراكة مع الشريك الفرنسي "ألستوم".

• **هيئات حكومية ووزارات:** كما تتدخل وزارات أخرى حسب الضرورة للإشراف على عقد الشراكات ما بين المجمعات والشركات الأجنبية، مثل حالة مجمع groupe saidal لصناعة الأدوية، و الذي أبرم اتفاقية مع

الشركة الإماراتية للصناعات الدوائية "جلفار" لتسيير مصنع لصناعة الأدوية في الجزائر، وتم توقيع هذه الاتفاقية خلال اجتماع اللجنة المشتركة الجزائرية الإماراتية التي ترأسها وزيراً خارجية البلدين.

• **محافظو الحسابات:** يقوم بمراقبة حسابات الشركات محافظ حسابات أو عدة محافظين بحسب حجم نشاط المجمع، وهم مكلفون:

✓ بوصفهم موكلين من طرف المساهمين، بأن يتيحوا لهؤلاء بأن يتخذوا قرارات عن وعي وإدراك، قرارات تتعلق بالحسابات الاجتماعية،

✓ لكونهم مكلفين بمهمة تدخل ضمن المنفعة العامة للمراقبة ليس فقط لصالح المساهمين بل لصالح كل الأشخاص الذين قد يطلب منهم تقييم الوضعية المالية للشركة، فإن عليهم أن يكونوا قادرين على الاعتماد على الوثائق المحاسبية والمالية المتعلقة بها سواء تلك الواردة من الممولين أو الزبائن على الخصوص.

• **المراقبة عن طريق مجلس المحاسبة:** يراقب مجلس المحاسبة انضباط، صحة وصدق الحسابات كما يحل مهام واستراتيجيات الشركات محل المراقبة، كما يصادق تقريره أيضاً على نوعية أدوات التسيير المعمول بها:

✓ يتمتع مجلس المحاسبة بصلاحيته لدى الشركات التي تحوز الدولة على أغلبية رأسمالها أو تتمتع فيها بسلطة القرار أو التسيير، كما يتمتع بصلاحيته على الفروع والشعب التابعة للشركات المراقبة.

✓ تتجسد عمليات المراقبة التي يقوم بها مجلس المحاسبة عن طريق تقارير يعدها تضم التحليل، إضافة إلى دورها في إثبات وجود اختلالات محتملة، فإن هذه التقارير تقدم تقويماً شاملاً للشركات، ويطرح المجلس أسئلة على المساهمين ( الشركة الأم للمجمع ) .

• **مراقبة لجنة عمليات البورصة:**

يمكن أن تلحق بقائمة عمليات المراقبة التي تقوم بها الدولة المراقبة التي تمارسها لجنة عمليات البورصة التي تتمثل مهمتها في السهر على الحفاظ على الادخار المستثمر في توظيفات تؤدي إلى فتح المجال أمام الادخار العمومي، مثل حالة groupe saidal .

➤ **الأطراف الداخلية للمراقبة على المجمع**

- المديرية الوظيفية المركزية التابعة للشركة الأم؛

- الإداريون الذين يمثلون الشركة الأم في مجالس إدارة الفروع والمساهمات؛

- مراقب التسيير على مستوى الفرع و الشركة الأم؛
- مصلحة التدقيق على مستوى الفرع و الشركة الأم ؛
- مصلحة المحاسبة المركزية المكلفة بالحوصلة على مستوى الشركة الأم.
- **المديريات الوظيفية المركزية التابعة للشركة الأم** : تلعب دور الوسيط ما بين الشركة الأم و الفروع إذ تعتبر المراقب المباشر لمدى تنفيذ الفروع للسياسات العامة للمجمع .
- **الإداريون الذين يمثلون الشركة الأم** : يؤدون دورا مهما وأساسيا في المراقبة على الفروع، وهذا لسببين: يتواجدون داخل المجمع، كما أنهم أكثر الأطراف اتصالا بصفة مباشرة مع الشركة الأم ، أي في مقدمة نظام مراقبة الشركة الأم على فروعها ومساهماتها، لأنهم متموقعون في الصف الأول للحصول على المعلومة ويتمتعون بمكانة استراتيجية لدى الشركة الأم بوصفهم وسائل مراقبة و تبليغ، حيث يتمثل دورهم في القيام بأربعة مهام أساسية:
  - ✓ المشاركة في تحديد التوجهات الإستراتيجية للفروع لضمان عدم خروجها عن إطار الأهداف الإستراتيجية للمجمع؛
  - ✓ مراقبة التنفيذ العملي للإستراتيجية على مستوى الفروع؛
  - ✓ إفادة الفروع بخبرتهم الخاصة؛
  - ✓ التأكد من أن الإجراءات التي حددتها الشركة الأم تم احترامها ، وغالبا ما يدعمهم المجمع برسالة مهمة خاصة حسب طبيعة المهمة التي حددت لهم.
- يتم اختيار الإداريين على حسب حجم المهمة الموكلة لهم، والأدوار التي سوف يقومون بها على مستوى الفرع ودرجة أهمية وحجم الفرع، وهم في الأصل إما: مدير الموارد البشرية، مدير المصلحة المالية، من مصلحة الحسابات، من مصلحة البحث والتطوير أو الإنتاج، ...لخ
- حيث تتلخص مهامهم في الإتصال والتحاور وتقديم الأفكار والنصح لصالح مسيرتي الفروع، من أجل الحد من درجة سلطتهم على مستوى الفروع و من انتهازيتهم.
- **مراقبوا الفروع والمساهمات على مستوى المجمع** :
  - غالبا ما يواجه الإداريون على مستوى الفروع صعوبة في القيام بمهامهم، فهم بحاجة إلى أعوان مراقبة إضافيين لمساعدتهم على مستوى الفروع، ويتمثلون عادة في مراقب التسيير ومراجع الحسابات.
  - ✓ يقوم مراقب التسيير، عموما، بالنشاطات التالية على مستوى الفرع:

- ✓ التأكد من انسجام المخطط المتوسط المدى، الوقوف على مخاطره،
- ✓ تحليل الحسابات الشهرية / الثلاثية / السنوية في إطار التقرير، متابعة الأهداف،
- ✓ كشف انحرافات غير ملائمة،
- ✓ البحث عن عنصر تفسير أو تحليل تكميلي تبعا للتقرير، بطلب من الشركة الأم،
- ✓ في بعض الحالات مساعدة الفروع بوضع مختلف المعطيات،
- ✓ الفحص النقدي عبر مراحل للإجراءات الداخلية المتعلقة بتسيير ومراقبة الفروع.

### • الجوانب العملية لنشاط مراقب التسيير الفروع:

عموما وفي تجاوز لمجرد التأكد من التطور المالي للفروع والمساهمات، يود المسيرون استباق المشاكل المحتملة والحصول على مؤشرات التحذير، الأمر الذي يعد جوهريا بالنسبة لهم، ومن الضروري أن يتوفر تقرير يستجيب في الوقت ذاته لانشغالات تتعلق بمتابعة الميزانية ومراقبة مؤشرات الخطر. وهكذا يكون التقرير le reporting مقسما إلى جزئين:

- جزء يتضمن مؤشرات مالية يستعمل في كل الفروع،
  - جزء خاص يتعلق بالمخاطر مدعوم بمؤشرات اقتصادية تتطور زمنيا بالموازاة مع تطور المخاطر.
- إن التقارير الدورية المعدة من طرف مراقبي تسيير الفروع لصالح مصلحة مراقبة التسيير المركزية على مستوى المجمع تسمح للشركة الأم من متابعة ومراقبة الانحرافات المحتملة على المدى القصير، و تشمل التقارير كل المعلومات الواردة من الفروع صعودا إلى المجمع، حيث يعمل على تجميعها وتحليلها في لوحة قيادته.<sup>1</sup>

أما الانحرافات المحتمل وقوعها على المدى البعيد فيتم تحليلها من طرف المراقبين في إطار دراسة مخطط الأعمال التي يعده كل فرع إجباريا لتصادق عليه الشركة الأم .

### • مصلحة التدقيق الداخلي: وتوجد

- ✓ على مستوى الفروع
- ✓ على مستوى المجمع.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم مثال عن لوحة قيادة مجمع groupe saidal

- **على مستوى الفرع:** يتكفل التدقيق الداخلي بالتأكد من أن نوعية المراقبة الداخلية ومجمل إجراءات الإحتياطية تساهم في التحكم في كل وظائف الفروع، حيث يتم تقييم كل نقطة ضعف وتبلغ الشركة الأم بها، وهو نوع من المراقبة البعدية.

✓ يعتمد مجلس إدارة الفرع على أشغال التدقيق الداخلي حيث يتحصل على المعلومة، عن طريق العمل ببرنامج تدقيق متفق عليه بين مصلحة التدقيق الداخلي ومجمل الأقسام والإدارات المعنية.

توجد مصلحة تدقيق في الفروع التي تحوز فيها المجمعات الأغلبية، ويجب تنسيق عملها مع نشاط مصلحة التدقيق المركزي على مستوى المجمع،

### مصلحة التدقيق الداخلي على مستوى الشركة الأم

تقوم مصلحة التدقيق الداخلي في المجمع بدور بالغ الأهمية، يتمثل في:

✓ التأكد من احترام الإجراءات والمعايير في المجمع والتأكد خصوصا من تطبيق الفروع كفاءات السير المحددة.

✓ التأكد من أن كل الأشخاص ضمن المجمع يتحملون بمسؤولياتهم بكفاءة،

✓ الحرص على وجود وفعالية أنماط المراقبة الأخرى المعمول بها من طرف المجمع،

✓ متابعة تنفيذ القرارات المتخذة الناجمة عن عمليات التدقيق،

تمتلك كل شركة أم محل الدراسة مديرية للتدقيق، تنتشط بناء على الطلب في ميادين منتظمة ودقيقة وفق برنامج مهمة سنوي يتم تخطيطه مباشرة مع المدير الرئيس العام للمجمع الذي تقع تحت سلطة الهرمية المباشرة و بهذا تضمن عملية التدقيق مستوى جيد من المعلومات الموثوق فيها، تمكن الشركة الأم من اتخاذ القرارات المناسبة.

و قد تتعدى مهمة تدقيق الحسابات إلى تدقيق عملية وظائف محددة، وحدة كاملة، أو فرع كامل وكذلك محاسبة رئيسها بناء على رسالة تكليف بمهمة استثنائية كتدقيق بعض الفروع التي تشك الشركة الأم في انتهزية مسيرتها.<sup>1</sup>

من بين أوجه الاختلاف التي سجلناها بين تدقيق الحسابات و بين مراقبة التسيير:

**استمرارية المهمة:** مراقب الفروع يتابع باستمرار الفروع، في حين أن عمل مصلحة التدقيق متقطع.

<sup>1</sup> حسب تصريحات مدير تدقيق Gica تم غلق وحدة انتاج اسمنت لمدة أسبوع كامل بأمر من لجنة تدقيق الذي أوكلت لها مهمة تدقيق الوحدة كاملة، و قد هدد رئيس الوحدة بالفصل في حالة تكريره لتصرفه الإنتهازي.

**كيفية التدخل:** يميل إلى التوافقية بالنسبة لمراقبي الفروع، وينحو أحيانا إلى الطابع النزاعي بالنسبة لمصلحة التدقيق.

**مجال البحث والمتابعة:** أكثر محدودية بالنسبة لمدقق الحسابات مقارنة مع مجال مراقبة التسيير، فغالبا ما يتمتع التدقيق عن الحكم على التنظيمات، تسيير المستخدمين أو التوجهات الاستراتيجية، إلا إذا أوكلت له، طبعا، مهمة منتظمة حول هذه المجالات.

### ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات وتحليل المقابلات

في هذا الفصل، سعت الباحثة إلى محاولة تحديد ملامح نموذج حوكمة المجمعات الصناعية المدروسة، من خلال اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقة السلطة التي تمارسها الشركة الأم على الفروع التابعة لها، ودرجة تأثيرها على آليات حوكمة هذه المجمعات، وعلاقة ودرجة تأثير استراتيجية تطوير مهنة المجمعات المدروسة على آليات حوكمتها. كما هدفت الباحثة إلى التعرف على مدى وجود فروقات في نماذج حوكمتها من خلال اختبار الفروقات المتعلقة بآليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، والتي تعزى إلى (متغير ممارسة السلطة، استراتيجية تطوير مهنة المجمع والمجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة). وكذلك الوقوف على واقع تطبيق مفهوم المجمع الصناعي ميدانيا، معتمدة في ذلك على تحليل طبيعة العلاقات التعاونية داخل المجمع، اكتشاف المشاكل الناتجة عن هذه العلاقات، طريقة معالجتها من طرف الشركة الأم، وأهم الأطراف المتدخلة في حوكمة المجمعات، حيث كانت أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل كما يلي:

#### 1- نتائج اختبار الفرضيات:

رفض الفرضية الأساسية الأولى  $H_{01}$ : لا توجد علاقة ارتباط ما بين المتغيرات ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع، وآليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل لدراسة من خلال:

✓ رفض الفرضية الفرعية الأولى  $H_{011}$ : لا توجد علاقة ارتباط بين ممارسة السلطة وآليات حوكمة

المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود

علاقة قوية ما بين ممارسة السلطة وآليات الحوكمة قدرت ب  $R = 71.5\%$  وبدلالة

إحصائية  $Sig \geq 0.000 = \alpha = 0.05$ . أي أن آليات الحوكمة في المجمعات الصناعية العمومية

الجزائرية محل الدراسة موجودة أساس لكي تمارس من خلاها الشركة الأم سيطرتها وسلطتها

على الفروع التابعة لها، ومنع التصرفات الإنتهازية لدى مسيري الفروع. هذه النتيجة تتوافق مع

دراسة التي قام بها Denis Jean Philippe Tanney frank، حيث أكد الباحثان أن نظام مراقبة المجمع مبنيا أساسا وفق خيارات الشركة الأم في ما يخص ممارسة سلطتها على الفروع .

✓ **رفض الفرضية الفرعية الثانية  $H_{012}$ :** لا توجد علاقة ارتباط ما بين استراتيجية تطوير مهنة المجمع وآليات حوكمة المجمع الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، حيث أوجدت نتائج اختبار الفرضية أنه توجد علاقة ارتباط بين المتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع بجميع أبعاده والمتغير آليات الحوكمة، وهي علاقة ضعيفة وعكسية تساوي -20.1% ذات دلالة إحصائية تساوي  $0.058 \geq \alpha = 0.05$ ، وهذا يفسر على أنه كلما اتجهت المجمع إلى تطوير مهنتها كلما قلت آليات المعتمدة في حوكمتها، أي تقل درجة مراقبة الشركة الأم لنشاطات فروعها، والعكس صحيح أي كلما قلت درجة تطويرها لمهنتها كلما زادت درجة مراقبتها على نشاطات فروعها. كما أشارت نتائج اختبار الفرضية أنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة جدا  $R = 20.1\%$  وبدلالة إحصائية  $\text{Sig} = 0.000 \geq \alpha = 0.05$ . وعدم وجود علاقة ارتباط ما بين بعد استراتيجية التوزيع وآليات الحوكمة، حيث بلغت قيمة الارتباط  $R = 14.4\%$  وهي علاقة ضعيفة جدا وغير دالة إحصائيا حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية  $\text{Sig} = 0.175$  أكبر من مستوى. كما أشارت نتائج اختبار الفرضية وجود علاقة ارتباط ما بين اتباع المجمع لإستراتيجية الإنكماش في تطوير مهنتها وآليات الحوكمة  $R = -0.470$  وبدلالة إحصائية  $\text{Sig} = 0.000 \geq \alpha = 0.05$ ، وهي علاقة عكسية أي أنه كلما زاد اتجاه المجمع إلى التقليل من نشاطاته والتخلي عنها كلما قلت درجة مراقبته على هذه النشاطات.

✓ **رفض الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{013}$ :** لا توجد علاقة ارتباط ما بين استراتيجية تطوير مهنة المجمع وممارسة السلطة في المجمع الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة. إذ تشير نتائج اختبار الفرضية وجود علاقة ما بين ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع هي 27.2% وهي سالبة ذات دلالة إحصائية تساوي  $0.01 \geq \alpha = 0.005$ ، أي توجد علاقة ضعيفة وعكسية ما بين ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع، فأى زيادة في تطوير مهنة المجمع محل الدراسة يصاحبها تقليل بسيط في فرض السلطة على نشاطات فروعها.

✓ **رفض الفرضية الأساسية الثانية  $H_{02}$**  : لا تؤثر ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة. حيث توجد علاقة قوية  $R=71.6\%$  ما بين المتغيرات المستقلة (ممارسة السلطة، استراتيجية تطوير مهنة المجمع)، والمتغير التابع آليات الحوكمة، كما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  إلى أن المتغيرات المستقلة فسرت ما نسبته  $51.2\%$  من التباين الحاصل في المتغير التابع آليات الحوكمة، كما يوضح معامل الإنحدار  $B=1.26$  على وجود علاقة طردية بين (ممارسة السلطة، استراتيجية تطوير مهنة المجمع) .

✓ **رفض الفرضية الفرعية الأولى  $H_{021}$** : لا تؤثر ممارسة السلطة على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة. إذ يوضح معامل الإنحدار  $B=1.267$  على وجود علاقة طردية بين ممارسة السلطة وآليات الحوكمة، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة سلطة الشركة الأم على الفروع التابعة لها، يؤدي الى زيادة في آليات حوكمة المجمعات الصناعية بقيمة  $1.267$ ، وقد جاءت قيمة معامل التباين قيمة  $F=45.674$  أكبر من قيمتها الجدولية  $3.95$ ، ويوافق ذلك مستوى الدلالة الذي جاء  $0.00$   $Sig=$  وهو أقل من مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ . ويمكننا تفسير ذلك إلى أن المجمعات محل الدراسة تعتمد على تكامل نشاطاتها لإنجاز أهداف العامة للمجمع، لا بد من إجراء عمليات تبادل اقتصادي فيما بينها. وكثيرا ما ينتج عن هذه التبادلات نزاعات وخلافات ما بين الفروع لدى على الشركة الأم التدخل لفرض سيطرتها لحل الخلافات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المجمع. كما إذا اعتمدنا على نظرية الوكالة على الموكل أن يقوم بمراقبة الوكيل وفرض سلطة قرارته إذا ما حدثت تجاوزات من طرفه ويستخدم في ذلك الآليات المناسبة وقد يحدث التغييرات المناسبة (أي تغيير الأدوات الرقابية) بحيث تسمح له باكتشاف انتهازية المسير وتجاوزاته في الوقت المناسب. لهذا تؤثر ممارسة السلطة على الأدوات الرقابية. وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة أبحاث **Duet Catel Aurélie**

✓ **قبول الفرضية الفرعية الثانية  $H_{022}$** : لا تؤثر إستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة. فقد جاءت قيمة  $R=50.6\%$  تدل على جود علاقة ارتباط متوسطة ما بين استراتيجية تطوير مهنة المجمع وآليات الحوكمة. كما تشير

قيمة معامل التحديد  $R^2$  إلى أن أبعاد المتغير المستقل استراتيجية تطوير مهنة المجمع استطاعت تفسير ما نسبته 25.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع آليات الحوكمة، وقد جاءت قيمة معامل التباين  $F = 9.881$  وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.95 وهي دالة إحصائيا، حيث جاءت قيمة  $\text{Sig} = 0.000$  أقل من مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  عدم وجود أثر لإستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات. وهذه النتيجة تتعارض مع ما توصلت له الدراسات التي قام بها. (Goshal Nohria (1989). Bartlett et Goshal 1989. و Goold et Gampbell حيث وجد حالتين قصويتين من درجة تنوع نشاطات المجمع، في الحالة الأولى إذا ما تم اعتماد تنوع مفرط في نشاطات المجمع، هذا يتطلب تفويض كبير للسلطة على مستوى الفروع وتتحصر عندها عملية المراقبة في المراقبة المالية. أما إذا كانت مهن والنشاطات الفروع مرتبطة ببعضها البعض فهذا يسهل على الشركة الأم عملية المراقبة وتساعد على فهم مهنة ونشاطات الفروع ومنه التدخل في المراقبة الإستراتيجية والمالية. ترجع الباحثة هذا التعارض في النتائج إلى عدم اهتمام المجمعات بتطوير نشاطاتها نظرا لعدم امتلاكها أساس قرار تطوير النشاطات فهذا القرار يرجع إلى في الأساس إلى الهيئات والوزارات الحكومية.

إضافة إلى اعتماد الشركة الأم ضرورة مصادقتها على مخطط الأعمال السنوي في مراقبة القرارات الإستراتيجية للفروع التابعة لها، فهي في الأساس تقوم بالمراقبة المسبقة للفروع.

✓ رفض الفرضية الأساسية الثالثة:  $H_{03}$ : لا توجد فروق ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية تعزى إلى (المجمع، ممارسة السلطة، استراتيجية تطوير مهنة المجمع) حيث تم رفض :

✓ رفض الفرضية الفرعية الأولى  $H_{031}$  : لا توجد فروق ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، تعزى لمتغير ممارسة السلطة، تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروقات ما بين المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير ممارسة السلطة حيث تمارس الشركات الأم سلطة قوية على الفروع ومهمة جدا لدى مجمعات sonalgaz saidal gica snvi واحتلالها المراتب العليا في ممارسة السلطة، وهي مجمعات كبرى قوية جدا واستراتيجية بالنسبة للدولة تتميز عن باقي المجمعات محل الدراسة أنها غير تابعة للشركات تسيير المساهمات وإنما للوزارات الوصية عليها. أما من احتلت المراتب وتميزت

بممارسة السلطة بدرجة أهمية متوسطة عندها فهي Gipec,ENPC,Groupe bois Wood Manufacture, هذه المجمعات تعاني من تراجع الطلب على منتجاتها نتيجة فتح أسواقها امام منافسة المنتجات المحلية والاجنبية المحلية. فبيئتها التنافسية غير مستقرة وديناميكية، لدى تترك مجال حرية أكثر لمسيرين الفروع وتميل إلى تفويض سلطة القرار على مستوى الفروع حتى تتمكن من مواجهة المنافسة والإستمرار في البقاء. أما بالنسبة للمجمعين منتجات الحليب ومشتقاته giplait و Onab منتجات اللحوم البضاء وتغذية الدواجن. حيث أي ندرة أو خلل في العملية الإنتاجية يؤدي إلى ارتفاع أسعارها في السوق فهي منتجات ذات استهلاك اليومي والفروع التابعة لهم في مواجهة تحيات تغطية الطلب اليومي المتزايد من طرف المستهلكين لذلك تعد الشركات الأم إلى ترك مزيد من الحرية للفروع التابعة في اتخاذ القرار.

✓ **رفض الفرضية الفرعية الثانية H<sub>032</sub>**: لا توجد فروق ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، تعزى لمتغير استراتيجية تطوير مهنة المجمع ، فقد أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق في متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة يعزى إلى التوجه نحو تطوير مهنة المجمع استخدام استراتيجية الإنكماش بدلالة إحصائية لصالح المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية GipecGroupe bois sonalgaz saidal Gica Wood Manufacture, WoodsOnabgiplait ;snvi ;enpc snvi

بالرجوع إلى طبيعة نشاطات المجمعات التي احتلت المراتب الأولى من حيث طبيعة القطاعات التي تنتمي إليها وبيئتها التنافسية، يلاحظ أن الفروقات تقع ما بين مجمعات التي تعاني من انكماش الطلب على منتجاتها نتيجة المشاكل في بيئتها التنافسية، سوء التسيير، مما أدى إلى تراجع آدائها. مما سبب لها مشاكل مالية، حيث نجد لديها ميل أكثر إلى تبني استراتيجية الإنكماش، وقد باعت عدة وحدات بالفعل. عكس المجمعات الصناعية العمومية الأخرى التي احتلت المراتب الأخيرة في تبني استراتيجية الإنكماش. إذ تعتبر قطاعات استراتيجية بالنسبة للدولة، فأسواقها محمية شبه احتكارية، وتبنت عدة مشاريع استثمارية بغية توسيع قاعدة مهنتها ونشاطاتها.

✓ **رفض الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>033</sub>**: لا توجد فروق ما بين متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، تعزى للمجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروقات في متوسطات آليات حوكمة المجمعات الصناعية

العمومية محل الدراسة بدلالة إحصائية تعزى للمتغير المجمع؛ حيث احتلت المراكز الأولى المجمعات الصناعية العمومية القوية والإستراتيجية بالنسبة للدولة وهي المجمعات sonalgaz ENPC saidal gica snvi عكس بقية المجمعات, Groupe bois Wood Manufacture, .Woods Gipecgiplait Onab

✓ لقد أوضحت نتائج تحليل المقابلة عدم امتلاك الإطارات المسيرة أي ثقافة حول مفهوم المجمع الصناعي فهم لم يستفيدوا من دورات تكوينية، ولا يوجد لديهم اهتمام بهذا المجال. إذ تسود ثقافة التسيير وفق مفهوم المديرية العامة والوحدات، ولم تستفد الفروع من استقلاليتها القانونية فهي تخضع لمركزية القرار. كما يتضح أن هيكل التنظيمي للمجمع ما هو إلا هيكل تم استرادته مشابه للهيكل المجمعات التي تنشط على مستوى الإقتصاديات المتقدمة، ولم تستخدم الأدوات المناسبة لحكومته.

✓ كما أن التعاون الإقتصادي ما بين الفروع نتيجة حتمية وليس خيار فهو لا يخضع للشروط نظرية تكلفة التبادل، مما يسبب خلافات وصراعات داخل المجمعات، حيث أوضحت نتيجة تحليل المقابلة أن الشركة الأم تتدخل بصفة شخصية لحل النزاعات ولا تعتمد حتى على الإجراءات أو الإتفاقات.

✓ كما تشير نتيجة تحليل المقابلة أنه في الأصل المجمعات الصناعية العمومية ليست مستقلة في قراراتها الإستراتيجية حيث تعود هذه القرارات إلى الوزارات والهيئات الحكومية، باعتبار رأس مالها ملك للدولة .

✓ تشير نتائج الدراسة على أن جميع المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تعتمد على نفس سيرورة عملية المراقبة وتدخل نفس نوع الأطراف الفاعلة في العملية الرقابية. هذا التشابه ترجعه الباحثة إلى أن جميع المجمعات نشاطها متكاملة عموديا وأفقيا، مما يوجب على الشركات الأم التدخل للتنسيق والمراقبة، كما أن كل المجمعات تنتمي إلى القطاع العمومي.

## 2- التوصيات والمقترحات:

ومن خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، ومن حلول مقترحة من الإطارات المسيرة في المجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة، ومن خلال الإطار النظري، والدراسات السابقة التي تمكننا من

الإطلاع عليها، نوصي بجملة من الإقتراحات في سبيل الوصول إلى تحقيق نموذج حوكمة مجتمعات يعتمد على روح المقاوالتية وهي كما يلي :

✓ إخضاع الإطارات المسيرة وكذلك الموظفون والعمال لدورات تكوينية تتمحور حول خصائص المجمع كشكل تنظيمي، طريقة تسييره، المزايا ، أشكال التعاون التي يجب أن تتم وطريقة حل الخلاف داخل المجمع، حتى تتكون لديهم ثقافة تنظيمية بخصوص مفهوم المجتمعات الصناعية

✓ القيام بإعداد اتفاقات جماعية ما بين الفروع تنظم العلاقات التعاونية الإقتصادية فيما بينهم من أهمها : اتفاقية البيع والشراء، اتفاقية الخزينة للتنظيم علاقات التعاون المالي، اتفاقية خاصة بحل النزاعات والصراعات

✓ القيام بإعداد اتفاقية جماعية بخصوص التمويل المالي الداخلي، من أجل دعم التعاضد المالي

✓ تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث تم في ظروف خاصة، تمر فيها المجتمعات الصناعية العمومية القطاع العمومي الصناعي بمرحلة إعادة الهيكلة، لذلك لم تعش المجتمعات الصناعية إلى حد الآن مرحلة استقرار، ولم تستفد من الإستقلالية التسييرية التي تسمح لها من تطوير نموذج حوكمة خاص بها. لذلك من المهم، أن يسعى المسؤولين على مستوى الهيئات والوزارات الوصية لإعطاء المزيد من الإستقلالية للمجتمعات الصناعية العمومية الجزائرية، حتى تتخلص من الثقافة الإتكالية وتتبنى روح مقاوالتية تعمل على خلق ديناميكة في القطاع الصناعي العمومي، الذي يعتبر الأداة الإنتاجية الأساسية في الإقتصاد الجزائري ، فهي تميل إلى الإستقرار في توجهاتها الإستراتيجية.

✓ لا يجب فرض نموذج موحد لحوكمة المجتمعات الصناعية العمومية حيث وجدنا المجتمعات المدروسة تعتمد على نفس نموذج حوكمة المتعامل المركزي الذي يعتمد على المراقبة الإستراتيجية والمالية، إذ يجب أن يتناسب نموذج حوكمتها مع التوجهات الإستراتيجية وطبيعة ممارسة السلطة داخل المجمع.

✓ كما يجب الإشارة إلى أن دراسة حوكمة المجتمعات الصناعية العمومية تمت وفق متغيرين فقط ممارسة السلطة واستراتيجية تطوير مهنة المجمع، لهذه الأسباب نوصي الباحثة بدراسات مستقبلية في نفس الموضوع تكون أكثر تعمقا.

خاتمة عامة

يشهد العالم الاقتصادي في الدول المتقدمة أو النامية حركة نمو متسارعة، بسبب انفتاح الأسواق العالمية وتحرير حركة رؤوس الأموال على مستوى الأسواق العالمية، والإبتكارات في كل الميادين. لذلك كان لزاما على الكثير من الشركات السعي للتحكم في عوامل النجاح في السوق الذي تنشط به، من خلال تبني استراتيجيات نمو مختلفة، وإعادة هيكلة نشاطاتها على شكل مجتمعات شركات. في نفس الإطار، وسعيا لتحديث القطاع الصناعي العمومي وتطويره، أخضعت المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية لعملية إعادة هيكلة تنظيمية نتج عنها إنشاء مجتمعات صناعية عمومية. وبما أن تنمية الإقتصاد الجزائري تركز على تنمية القطاع الصناعي العمومي، فقد استوجب علينا دراسة حوكمة المجتمعات الصناعية العمومية الجزائرية، من خلال دراسة حالة مجموعة من المجتمعات الصناعية العمومية وفق أسس وطرق علمية.

و تأسيسا على ذلك فقد شملت دراستنا ستة فصول، في الفصل الأول تعرضنا فيه إلى مختلف النظريات التي ساهمت في تفسير نشأة مجتمعات الشركات وتحليل هيكلها التنظيمي، كما حاولنا حصر مفهوم مجتمعات الشركات وإبراز العلاقة ما بين مختلف العناصر المكونة للمجمع على أساس العلاقات المالية والقانونية التي تربط بين الشركة الأم والفروع التابعة لها. كما أوضحنا أن الدور الذي تلعبه الشركة الأم في إدارة شؤون المجمع والأدوات المستخدمة في تسييره ومراقبته يساهم في وجود عدة تصنيفات لها، منها مجتمعات ممتلكات، مجتمعات مالية، صناعية وأخرى مقولة.

وبما أن تشكيل مجتمعات الشركات يكون عادة بهدف القيام بمشروع إنتاجي، ونجاحه يعتمد على مدى اختياره لإستراتيجية تطويره، لهذا السبب تعرضنا في الفصل الثاني إلى المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية، واستراتيجية تطوير مهنة الشركات التي تركز على التخصص أو تنويع النشاطات. للنتقل بعدها إلى التطرق إلى مختلف الإستراتيجيات التي تعتمدها مجتمعات الشركات الصناعية، حيث أوضحنا أنها لا تنحصر في قرار المفاضلة ما بين التخصص أو التنويع وإنما يتعدى ذلك. إذ لا بد من استخدام مقارنة تعتمد على دراسة تطور مسار مجالات النشاطات الاستراتيجية باستخدام مفهوم المهنة، باعتبارها مجموعة من الكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها المجمع في مجال نشاط معين، ومنه أي تطور في مجال النشاط سوف يصاحبه تطور في مسار محفظة المهن التي يمتلكها المجمع، وهذا في إطار ديناميكية ينتج عنها التركيز في المهن أوالتشتت فيها، حيث توجد ثلاث مسارات رئيسية لتطور مجال النشاطات الاستراتيجية للمجتمعات الصناعية، النمو المركز، المشتت، المنتقل.

بعدها انتقلنا في الفصل الثالث إلى دراسة مفهوم وأسس حوكمة الشركات، والآليات التي تحد من انتهازية المسيرين بناء على ما قدمته نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات، التي تعد من أهم النظريات المفسرة

لحوكمة الشركات، وهي تنقسم إلى آليات (خارجية، عفوية) وآليات (داخلية، قسدية)، من ثم استعرضنا مختلف مقاربات وأنظمة حوكمة الشركة التي تصنف حسب الأطراف، التي تستفيد من خلق القيمة وتحل لصالحها الخلافات بين المسيرين والمساهمين حول تقاسم القيمة، فإذا حل الخلاف لصالح المساهمين على حساب باقي الأطراف الفاعلة تسمى حينها مقارنة خدمة مصلحة المساهم، أما إذا تم تفضيل خدمة مصلحة الأطراف الفاعلة على حساب المساهمين سميت مقارنة خدمة مصلحة الأطراف الفاعلة. كما لا يوجد نظام وطني واحد لحوكمة الشركات، وإنما تتعدد الأنظمة وفق القوانين والتشريعات الوطنية، مدى تطور السوق المال، الفكر الإقتصادي والسياسات المالية والإقتصادية السائدة في الدول، حيث يوجد نظامين سائدين نظام مفتوح يسود في الأنظمة الأنجلوساكسونية التي تعتمد شركاتها على التمويل من السوق المالي ونظام مغلق تعتمد فيه الشركات على البنوك في تمويل نشاطاتها يسود في فرنسا ألمانيا واليابان.

اعتبرت دراسة هذه المفاهيم كخطوة مهمة، سمحت لنا بإسقاط مفاهيم حوكمة الشركات على مجتمعات الشركات، باعتباره سوق داخلي منظم تقوم العلاقات فيه ما بين مختلف الأطراف الفاعلة، وذلك من خلال تصور علاقة الشركة الأم بفروعها كعلاقة وكيل وموكل، تتدخل فيه الشركة الأم كمنظم عن طريق ممارسة سلطتها على فروعها بصفة رسمية وغير رسمية، لدفع مسيري الفروع لتحقيق المشروع الإقتصادي للمجمعات. كما تطرقنا إلى مختلف أنماط الآليات الرقابية التي قد تعتمدها الشركة الأم لضبط التصرفات الإنتهازية لدى مسيري الفروع، والتي تنقسم إلى نمط المراقب الإستراتيجي المخطط الإستراتيجي، المراقب المالي. وخلصنا في نهاية الفصل إلى أنه توجد عدة نماذج لحوكمة مجتمعات الشركات وفق ممارسة الشركة الأم لسلطتها والإستراتيجية التي اعتمدها في تطوير مهنتها، نموذج حوكمة المطور، المتعامل المركزي، المخطط الإستراتيجي والخبير المالي.

بعد دراسة الأدبيات ومختلف الجوانب النظرية للمجتمعات الشركات، نشأتها إستراتيجيتها وحوكمتها، في الفصل الرابع انتقلنا إلى دراسة ظروف نشأة المجتمعات الصناعية العمومية الجزائرية، حيث ركزنا على جميع الإصلاحات التي مست القطاع الصناعي العمومي، والدور الذي لعبته الدولة في دعمه، تسييره ومراقبته، بعدها انتقلنا إلى وصف وتحليل أهم الإصلاحات الهيكلية والمالية التي مست القطاع الصناعي العمومي تحت وصاية صناديق المساهمة والشركات القابضة العمومية، وقمنا بعرض أهم النتائج التي حققها القطاع خلال كل فترة وصاية التي أبرزت ضعف آدائه، وفي الأخير استعرضنا ظروف نشأة المجتمعات الصناعية العمومية الجزائرية وطريقة تسييرها، أين سجلنا استمرار تراجع أداء القطاع الصناعي العمومي تحت وصاية الشركات القابضة، وشركات مساهمات الدولة. مما دفع الدولة إلى القيام بآخر الإصلاحات سنة

2014 التي أسقطت كل أشكال الوساطة (صناديق مساهمة ، شركات قابضة ، شركات مساهمة الدولة) ما بين المجمعات الصناعية العمومية والوزارات الوصية.

في الفصل الخامس إلى توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تمت على 9 مجمعات صناعية عمومية الجزائرية، ورصد اتجاهات آراء الإطارات المسيرة حول مستوى ممارسة سلطة الشركة الأم على الفروع في المجمعات الصناعية العمومية محل الدراسة، استراتيجية تطوير مهنتها، ومختلف الآليات المعتمدة في حوكمتها. من خلال قراءة النتائج المتحصل عليها حول اتجاهات آراء الإطارات المسيرة في المجمعات المدروسة، يمكن القول أن الشركات الأم في المجمعات المدروسة تفرض سلطتها الرسمية والشخصية على الفروع التابعة لها، كما أشارت اتجاهات آراء الإطارات المسيرة إلى وجود درجة اهتمام متوسطة بتطوير مهنة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة، حيث فضلوا التوجه نحو تبني إستراتيجية التنويع على حساب استراتيجية الإستقرار والإنكماش.

كما توصلت نتائج الدراسة بأن المجمعات الصناعية تعتمد على المراقبة الإستباقية لنشاطات فروعها وقراراتهم حيث تعتمد بدرجة أهمية مرتفعة على المراقبة عن طريق ملكية رأس المال كأداة رقابية، تليها المراقبة الإستراتيجية عن طريق المصادقة على مخطط الأعمال السنوي للفروع التابعة لها، تليها المراقبة المالية باستخدام مراقبة التسيير ومراجعة الحسابات. كما تولي درجة أهمية مرتفعة على المراقبة والتحكم في قرارات مجلس الإدارة، عن طريق ترأس اجتماعات مجلس الإدارة من قبل رئيس مجلس إدارة المجمع، والتدخل في تعيين المدراء والإطارات المسيرة وأعضاء مجلس الإدارة. في حين تشير نتائج الدراسة إلى عدم اهتمام المجمعات الصناعية محل الدراسة استخدام الثقافة واحترام الإجراءات كآليات حوكمة .

ومن أجل اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، قمنا في الفصل السادس والأخير بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة ودرجة تأثيرها، وتحليل نتائج أسئلة المقابلة التي أجريناها مع الإطارات المسيرة على مستوى المجمعات محل الدراسة، في سبيل تحديد نموذج حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية.

حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية ما بين ممارسة السلطة وآليات الحوكمة بدلالة إحصائية، أي آليات الحوكمة في المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة موجودة أساسا لكي تمارس من خلالها الشركة الأم سيطرتها وسلطتها على الفروع التابعة لها، ومنع التصرفات الإنتهازية لدى مسيري الفروع. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للممارسة السلطة على آليات حوكمة المجمعات، حيث تعتمد المجمعات المدروسة على تكامل نشاطاتها لإنجاز الأهداف العامة للمجمع، ومنه لا بد من إجراء عمليات تبادل اقتصادي فيما بينها ينتج عنها نزاعات وخلافات ما بين الفروع يتطلب حلها تدخل الشركة

الأم لفرض سلطتها حتى لا تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المجمع. فحسب نظرية الوكالة على الموكل أن يقوم بمراقبة الوكيل وفرض سلطة قرارته إذا ماحدثت تجاوزات من طرفه ويستخدم في ذلك الآليات المناسبة وقد يحدث التغييرات المناسبة (أي تغيير الأدوات الرقابية) التي تسمح له باكتشاف انتهازية المسير وتجاوزاته في الوقت المناسب.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لإستراتيجية تطوير مهنة المجمع على آليات حوكمة المجمعات، وهذا راجع إلى عدم اهتمام المجمعات بتطوير نشاطاتها نظرا لعدم امتلاكها أساس قرار تطوير النشاطات. فهذا القرار يرجع في الأساس إلى الهيئات والوزارات الحكومية، إضافة إلى اعتماد الشركة الأم ضرورة مصادقتها على مخطط الأعمال السنوي في مراقبة القرارات الإستراتيجية للفروع التابعة لها، فهي في الأساس تقوم بالمراقبة المسبقة للفروع.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروقات في آليات حوكمة المجمعات ما بين المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير ممارسة السلطة، استراتيجية تطوير مهنة المجمع والمجمعات المدروسة لصالح المجمعات الكبرى و التي تعد استراتيجية بالنسبة للدولة. أما باقي المجمعات المدروسة فهي تعاني من تراجع الطلب على منتجاتها نتيجة فتح أسواقها امام منافسة المنتجات المحلية والاجنبية، فبيئتها التنافسية غير مستقرة وديناميكية، لدى تترك مجال حرية أكثر لمسيرين الفروع وتميل إلى تفويض سلطة القرارات على مستوى الفروع حتى تتمكن من مواجهة المنافسة والإستمرار في البقاء.

لقد أوضحت نتائج تحليل المقابلة عدم امتلاك الإطارات المسيرة أي ثقافة حول مفهوم المجمع الصناعي، ولم تستقد الفروع من استقلاليتها القانونية فهي تخضع لمركزية القرار.

منه يتضح أن هيكل التنظيمي للمجمع ما هو إلا هيكل تم استراداه مشابه للهيكل المجمعات التي تنشط على مستوى الإقتصاديات المتقدمة، ولم تستخدم الأدوات المناسبة لحكومته.

كما أن التعاون الإقتصادي ما بين الفروع نتيجة حتمية وليس خيار لأنه لا يخضع للشروط نظرية تكلفة التبادل، مما يسبب خلافات وصراعات داخل المجمعات، وقد أوضحت نتيجة تحليل المقابلة أن الشركة الأم تتدخل بصفة شخصية لحل النزاعات، ولا تعتمد حتى على الإجراءات أو الإتفاقات الداخلية المبرمة داخل المجمع. كما أوضحت نتائج تحليل المقابلة بأن جميع المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية محل الدراسة تعتمد على نفس سيرورة عملية المراقبة، وتدخل نفس نوع الأطراف الفاعلة في العملية الرقابية.

هذا التشابه ترجعه الباحثة إلى طبيعة نشاط الفروع التابعة لهذه المجمعات، فهي تعتمد على التكامل العمودي و الأفقي في نشاطاتها، مما يستوجب تدخل الشركة الأم للتنسيق والمراقبة.

## حدود الدراسة و آفاقها:

ارتكزت هذه الدراسة على دراسة عينة من المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية تنشط في قطاعات محددة، ولم تشمل باقي المجمعات الصناعية العمومية أو التي تنشط في القطاع الخاص. كما اقتصرنا على دراسة حوكمة المجمعات من خلال اختبار علاقة الارتباط والتأثير لممارسة السلطة، واستراتيجية تطوير مهنة المجمعات على آليات حوكمة المجمعات الصناعية العمومية، وأهملت باقي العوامل التي قد يكون لها دور في تحديد نموذج حوكمة المجمعات. لذلك توصي الباحثة بمزيد من الدراسات المستقبلية تكون أكثر تعمقا حول حوكمة المجمعات الصناعية العمومية بعد ما تم منحها الإستقلالية التسييرية. كما توصي بدراسات مقارنة ما بين حوكمة المجمعات الصناعية العمومية والمجمعات الصناعية الخاصة في الجزائر.

# قائمة المراجع

---

## أولا : قائمة المراجع باللغة العربية

### الكتب:

1. بن ساسي إلياس (2011)، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو، الطبعة الأولى دار وائل الأردن.
2. خالد محمد بنى حمدان ووائل محمد صبحي إدريس (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر دار اليازوري، الأردن.
3. رحيم يونس كروا الغراوي (2007)، مقدمة في منهج البحث العلمي، الأردن.
4. سعد علي العنزي (2013)، إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق الأردن.
5. طاهر محسن الغالبي ووائل صبحي إدريس (2007): الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
6. عايد كريم وعبد عون الكنانة (2014)، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري، الأردن.
7. عريقات يوسف. أ و الطراونة حسين. أ و عبد الهادي توفيق. ص والعرموطي شحادة (2012)، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر، الأردن .
8. الغالبي طاهر والعامري صالح (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
9. فلاح حسين الحسني (2000): الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن.
10. الكلاله، ظاهرة وجوده، كلظم (1997)، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران، الأردن.
11. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي وهاشم فوزي العبادي (2012)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الوراق للنشر، الأردن.
12. محسن منصور الغالبي و نعمة عباس الخفاجي (2008)، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري، الأردن.

## مقالات منشورة في مجلات علمية:

1. الخشالي شاكر جار الله، (2006): أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 2، العدد 1، ص 102 (96-114).

2. سعد علي حمود العنزي ومها عبد الكريم وحمود الراوي، (2013): فلسفة تكوين قيمة شركة الأعمال باتباع استراتيجية التنويع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية:العراق، ص ص 25-46.

3. غالم عبد الله وتيمجغدين عمر، (2014): أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات: جامعة غرداية، المجلد 7، العدد 2، elwahat.univ-ghardaia.dz/

4. يحيوي مفيدة، يزغش كاميليا (2011): التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان، ص 127، جامعة بسكرة، ص ص 122-138. dspace.univ-biskra.dz.

## ملتقيات علمية:

التميمي عباس حميد(2012)، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري 06-07 ماي، جامعة محند خيضر بسكرة- الجزائر lab.univ-biskra.dz

## التقارير:

التقرير السنوي (2013) لبنك الجزائر حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر -http://www.bank-of-algeria.dz/pdf

## القوانين:

1. الأمر 95-22 المتعلق بخصوصة المؤسسات الاقتصادية العمومية

2. المرسوم 80-242 الصادر في 1980/10/04

## ثانيا : قائمة المراجع باللغة الأجنبية

## Ouvrages:

1. Altrad Mohamed &Richard carole(2008), le management d'un groupe international:vers la pensée multiple, Editions, Eska, Paris.

2. Ansoff. Igor (1968) , Starégie de développement de l'entreprise, Edition Homme et technique, Paris.
3. Ardoin. Jean. Loup et al, (2009) , Strategor, 5<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris.
4. Batsch. Laurent (1993) , la croissance des groupes industriels, Edition, Economica, Paris.
5. Beetschen. A, Charveriat. A, Duguet .L, Gouthière .Br Saint-Amand. P (2013), Les Holdings: Guide juridique et fiscal , 6<sup>ème</sup> édit, Editions Francis Lefebvre , Suisse.
6. Benissad.H, (1994), Algérie restructurations et réformes économiques [1979-1993], OPU, Alger , p46 Harbi.M (1992), l'Algérie et son destin, croyants ou citoyens, Edition Arcantère, Paris, p130
7. Borschberg. E (1982), la diversification, une stratégie de survie et de croissance. Edition press polytechniques, Paris.
8. Bouquin. H (1991), le contrôle de gestion, la 2<sup>ème</sup> Edition, Press Universitaire de France,
9. Bouzidi. Abdelmajid (2008), industrialisation et industries en Algérie, Edition Friedriche-Ebert-stifturg, Electronic Edition, <http://library.fes.de/PDF-files>.
10. Caby J. & Hirigoyen G (2001), la création de valeur de l'entreprise , 2<sup>e</sup> Edition, Economica, Paris.
11. Champaud. Claude (1962), le pouvoir de concentration de la société par action, Edition sirey, Paris .
12. Chandler. Jr. Alfred (1989) : stratégie structure d'entreprise, Edition organisation, Paris.
13. Charreaux Gérard & Wirtz Peter (2006), Gouvernance des entreprises : Nouvelles Perspectives Edition Economica, Paris.
14. Charreaux. Gérard (1997) le gouvernement des entreprises: corporate Governance théorie et fait , Edition Economica, Paris.
15. Chartier. Yves. (1992), Droit des affaires, sociétés commerciales, Tome 2, 3<sup>e</sup> éd. coll. Thémis, Paris.
16. Dahmani Ahmed (1999), l'Algérie à l'épreuve : économie politique des réformes 1980-1997, Edition Casbah, Alger.
17. De montmorillon. Bernard (1986), les groupes industriels : analyse structurel et stratégique, Edition Economica, Paris.
18. De Woot. Philippes , Xavier Desclee et Ermans Michel , Giergas Frank , Roels Michèle (1984), Le management stratégique des groupes industriels : Fonctionnement au sommet et culture d'entreprise, Edition, Economica, Paris.
19. Debboub youcef (1995), le nouveau mécanisme économique en algérie, OPU, Alger.
20. Denis J.-Ph., Martinet A.-C., Payaud M., Tannery F (2011), Gouvernance et Stratégies des Groupes : Régénérer la Politique Générale d'Entreprise, Edition Hermès-Science Lavoisier, Paris
21. Dominique. Bertrand , Meillet. Richard (2003), la dynamique du gouvernement d'entreprise Edition organisation, Paris.
22. Goold Michael, et Lusch. Kathleen. Somemers (1996), Managing the multibusiness company: strategic issues for diversified groups. Cengage Learning EMEA. <https://books.google>.

23. Gouali Mohamed (2009), Fusions & acquisitions: les 3 règles du succès, Edition organisation , Paris,
24. Haffen Francois (1999) , Le contrôle des filiales dans la stratégie des groupes, Edition Organisation ,Paris.
25. Igalens Jaques et Point Sébastien (2009), vers une nouvelle gouvernance des entreprises l'entreprise face à ses parties prenantes, Edition Dunod, Paris.
26. Ingham. Marc (1995), Management stratégique et compétitivité, books.google.fr
27. Jacques. Richard (2000), analyse financière et gestion des groupes Economica, Paris.
28. Johnson Gerry, Whittington Richard, Scholes Kevan, Frery Frédéric (2011), stratégique, Edition Pearson. Etext, Paris.
29. Koenig Gérard, (2004), Management stratégique, Edition Dunod, Paris..
30. Mabrouk Hocine (2003), Mise à jour du Code de Commerce Algérien: texte d'application jurisprudence et texte complémentaire, 4<sup>ème</sup> edit, Edition Houma, Algérie
31. Mayer hofer Warike (2007), Management stratégique, Edition Bréal, <http://books.google.fr>
32. Meier olivier (2009) : stratégie de croissance, Edition Dunod Paris.
33. Meier Olivier et Schier Guillaume (2005), Entreprises multinationales : Stratégie, Restructuration, Gouvernance », Edition Dunod, Paris.
34. Mintzberg. Henry (1989), le management voyage au centre des organisations, Edition Organisation, Paris.
35. Parrat Frederic (2003), le gouvernement d'entreprise, Edition Dunod, Paris.
36. Parrat. Frédéric (1999), le gouvernement d'entreprise: Ce qui a déjà changé ce qui va encore évoluer, Edition Maxima, Paris.
37. Penrose E. (1963): Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises. Edition Hommes et Techniques, Paris.
38. Peter Henry (1990), l'action révocatoire dans les groupes de sociétés, Edition Bâle Helbing & Lichtenhahn, suisse.
39. Pontier laure nurit (1998), les groupes de sociétés, Edition Ellipses Marketing, Paris.
40. Radacal François (2008), Théorie de la stratégie d'entreprise, Edition Ellipses, Paris.
41. Talha Larbi (2001), L'économie algérienne au milieu du gué : le régime rentier à l'épreuve de la transition institutionnelle, sous la direction de ahmed Mahiou et Jean-Robert Henry (2001): *Où va l'Algérie ?* <http://books.openedition.org/>
42. Thietart (1993), La stratégie d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Ediscience International, Paris
43. Thiétart. R. A (1992), la stratégie de l'entreprise, Edition Megraw Hill , Canada.
44. wirtz. Peter (2008), les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, Edition la découverte, Paris.
45. Zook. Chris, (2004), Beyond the core : Expand your market without abandoning your roots. Books.mec.biztmp//books. PDF
46. Simons, R (1995), level of Control : How Manager use innovative control system to drive strategic, Renewal. Boston : Harvard Business School Press <https://books.google.dz/books>

## les Thèses

1. Besbès Imène (2010): Evolution du périmètre d'activité et système de gouvernance d'entreprise, le cas du groupe Danone, thèse de doctorat. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00730607/document>
2. Catel Duet, A (2007) : Le gouvernement des *groupes* de société : les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine ,Thèse de doctorat en science de sociologie ,Université Pierre Mendès-France - Grenoble II, <http://www.theses.fr/>
3. Cheriet Athman ,(2007),mondialisation et stratégies industrielles, thèse en vue de l'obtention de doctorat d'Etat en science économique , université mentouri Constantine <http://bu.umc.edu.dz/theses/economie/pdf>
4. Drapiier Audegon Christine, (2010) : Caractéristiques des opérations de recentrage stratégique et performance financière des groupes industriels français de 1994 à 1997, thèse de doctorat en sciences de gestion,Université Lille1 -Sciences et Technologies.<https://ori-nuxeo.univ-lille1.fr>
5. Meliani-Berrahou.Zoubida (2009), les Groupes Industriels en Algérie « Une évolution dans les Configurations Stratégiques des Entreprises Publiques, Thèse de doctorat en science économiques , Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen p89,[dspace.univ-tlemcen.dz/ Doc.pdf](https://dspace.univ-tlemcen.dz/Doc.pdf)
6. Fasshauer. Ingrid ( 2012) ingrid, Les interactions entre controle et stratégie: Redéfinition du rôle des cadres intermédiaires et du levier interactif de contrôle, Université Paris-Dauphine, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00798234/documen>.
7. François-Regis Puyou(2009). Le controle de gestion comme scene du gouvernement des groupes de sociétés. La place du calcul économique dans l'action organisée. Institut d'études politiques de paris, <https://tel.archives-ouvertes.fr>

## Articles dans des Revues:

1. Amar yahia(1999): les nouveaux objectifs de la restructuration industrielle, revue gestion et entreprise- janvier N°6
2. Ansoff, H. I. (1957): Strategies for diversification, Harvard business review,35(5)pp, 113-124. HI Ansoff - [sgpwe.izt.uam.mx](http://sgpwe.izt.uam.mx)
3. Bartlett, C. A., and S. Ghoshal(1989), Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press <http://www.carlospitta.com/Courses/.pdf>
4. Batsch Laurent, (1993) : la diversité des activités des groupes industriels: approche empirique du recentrage,Revue d'économie industrielle N°66,4 ème trimestre,p30-50,<http://www.persee.fr/doc>
5. Batsch.Laurent (2002) : le recentrage : une revue, cahier de recherche du CEREG, université Paris dauphine, juillet [http://www.cereg.dauphine.fr/cahiers\\_rech/pdf](http://www.cereg.dauphine.fr/cahiers_rech/pdf).
6. Belhimir A(1995): De l'État gestionnaire à l'État régulateur. Les cahiers de l'Orient, n° 39/40. pp 137-189..

7. Ben Khaled Wafa, (2014) le contrôle par les valeurs comme approche potentielle du contrôle de l'éthique : Une revue de la littérature <http://chaireehique.fondation.dauphine.fr>.
8. Ben Sliman. K, Bernard. L( 2010), Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives , Management & Avenir 7/ (n° 37) , p. 53-69 [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-https://fr.wikipedia.org/wiki/Sherman\\_Antitrust\\_Act](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-https://fr.wikipedia.org/wiki/Sherman_Antitrust_Act).
9. Berland Nicolas, (1999) à quoi sert le contrôle budgétaire ? Finance contrôle Stratégie- Volume 2, N°3 , septembre, pp 5 - 24. <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/PDF>
10. Bouquin. Henri (2006): le contrôle et stratégie. <http://www.crefige.dauphine.fr/>.
11. Boutaleb Kouider (2008), La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, la revue de l'économie&deManagement, Université de Tlemcen, N°7, Avril. [http://fseg.univ-tlemcen.dz/la revue07/ BoutalebKouider.pdf](http://fseg.univ-tlemcen.dz/la%20revue07/BoutalebKouider.pdf)
12. Bouyacoub. A : Privatisation des entreprises industrielles en Algérie: analyse, histoire et développement CREAD- n°12
13. Bouyacoub. A(1987), quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes de l'entreprise restructurée » CREAD, 4 eme trimestre, n°12
14. Brousseau, Éric. (1999). Néo-institutionnalisme et Evolutionnisme: quelles convergences?. Economies et sociétés, N°33, pp189-215, <http://brousseau.info/pdf>
15. Chiha Khemissi(2002), L'expérience algérienne dans le processus d'assainissement financier Revue du Chercheur de l'Université de Ouargla, N°1, PP. 15 – 28, <http://rcweb.luedld.net>
16. Coase Ronald H(1937):The Nature of the Firm Economica, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405, [www.colorado.edu](http://www.colorado.edu),
17. De Montmorillon Bernard (1989):Vers une reformulation de la théorie du groupe Revue d'économie industrielle Vol. 47. 1er trimestre. pp. 14-26 <http://www.persee.fr/web/revues>
18. Denis J.-Ph., Tannery F., 2002, « L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 5, n°3, p. 69-114. [strategie-aims.com](http://strategie-aims.com)
19. Denis Jean- Philippe et Tannery Frank (2002), l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes, Revue Finance contrôle stratégie, Vol N°3, pp69-114.
20. Dosi Giovanni, Teece D. Winter S(1990), Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. In: Revue d'économie industrielle, vol. 51, 1er trimestre. Organisation et dynamique industrielle. pp. 247-248. <http://www.persee.fr>
21. Grandval Sammuel et Vergnaud Stephanie, (2006) : la diversification liée comme stratégie de valorisation des compétences technologiques et distinctives, Revue des sciences de gestion, N° 127, pp 87-89. <https://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>. [http://ideas.rep\)ec.org/a/dij/revfcs/v5y2002iq3p69-114.html](http://ideas.rep)ec.org/a/dij/revfcs/v5y2002iq3p69-114.html)

22. Guibert Nathalie et Dupuy Yves (1997), complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur, *Revue Comptabilité - Contrôle - Audit*, N°1 Tome 3, pp39-52 <https://www.cairn.info>.
23. Jensen. Michael, C et Meckling William.H (1976) « theory of the firm : management Behavior, Agency costs and ownership Structure »; *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V.3, N°4, p5, pp.305-360. <http://uclafinance.typepad.com/.pdf>.
24. Langfield-Smith, K. (1997), Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232, <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/53.pdf>
25. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative science quarterly*, Volume 12, Issue 1 Jun , pp1—47. URL:<http://links.jstor.org/>
26. Lequesne, P. N., & Schraeapen, N (1991) ,Technologie et structure organisationnelle revisitée: le cas d'un environnement de support de projet intégré. *Technologies de l'Informatique et Société*, 3(2-3),pp 113-138. <http://revues.mshparisnord.org/pdf>.
27. Levant Yves (2000), typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations d'acquisition, *comptabilité-contrôle –audit*, Tome6, pp. 77-96, <http://www.cairn.info>
28. Liassine Mohamed (1998), dynamique mondiale et restructuration industrielle nationale, résister à la tentations de gribouille *revue gestion et entreprise* n° avril.
29. Mekideche. Férial (2008), Gouvernance d'entreprise des EPE algériennes et nouveaux mécanismes de coordination (1994-2006): quel(s) changement(s)? « la revue de l'économie&Management, Université de Tlemcen, N°7, Avril. <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/mekidechferial.pdf>
30. Mekideche. M (1994): Problématique de la restructuration industrielle pour l'entreprise publique, mutations n°07, Edition chambre de commerce algérienne.
31. Ménard Claude(1997), le pilotage des formes organisationnelles hybrides ,*Revue économique*. Volume 48, N°3, pp. 741-750, [www.persee.fr/doc/reco](http://www.persee.fr/doc/reco)
32. Mostphaoui Ramdane, Pluchart Jean-Jacques(2011), « La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie », *Management & Avenir* 7/ (n° 47) [en ligne] : [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-pp-7-35-](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-pp-7-35-)
33. Pitts. R.A et Hopkins. H. D, (1982) : Firm diversity: conceptualization and measurement, *Academy of management review* volume 7, N°4, pp 620-629 ,<http://www.jstor.org/>
34. Porter Michael. E (1996): « What is strategy ? » ,*Harvard Busniss Review*, issue Novembre décembre, <https://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>
35. zarlowski. Philip et Ponsard. Jean Pierre et Pliphon, Dominique (2001), « quel scénario pour le gouvernement d'entreprises? Une hypothèse de double convergence », *Revue d'économie financière* Volume 63, Numéro 63, pp 35-1. <http://www.persee.fr/web/revues>

### colloques et Séminaires:

1. Catel Duet. Aurélie (2006). De la flexibilité de la forme en groupe de sociétés - Reflexions autour des formes d'organisations. Journée Doctorale en Sociologie Economique – 17 novembre 2006.,<https://halshs.archives-ouvertes.fr/>
2. Cohen Elie, (2004): Grande entreprise, dynamique de recentrage et d'externalisation, 10<sup>e</sup> édition, séminaire de la direction des statistiques d'entreprise intitulé de la sous-traitance au réseau : la variété des relations inter entreprise le 02 décembre. [www.insee.fr/fl/ppp/imet1095pdf](http://www.insee.fr/fl/ppp/imet1095pdf)
3. Denis, J. P. (2002). Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie-une perspective ago-antagoniste. In Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) > Evénements
4. Eric-Alian Zoukhoua (2006) « associations : un défi pour les théories de la gouvernance ? » journée de Recherche « quel management pour les associations ? » IAE de Tours.<http://>
5. Gond J.P, Mercier. Samuel (2004), la Théorie des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature . <http://www.agrh.fr/assets/actes/2004gond-mercier051.pdf>
6. Ministère de l'industrie et de la restructuration(1999)MIR: colloque sur la restructuration industrielle : «Point de situation et perspectives », El Aurassi 2-3 mars.
7. Necib .R.et Tabani.R (2010),Gouvernance et audit une relation d'Agence, Séminaire national sur :La profession d'audit en Algérie : état des lieux et perspectives à la lumière des changements internationaux, l'université 20 Août 1955-Skikda.
8. Tabani.Razika (2011), La gouvernance des organisations hybrides,Séminaire international sur les effets de la mondialisation dans les pays en développement,Université Badji Mokhtar Annaba 6-7 Décembre
9. Tabani razika (2013), le contrôle de gestion: un mécanisme de gouvernance des groupes d'entreprise étude de cas CICA&Saidal,Séminaire international sur Le contrôle de gestion : Outil de maîtrise et de pilotage de la performance Etat des lieux et perspectives,Les 27/28 Novembre, université Badji Mokhtar Annaba.
10. François-Régis Puyou. Tenir son rang : le contrôle de gestion dans la dynamique du partage des responsabilités au sein des groupes de société. Crises et nouvelles problématiques de la valeur, May 2010, Nice, France, [https://halshs.archives-ouvertes.fr](https://halshs.archives-ouvertes.fr/)

### Rapports officiels:

1. CNES (1997, Rapport sur les effets économiques et sociaux du programme d'ajustement structuré », 12<sup>e</sup> session plénière, Mai.
1. CNES(1998), Rapport de conjoncture du 1<sup>er</sup> semestre sur l'économie algérienne
2. l'ONS (2012),Collections Statistiques N° 180/2013 Série E : Statistiques Economiques N° 74 L'activité industrielle, <http://www.ons.dz.pdf>
3. l'ONS (2012),l'activité industrielle 2009-2011, Collections Statistiques N° 174/2012 statistique, Série E : Statistiques Economiques N° 70, <http://www.ons.dz.pdf>

4. le HOLDHAC (holding chimie public et pharmacie) (2000):Processus de relance économique :Rapport élaborer par leHOLDHAC (holding public chimie et pharmacie
5. Le message du Ministre du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, NEWSLETTER N° 01/MARS 2014  
<http://www.industrie.gov.dz/>
6. Les cahiers de la réforme(1989), vol.N°.1, Enag, Alger.
7. Ministère de l'industrie et de l'énergie(1995),shéma directeur pour une stratégie industrielle globale et intégrée,Rapport final
8. Ministère de l'industrie et des mines .Le CPE approuve la création d'une dizaine de grands groupes industriels .Disponible sur : [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)
9. Ministère de l'industrie et des mines : Entretien accordé à l'APS par Monsieur le Ministre de l'Industrie et des Mines. Disponible sur [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)
10. Ministère de la communication Algérienne (2011), enjeux et perspectives de l'industrie,Centre national de documentation de presse et d'information CAMI.
11. Ministère de la restructuration industrielle et de la participation (MRIP),(1994), Redressement de l'economie nationale et politique de restructuration industrielle :cadres et principes generaux.
12. Ministère de la restructuration industrielle et de la participation (1995):Plan d'action de la politique de restructuration industrielle.
13. MPAT (1980): synthèse du bilan de la décennie 1967-1978, Alger Mai.

### Decrets et Lois

1. Décret 87-266 du 08/12/87 créant le conseil national de la planification et constatant la disparition du ministère de la planification. [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)
2. Décret exécutif N° 01 -253 du 22 Joumada Ethania 1422 correspondant au 10 septembre 2001 relatif à la composition et au fonctionnement du Conseil des Participations de l'Etat. <http://www.industrie.gov.dz/.pdf>
3. Décret exécutif n° 01-283 correspondant au 24 septembre 2001 portant forme [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)
4. la loi n°88-03 du 12 janvier 1988 relative au FP[www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)
5. Ministère de l'industrie et des mines .Note d'orientation aux directoires des Sociétés de Gestion des participations du 19 février 2003. Disponible sur [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz).
6. Note d'orientation aux directoires des Sociétés de Gestion des participations du 19 février 2003. Disponible sur [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)
7. particulière d'organe d'administration et de gestion des entreprises publiques économiques. <http://www.industrie.gov.dz/.pdf>

الملاحق



مركز المتحدث	مستوى المقابلة والتحليل		المجمع الصناعي العمومي
	الفرع	الشركة الأم	
-المدير العام -المدير المالي -مدير التموين -المسؤولة من التكوين -مدير الموارد البشرية مدير التسويق والاستثمارات والشركة - مساعد المدير التسويق - المدير المالي - مدير مراجعة الحسابات ومراقبة التسيير - مساعد مدير مراجعة الحسابات والمراقبة	X X X X x x x x x x x	X X X X X X X X X X	<b>GIPEC</b> فرع SACAR
- المدير العام -مساعد المدير - المدير المالي - مدير الموارد البشرية - مراقب الحسابات - مساعد - المدير المسؤول - مراقب الحسابات - المدير التقني - مراقب الحسابات - مراجع الحسابات	X X X X X X X X X X X	X X X X X X X X X X X	<b>GIPlait</b> فرع إيدوغ
- المدير المالي مراقب الحسابات رئيس المدير العام - مدير التسويق - المدير المالي - مراجع الحسابات	X X X X X X	X X X X X X	<b>ENPEC</b> فرع Socoplast فرع Tanspolymers

مدير مراقب الحسابات - مدير الهيكل التنظيمي ولاستراتيجي -مراجع الحسابات -المدير العام المدير المالي - مدير التموين والشركات الداخلية - المسؤولة عن الشؤون القانونية - مدير الموارد البشرية	X X X X X X X	X X X	SNVI فرع الصيانة فرع VIR
مدير الموارد البشرية  المدير المالي مدير الموارد البشرية الرئيس المدير العام المدير المالي مراقب الحسابات	X X X X X	X	Groupe bois ENAB-شركة تموين الخشب ومشتقاته -شركة معدات تأثيث المدارس والجامعات MOBSCO
- المدير المالي - مساعدة المدير المالي - مراقب الحسابات - مدير الموارد البشرية -المدير المالي - مراقب ومراجع الحسابات - مدير الموارد البشرية	X X X X X X	X	ONAB  فرع ONAB Trade

الملحق رقم (2): استمارة الدراسة

جامعة باجي مختار - عنابة  
كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير

عنوان الأطروحة

**حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية  
دراسة حالة مجموعة من المجمعات**

تقديم:

في إطار القيام بدراسة أكاديمية من أجل إعداد أطروحة دكتوراه، فإننا نأمل مساعدتكم في الوقوف على حقيقة حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية، من خلال إجابتم على جميع عبارات الاستمارة إجابة موضوعية، و ذلك بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الإختيار الذي يتوافق مع رأيكم حول العبارة . كما نعدكم أن رأيكم سوف يستخدم للأغراض الدراسة فقط لاغير .

ملاحظة: الأسئلة موجهة فقط إلى الإطارات المسيرة على مستوى المجمع

شكرا على حسن تعاونكم مسبقا

المعلومات العامة:

- العمر :

- أقل من 30 سنة
- من سنة 30 - إلى 40 سنة
- من 41 سنة - إلى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

- المؤهل العلمي المتحصل عليه

- شهادة تكوين مهني
- بكالوريا
- ليسانس
- دراسات عليا

- سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 9 سنوات
- من 10 سنوات - 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

رقم العبارة	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة الأم مصدر قيم المجمع					
2	الشركة الأم تقرر بشأن الخيارات الإستراتيجية					
3	الشركة الأم تحدد السياسات المالية					
4	الشركة الأم تحدد السياسة التجارية					
5	الشركة الأم تحدد سياسة الإنتاج					
6	الشركة الأم تحدد سياسة الإستثمار					
7	الشركة الأم تحدد سياسة التمويل					
8	الشركة الأم تحدد سياسة الموارد البشرية					
9	الشركة الأم تشرح كتابيا مختلف السياسات المتعلقة بنشاط وتوجه مسيري الفروع					
10	الشركة الأم تشرح شفها خلال الإجتماعات السياسات المختلفة للمجمع					
11	تتكفل الشركة الأم بالتفاوض نيابة عن الفروع في حالة عقود الشراء والبيع المهمة والكبيرة					
12	تتدخل الشركة الأم في حالة تجديد الإستثمارات أو التنازل عنها					
13	تفرض الشركة الأم استخدام ادوات تسيير ومراقبة التسيير موحدة على الفروع					
14	تتكفل الشركة الأم بكل قرارات التعاون مع الشركات الأخرى على مستواها					
15	تتدخل الشركة الأم في علاقات التعاون ما بين الفروع وتفرض قراراتها					
16	الإبقاء على نفس النوع من المنتجات على مستوى نفس الأسواق الإستقرار					
17	تطوير منتجات جديدة انطلاقا من المنتجات الحالية موجه للأسواق الحالية تنويع المهن					
18	الدخول لأسواق جديدة بنفس النوع من المنتجات					
19	تطوير منتجات جديدة توجه لأسواق جديدة تنويع المهن والأسواق					
20	يعتمد المجمع على التكامل العمودي بين أنشطته					
21	يعتمد المجمع على تكامل أفقي ما بين أنشطته					
22	يلجئ المجمع إلى التقليص من حجم أصوله بسبب تراجع آدائه					
23	يلجئ المجمع إلى التنازل عن أصوله عن طريق البيع لإعادة استثمار					
24	يقوم المجمع بخلق الوحدات أو إعادة بيعها لصالح شركات أخرى لإعادة التركيز على مهنة الأساسية					

				ينوي المجمع التحول لممارسة نشاط آخر والتخلي عن نشاطه الحالي	25
				تمتلك الشركة الأم أكثر من 50% من رأسمال الفروع	26
				تعين الشركة الأم المدير العام للفروع أو رئيس المدير العام كما تستطيع استدعائه لمحاسبته	27
				تمتلك الشركة الأم القرار النهائي بخصوص تعيين الإطار المسيرة على مستوى الفروع	28
				يتم تعيين بعض أعضاء مجلس إدارة الفروع من طرف رئيس مجلس إدارة المجمع	29
				يتزأس رئيس مجلس إدارة المجمع اجتماعات الجمعيات العامة للفروع	30
				تقوم الشركة الأم بتقييم ومراقبة المخطط السنوي لأعمال الفروع	31
				تقوم مصلحة المراجعة على مستوى الشركة الأم بتقييم العمليات ومختلف النشاطات على مستوى وإعداد تقارير بذلك لصالح رئيس مجلس إدارة المجمع	32
				تقوم مصلحة مراقبة التسيير على مستوى الشركة الأم تحليل وبتقييم نشاطات وعمليات مختلف الفروع والهيكل التي تمتلكها المجمع	33
				يتم الإعتماد في إعداد التقارير على مؤشرات استراتيجية	34
				يتم الإعتماد في إعداد التقارير على مؤشرات اقتصادية ومالية	35
				مقارنة ما بين الفروع من حيث الأداء يتم الإعتماد في إعداد التقارير على مؤشرات	36
				يتم الإعتماد على تجميع الحسابات للتقييم الأداء الكلي لنشاطات المجمع وتحديد مركزا الانحرافات	37
				تعتمد الشركة الأم على التوثيق في توصيف المناصب والمهام التي يجب القيام بها وإجراءات العمل	38
				يحرص المجمع على تكوين كل الإطار والعاملين داخل المجمع وإعادة تأهيلهم	39
				يحرص المجمع على نشر ثقافته وقيمه ورؤيته الإستراتيجية حول مصير المجمع لدى الإطار والعاملين داخل الفروع والهيكل التابعة له	40

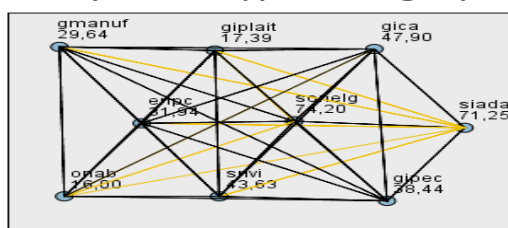
الملحق رقم (03): دليل أسئلة المقابلة

هذه الأسئلة تم طرحها على الإطارات المسيرة على مستوى المجمعات محل الدراسة، التي قبلت التعاون معنا.

- س1 : هل يوجد فرق ما بين مفهوم الشركة ومفهوم المجمع الصناعي ؟
- س2 : هل خضعتم إلى دورة تكوينية قبل إعادة الهيكلة حول مفهوم المجمع وطريقة تسييره؟
- س3: ما هي المزايا التي يمكن الحصول عليها من خلال إعادة الهيكلة على شكل مجمع
- س4 : هل توجد علاقات اقتصادية تعاونية ما بين الفروع ؟
- س5: ما هي طبيعة هذه العلاقات؟
- س6 :هل الفروع مستقلة في اتخاذ قرارات التعاون فيما بينها ؟
- س7: هل الأسعار المطبقة في التبدلات الاقتصادية منخفضة عن أسعار السوق؟
- س8 :هل تستطيع الفروع التكفل على مستواها بالتفاوض حول العقود الكبيرة ؟
- س9: هل توجد خلافات ما بين الشركة الأم والفروع ؟
- س10: هل توجد خلافات ما بين الفروع، وما هي أسبابها إن وجدت؟
- س11: هل تتدخل الشركة الأم في حل الخلافات والنزاعات ما بين الفروع؟
- س12: كيف تتم سيرورة مراقبة المجمع والفروع التابعة له؟

الملحق رقم (4): نتائج اختبار الفروق ما بين مجموعتين البعدي (paire wise) ما بعد اختبار كروسكال واليس للدلالة على الفروق المعنوية تعزى لمتغيرات الدراسة و للمجمعات نفسها.

Comparaisons appariées de groupe

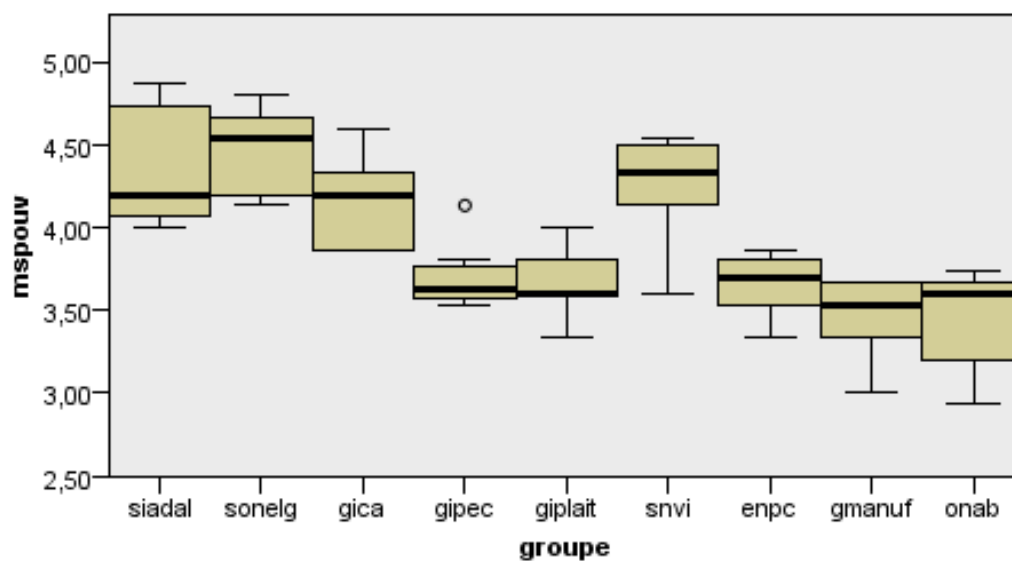


Chaque noeud affiche le rang moyen de groupe.

Echantillon1-Echantillon2	de test standard	Erreur Erreur	Ecart de test standard	Sig.	Sig. ajust.
onab-giplait	1,389	13,589	,102	,919	1,000
onab-gmanuf	13,643	14,344	,951	,342	1,000
onab-enpc	15,938	13,924	1,145	,252	1,000
onab-gipec	22,438	13,924	1,611	,107	1,000
onab-snvi	27,633	12,454	2,219	,027	,954
onab-gica	31,900	13,314	2,396	,017	,597
onab-siadal	55,250	11,875	4,653	,000	,000
onab-sonelg	58,200	15,612	3,728	,000	,007
giplait-gmanuf	-12,254	12,993	-,943	,346	1,000
giplait-enpc	-14,549	12,528	-1,161	,246	1,000
giplait-gipec	21,049	12,528	1,680	,093	1,000
giplait-snvi	-26,244	10,871	-2,414	,016	,568
giplait-gica	30,511	11,847	2,576	,010	,360
giplait-siadal	53,861	10,202	5,279	,000	,000
giplait-sonelg	56,811	14,381	3,950	,000	,003
gmanuf-enpc	2,295	13,344	,172	,863	1,000
gmanuf-gipec	8,795	13,344	,659	,510	1,000
gmanuf-snvi	13,990	11,802	1,185	,236	1,000
gmanuf-gica	18,257	12,706	1,437	,151	1,000
gmanuf-siadal	41,607	11,189	3,719	,000	,007
gmanuf-sonelg	44,557	15,097	2,951	,003	,114
enpc-gipec	6,500	12,892	,504	,614	1,000
enpc-snvi	11,696	11,288	1,036	,300	1,000
enpc-gica	15,962	12,230	1,305	,192	1,000
enpc-siadal	39,312	10,645	3,693	,000	,008
enpc-sonelg	42,262	14,699	2,875	,004	,145
gipec-snvi	-5,196	11,288	-,460	,645	1,000
gipec-gica	9,462	12,230	,774	,439	1,000
gipec-siadal	32,812	10,645	3,082	,002	,074
gipec-sonelg	35,762	14,699	2,433	,015	,539
snvi-gica	4,267	10,526	,405	,685	1,000
snvi-siadal	27,617	8,633	3,199	,001	,050
snvi-sonelg	30,567	13,314	2,296	,022	,781
gica-siadal	23,350	9,833	2,375	,018	,632
gica-sonelg	26,300	14,122	1,862	,063	1,000
siadal-sonelg	-2,950	12,774	-,231	,817	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques. Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau d'importance est ,05.

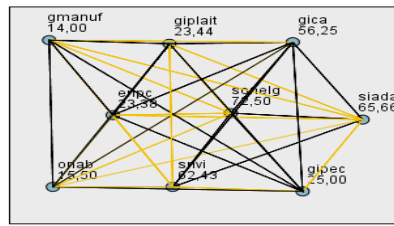
### Test de Kruskal-Wallis d'échantillons indépendants



<b>N total</b>	90
<b>Statistique de test</b>	61,785
<b>Degrés de liberté</b>	8
<b>Sig. asymptotique (test des deux côtés)</b>	,000

1. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

Comparaisons appariées de groupe

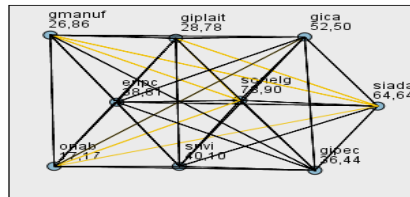


Chaque noeud affiche le rang moyen de groupe.

Echantillon1-Echantillon2	de test standard	Erreur Erreur	Ecart de test standard	Sig.	Sig. ajust.
<b>gmanuf-onab</b>	-1,500	14,513	-,103	,918	1,000
<b>gmanuf-enpc</b>	9,375	13,501	,694	,487	1,000
<b>gmanuf-giplait</b>	9,444	13,146	,718	,473	1,000
<b>gmanuf-gipec</b>	11,000	13,501	,815	,415	1,000
<b>gmanuf-gica</b>	42,250	12,855	3,287	,001	,037
<b>gmanuf-snvi</b>	48,433	11,941	4,056	,000	,002
<b>gmanuf-siadal</b>	51,659	11,320	4,563	,000	,000
<b>gmanuf-sonelg</b>	58,500	15,275	3,830	,000	,005
<b>onab-enpc</b>	7,875	14,088	,559	,576	1,000
<b>onab-giplait</b>	7,944	13,749	,578	,563	1,000
<b>onab-gipec</b>	9,500	14,088	,674	,500	1,000
<b>onab-gica</b>	40,750	13,471	3,025	,002	,089
<b>onab-snvi</b>	46,933	12,601	3,725	,000	,007
<b>onab-siadal</b>	50,159	12,014	4,175	,000	,001
<b>onab-sonelg</b>	57,000	15,796	3,609	,000	,011
<b>enpc-giplait</b>	,069	12,676	,005	,996	1,000
<b>enpc-gipec</b>	1,625	13,043	,125	,901	1,000
<b>enpc-gica</b>	32,875	12,374	2,657	,008	,284
<b>enpc-snvi</b>	39,058	11,420	3,420	,001	,023
<b>enpc-siadal</b>	42,284	10,770	3,926	,000	,003
<b>enpc-sonelg</b>	49,125	14,871	3,303	,001	,034
<b>giplait-gipec</b>	1,556	12,676	,123	,902	1,000
<b>giplait-gica</b>	32,806	11,986	2,737	,006	,223
<b>giplait-snvi</b>	-38,989	10,999	-3,545	,000	,014
<b>giplait-siadal</b>	42,215	10,322	4,090	,000	,002
<b>giplait-sonelg</b>	49,056	14,550	3,371	,001	,027
<b>gipec-gica</b>	31,250	12,374	2,526	,012	,416
<b>gipec-snvi</b>	-37,433	11,420	-3,278	,001	,038
<b>gipec-siadal</b>	40,659	10,770	3,775	,000	,006
<b>gipec-sonelg</b>	47,500	14,871	3,194	,001	,051
<b>gica-snvi</b>	-6,183	10,650	-,581	,562	1,000
<b>gica-siadal</b>	9,409	9,949	,946	,344	1,000
<b>gica-sonelg</b>	16,250	14,288	1,137	,255	1,000
<b>snvi-siadal</b>	3,226	8,735	,369	,712	1,000
<b>snvi-sonelg</b>	10,067	13,471	,747	,455	1,000
<b>siadal-sonelg</b>	-6,841	12,924	-,529	,597	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques. Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau d'importance est ,05.

Comparaisons appariées de groupe

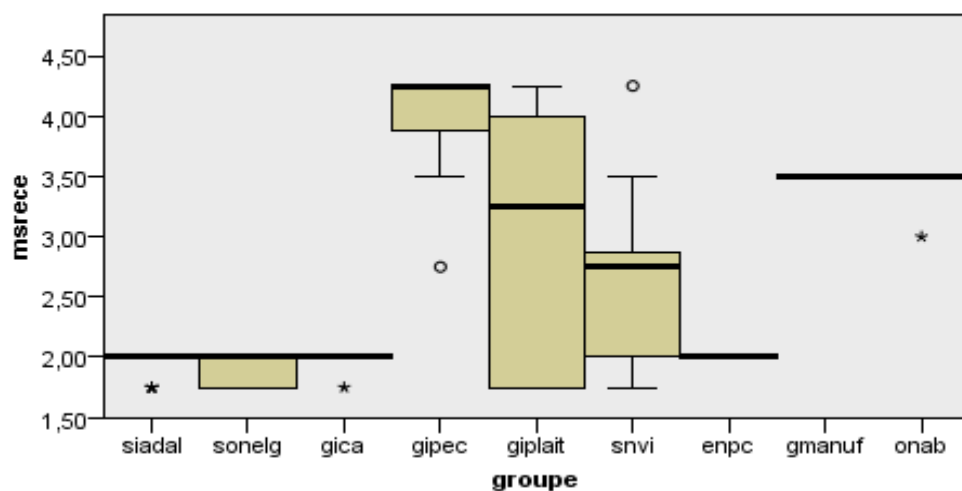


Chaque nœud affiche le rang moyen de groupe.

Echantillon1-Echantillon2	de test standard	Erreur Erreur	Ecart de test standard	Sig.	Sig. ajus.
onab-gmanuf	9,690	14,477	,669	,503	1,000
onab-giplait	11,611	13,714	,847	,397	1,000
onab-gipec	19,271	14,053	1,371	,170	1,000
onab-enpc	21,646	14,053	1,540	,123	1,000
onab-snvi	22,933	12,569	1,825	,068	1,000
onab-gica	35,333	13,437	2,630	,009	,308
onab-siadal	47,470	11,984	3,961	,000	,003
onab-sonelg	61,733	15,757	3,918	,000	,003
gmanuf-giplait	1,921	13,113	,146	,884	1,000
gmanuf-gipec	9,580	13,467	,711	,477	1,000
gmanuf-enpc	11,955	13,467	,888	,375	1,000
gmanuf-snvi	13,243	11,911	1,112	,266	1,000
gmanuf-gica	25,643	12,823	2,000	,046	1,000
gmanuf-siadal	37,779	11,292	3,346	,001	,030
gmanuf-sonelg	52,043	15,236	3,416	,001	,023
gipec-gipec	7,660	12,644	,606	,545	1,000
gipec-enpc	-10,035	12,644	-,794	,427	1,000
gipec-snvi	-11,322	10,971	-1,032	,302	1,000
gipec-gica	23,722	11,956	1,984	,047	1,000
gipec-siadal	35,859	10,296	3,483	,000	,018
gipec-sonelg	50,122	14,514	3,453	,001	,020
enpc-enpc	-2,375	13,011	-,183	,855	1,000
enpc-snvi	-3,662	11,392	-,321	,748	1,000
enpc-gica	16,062	12,343	1,301	,193	1,000
enpc-siadal	28,199	10,743	2,625	,009	,312
enpc-sonelg	42,462	14,834	2,862	,004	,151
snvi-gica	12,400	10,623	1,167	,243	1,000
snvi-siadal	24,536	8,713	2,816	,005	,175
snvi-sonelg	38,800	13,437	2,887	,004	,140
gica-siadal	12,136	9,924	1,223	,221	1,000
gica-sonelg	26,400	14,252	1,852	,064	1,000
siadal-sonelg	-14,264	12,892	-1,106	,269	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques. Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau d'importance est ,05.

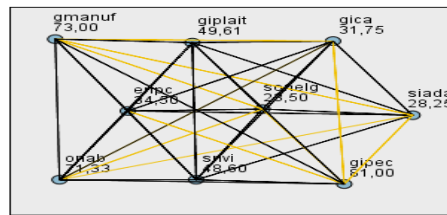
### Test de Kruskal-Wallis d'échantillons indépendants



<b>N total</b>	90
<b>Statistique de test</b>	51,882
<b>Degrés de liberté</b>	8
<b>Sig. asymptotique (test des deux côtés)</b>	,000

1. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

Comparaisons appariées de groupe

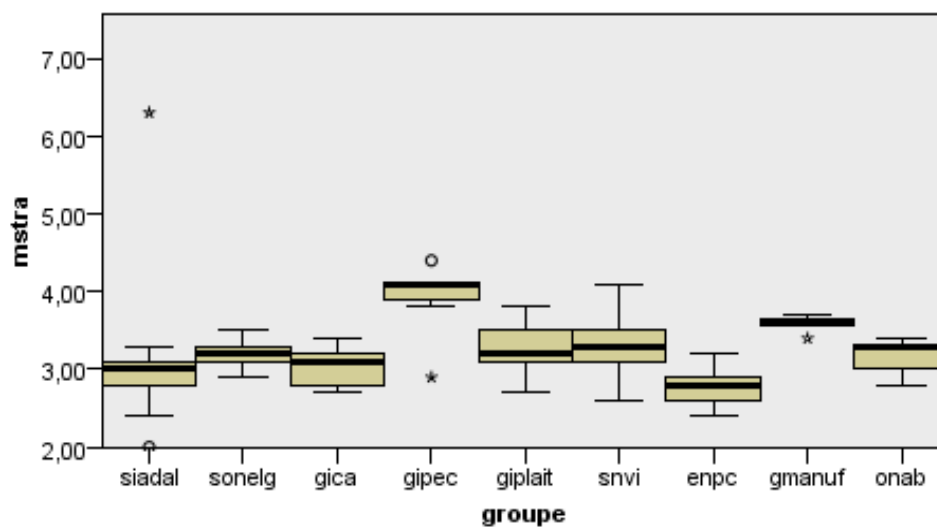


Chaque noeud affiche le rang moyen de groupe.

Echantillon1-Echantillon2	de test standard	Erreur Erreur	Ecart de test standard	Sig.	Sig. ajust.
sonelg-siadal	4,750	12,208	,389	,697	1,000
sonelg-gica	-8,250	13,496	-,611	,541	1,000
sonelg-enpc	-11,000	14,047	-,783	,434	1,000
sonelg-snvi	-25,100	12,724	-1,973	,049	1,000
sonelg-giplait	-26,111	13,744	-1,900	,057	1,000
sonelg-onab	-47,833	14,921	-3,206	,001	,048
sonelg-gmanuf	-49,500	14,428	-3,431	,001	,022
sonelg-gipec	-57,500	14,047	-4,093	,000	,002
siadal-gica	-3,500	9,398	-,372	,710	1,000
siadal-enpc	-6,250	10,173	-,614	,539	1,000
siadal-snvi	-20,350	8,251	-2,466	,014	,491
siadal-giplait	-21,361	9,750	-2,191	,028	1,000
siadal-onab	-43,083	11,349	-3,796	,000	,005
siadal-gmanuf	-44,750	10,693	-4,185	,000	,001
siadal-gipec	-52,750	10,173	-5,185	,000	,000
gica-enpc	-2,750	11,688	-,235	,814	1,000
gica-snvi	-16,850	10,060	-1,675	,094	1,000
gica-giplait	-17,861	11,322	-1,578	,115	1,000
gica-onab	-39,583	12,724	-3,111	,002	,067
gica-gmanuf	-41,250	12,143	-3,397	,001	,025
gica-gipec	-49,250	11,688	-4,214	,000	,001
enpc-snvi	14,100	10,788	1,307	,191	1,000
enpc-giplait	15,111	11,973	1,262	,207	1,000
enpc-onab	-36,833	13,308	-2,768	,006	,203
enpc-gmanuf	-38,500	12,753	-3,019	,003	,091
enpc-gipec	46,500	12,320	3,774	,000	,006
snvi-giplait	1,011	10,389	,097	,922	1,000
snvi-onab	-22,733	11,903	-1,910	,056	1,000
snvi-gmanuf	-24,400	11,279	-2,163	,031	1,000
snvi-gipec	32,400	10,788	3,003	,003	,096
giplait-onab	-21,722	12,987	-1,673	,094	1,000
giplait-gmanuf	-23,389	12,418	-1,883	,060	1,000
giplait-gipec	31,389	11,973	2,622	,009	,315
onab-gmanuf	1,667	13,709	,122	,903	1,000
onab-gipec	9,667	13,308	,726	,468	1,000
gmanuf-gipec	8,000	12,753	,627	,530	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques. Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau d'importance est ,05.

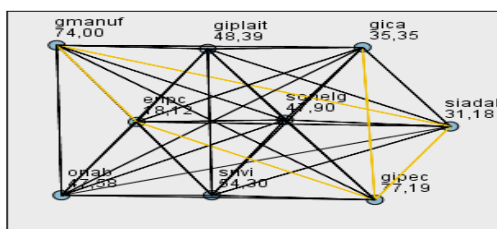
### Test de Kruskal-Wallis d'échantillons indépendants



<b>N total</b>	90
<b>Statistique de test</b>	39,227
<b>Degrés de liberté</b>	8
<b>Sig. asymptotique (test des deux côtés)</b>	,000

1. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

Comparaisons appariées de groupe

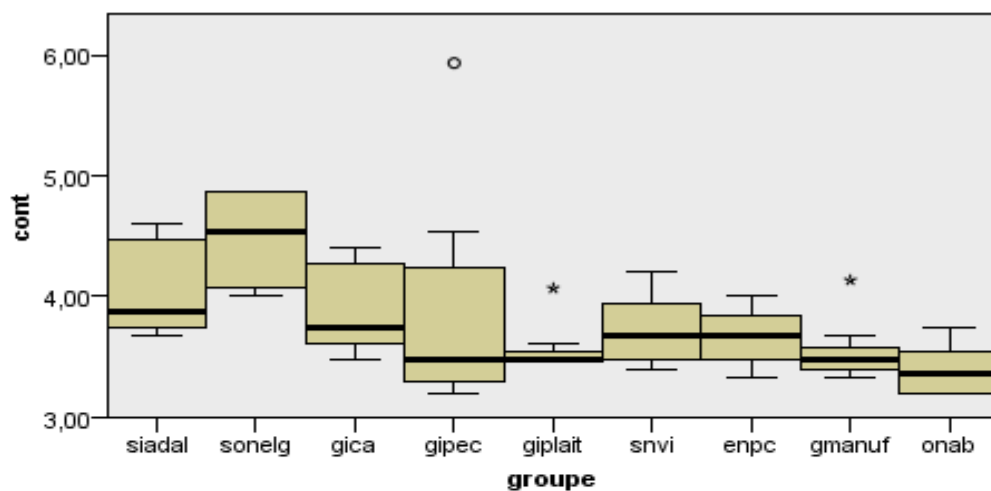


Chaque noeud affiche le rang moyen de groupe.

Echantillon1-Echantillon2	de test standard	Erreur Erreur	Ecart de test standard	Sig.	Sig. ajus.
enpc-siadal	13,057	10,740	1,216	,224	1,000
enpc-gica	17,225	12,339	1,396	,163	1,000
enpc-onab	-29,458	14,049	-2,097	,036	1,000
enpc-sonelg	29,775	14,830	2,008	,045	1,000
enpc-giplait	30,264	12,640	2,394	,017	,600
enpc-snvi	36,175	11,389	3,176	,001	,054
enpc-gmanuf	-55,875	13,463	-4,150	,000	,001
enpc-gipec	59,062	13,007	4,541	,000	,000
siadal-gica	-4,168	9,921	-,420	,674	1,000
siadal-onab	-16,402	11,981	-1,369	,171	1,000
siadal-sonelg	-16,718	12,888	-1,297	,195	1,000
siadal-giplait	-17,207	10,293	-1,672	,095	1,000
siadal-snvi	-23,118	8,711	-2,654	,008	,286
siadal-gmanuf	-42,818	11,289	-3,793	,000	,005
siadal-gipec	-46,006	10,740	-4,284	,000	,001
gica-onab	-12,233	13,433	-,911	,362	1,000
gica-sonelg	12,550	14,248	,881	,378	1,000
gica-giplait	-13,039	11,952	-1,091	,275	1,000
gica-snvi	-18,950	10,620	-1,784	,074	1,000
gica-gmanuf	-38,650	12,820	-3,015	,003	,093
gica-gipec	-41,838	12,339	-3,391	,001	,025
onab-sonelg	,317	15,752	,020	,984	1,000
onab-giplait	,806	13,710	,059	,953	1,000
onab-snvi	6,717	12,566	,535	,593	1,000
onab-gmanuf	26,417	14,473	1,825	,068	1,000
onab-gipec	29,604	14,049	2,107	,035	1,000
sonelg-giplait	-,489	14,510	-,034	,973	1,000
sonelg-snvi	-6,400	13,433	-,476	,634	1,000
sonelg-gmanuf	-26,100	15,232	-1,713	,087	1,000
sonelg-gipec	-29,288	14,830	-1,975	,048	1,000
giplait-snvi	-5,911	10,968	-,539	,590	1,000
giplait-gmanuf	-25,611	13,110	-1,954	,051	1,000
giplait-gipec	28,799	12,640	2,278	,023	,818
snvi-gmanuf	-19,700	11,907	-1,654	,098	1,000
snvi-gipec	22,888	11,389	2,010	,044	1,000
gmanuf-gipec	3,188	13,463	,237	,813	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques. Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau d'importance est ,05.

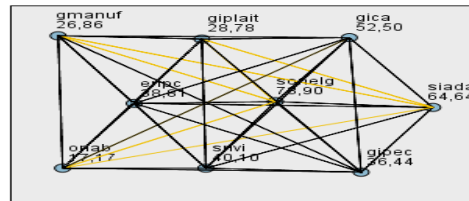
### Test de Kruskal-Wallis d'échantillons indépendants



<b>N total</b>	90
<b>Statistique de test</b>	37,428
<b>Degrés de liberté</b>	8
<b>Sig. asymptotique (test des deux côtés)</b>	,000

1. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

Comparaisons appariées de groupe



Chaque noeud affiche le rang moyen de groupe.

Echantillon1-Echantillon2	de test standard	Erreur Erreur	Ecart de test standard	Sig.	Sig. ajust.
onab-gmanuf	9,690	14,477	,669	,503	1,000
onab-giplait	11,611	13,714	,847	,397	1,000
onab-gipec	19,271	14,053	1,371	,170	1,000
onab-enpc	21,646	14,053	1,540	,123	1,000
onab-snvi	22,933	12,569	1,825	,068	1,000
onab-gica	35,333	13,437	2,630	,009	,308
onab-siadal	47,470	11,984	3,961	,000	,003
onab-sonelg	61,733	15,757	3,918	,000	,003
gmanuf-giplait	1,921	13,113	,146	,884	1,000
gmanuf-gipec	9,580	13,467	,711	,477	1,000
gmanuf-enpc	11,955	13,467	,888	,375	1,000
gmanuf-snvi	13,243	11,911	1,112	,266	1,000
gmanuf-gica	25,643	12,823	2,000	,046	1,000
gmanuf-siadal	37,779	11,292	3,346	,001	,030
gmanuf-sonelg	52,043	15,236	3,416	,001	,023
giplait-gipec	7,660	12,644	,606	,545	1,000
giplait-enpc	-10,035	12,644	-,794	,427	1,000
giplait-snvi	-11,322	10,971	-1,032	,302	1,000
giplait-gica	23,722	11,956	1,984	,047	1,000
giplait-siadal	35,859	10,296	3,483	,000	,018
giplait-sonelg	50,122	14,514	3,453	,001	,020
gipec-enpc	-2,375	13,011	-,183	,855	1,000
gipec-snvi	-3,662	11,392	-,321	,748	1,000
gipec-gica	16,062	12,343	1,301	,193	1,000
gipec-siadal	28,199	10,743	2,625	,009	,312
gipec-sonelg	42,462	14,834	2,862	,004	,151
enpc-snvi	1,288	11,392	,113	,910	1,000
enpc-gica	13,688	12,343	1,109	,267	1,000
enpc-siadal	25,824	10,743	2,404	,016	,584
enpc-sonelg	40,088	14,834	2,702	,007	,248
snvi-gica	12,400	10,623	1,167	,243	1,000
snvi-siadal	24,536	8,713	2,816	,005	,175
snvi-sonelg	38,800	13,437	2,887	,004	,140
gica-siadal	12,136	9,924	1,223	,221	1,000
gica-sonelg	26,400	14,252	1,852	,064	1,000
siadal-sonelg	-14,264	12,892	-,106	,269	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques. Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau d'importance est ,05.