

مساهمة علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

صلواتشي هشام سفيان

عضو بالمخبر، أستاذ مساعد بمدرسة الدراسات العليا التجارية.

Résumé: La multiplicité des intérêts et des objectifs autour de l'entreprise, oblige les parties prenantes à maintenir la stabilité de l'architecture organisationnelle et à chercher le processus qui leur permet d'améliorer la performance de leur entreprise.

Notre papier tente à la fois de faire une analyse théorique de la théorie de l'agence une des théories fondamentales de la Gouvernance d'Entreprise et d'essayer de trouver le lien entre le fonctionnement de cette théorie par le biais de la relation d'agence et la performance d'entreprise à partir d'une étude empirique d'une entreprise algérienne, leader dans le sous secteur des boissons et des jus de fruits, cette étude est réalisée par l'utilisation d'une ACP.

Mots clés: Gouvernance d'Entreprises, théorie d'agence, relation d'agence, performance.

المخلص: تعدد المصالح والأهداف حول المؤسسة تجعل كل طرف له علاقة بها يحاول أن يحافظ على استقرار الهيكل التنظيمي للمؤسسة والبحث على المسار المؤدي إلى تحسين الأداء، فمن خلال هذه المصلحة المشتركة بين أصحاب المصالح تبرز علاقة الوكالة فيما بينهم.

تقوم ورقتنا هذه بدراسة نظرية لأهم جوانب نظرية الوكالة ومكانتها في المؤسسة الاقتصادية كما تحاول أن تجد العلاقة الرابطة بينها وبين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة جزائرية رائدة في قطاع عصير الفواكه والمشروبات و ذلك باستعمال طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية.

الكلمات الدالة : حوكمة المؤسسات، نظرية الوكالة، علاقة الوكالة، الأداء.

مقدمة

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

" توصف نظرية الوكالة في المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وأن عقود

الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها"¹.

يهتم هذا التعريف بالعلاقات التعاقدية التي تجمع بين أصحاب المصالح في المؤسسة، ولو أخذ الاتجاه الحديث للنظريات الاقتصادية للمؤسسة وبالضبط النظريات الإدارية، سندرك أنها ترى حالياً أن المؤسسة هي "عقدة للعقود" Nœud de contrats" وهذا ما يسمح بتعميم هذه الفكرة²، بهذا تصبح لنظرية الوكالة مكانة ودور في المؤسسة بإرتباطها بالجانب البشري دوره، تأثيره ومدة عقد هذه العقود يمنح للمؤسسة وزنا سوسيو-اقتصادي من جهة أوسع من الجانب الاجتماعي، المؤسسة تعتبر كوسيط أين يتفاعل أصحاب المصالح ولهم حرية التصرف في نشاطها خاصة وأن المحيط في تحرك مستمر، مستعدين للتخلص من بعض حصصهم السوقية أو مساهماتهم إذا ما رأوا أن ما هو معروض أو مطلوب في السوق، غير ملائم لنشاطهم وأهدافهم.

وفي نظرية الوكالة فرعان كلاهما يصب في النظرية الكلية الجامعة للوكالة، فنجد فيها نظرية الوكالة من المنظور العادي أو الخاصة أو الرابطة بين المالك والوكيل ونظرية الوكالة من المنظور الإيجابي التي تعرف اتجاهها ديناميكياً. قبل التطرق إلى أهم عناصر هذه الورقة نتوقف عند بعض الدراسات السابقة والتي لها صلة بموضوع نظرية الوكالة :

دراسة " ن. دادي عدون N. DADDI-ADDOUN"، أين استعرض الباحث في ورقته، نبذة تاريخية حول تجربة التسيير في المؤسسات العمومية في الجزائر، مع استنتاجه لمتطلبات علاقة الوكالة في إطار الحوكمة لهذه المؤسسات، خاصة وأن المتعاملين معها يستعملون طرق تسيير معقدة وفعالة، مثل ما يحويه نظام الحوكمة في محيط أكثر فأكثر انفتاحاً وتحركاً³.

دراسة " ج. شارو G. CHARREAUX"، أين توجه الباحث نحو إسقاط نظرية الحوكمة على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة علاقة الوكالة ما بين أصحاب المصالح، من أجل تحديد خصوصيات نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تفسيرها لأداء هذا النوع من المؤسسات⁴.

دراسة " ت. ميلود T. MILOUD"، حيث استعرض الباحث في ورقته، دراسة الهيكل المالي (استعمال النسب المالية ومؤشرات التسيير) في إطار تطبيق نظام الحوكمة (علاقة الوكالة) بواسطة طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية⁵.

1- نظرية الوكالة ومكوناتها

تعتبر نظرية الوكالة من أسس نظريات الحوكمة في المؤسسة التي تسمح لها بالتميز عن باقي النظريات الإدارية، فمن خلال هذا الفرع نتطرق إلى : نظرية الوكالة من المنظور العادي؛ نظرية الوكالة من المنظور الإيجابي؛ نموذج REMM؛ نموذج PAM.

1.1 - نظرية الوكالة من المنظور العادي

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

2.1- نظرية الوكالة من المنظور الإيجابي

تجد أصلها فيما كتبه "جانسن وماكلينغ Jensen & Meckling" وتهتم مباشرة بفهم الهيكل ووظائف المؤسسة وبحل المشاكل القائمة بين الأفراد، فهذه النظرية تتم وتكمل تحليل نظرية حقوق الملكية وتريد أن تظهر فعالية الأشكال التنظيمية الاقتصادية والمالية. نقطة انطلاق (نظرية الوكالة من المنظور الإيجابي) (ن.و.إ).^{*} منذ أن نشأت بعض المشاكل بين الأفراد، هذه المشاكل أصلا لها علاقة بحقوق الملكية، حيث كل تحويل يتم في المؤسسة عليه المرور على قرارات، هذه القرارات التي سترتب عنها تكاليف. فمن يتحملها؟ هل صاحب القرار أو الكل لأن الكل له الحق في القرار وهو مفوض (موكل).

(ن.و.إ) تركز على فكرة الروح الفردية، شخصية الفرد ومن المفروض يكون عقلانيا فهو يفكر ويخطط قبل أن يقرر من أجل بلوغ هدف أو على الأقل البحث عنه بفكرة تعظيم المنفعة، هنا نعود إلى ما ذكرناه سابقا، أين اعتبرت المؤسسة كوسيط يتفاعل فيه أصحاب المصالح. المؤسسة هي نظام يسمح لأصحاب المصالح بتحقيق أغراضهم ورغباتهم، فالمشكلة التنظيمية يهتم بتقريب حالة التوازن الأمثل التنظيمي الملائم لمفهوم الفعلية، في إطار تطبيق (ن.و.إ)، المشكلة هي أنه يوجد مشاكل مصالح بين الأفراد الذين قد يؤثر سلبا على هذه العلاقة الموجودة بين التوازن التنظيمي والفعلية، حيث هذه التوليفة إذا ما إقترب الأفراد من تحقيقها تصبح المصالح التي فيما بينهم لها نفس الأبعاد والإتفاق كائن بينهم، فهناك تقارب حتمي لمصالحهم، فتقليل هذه المشاكل بين الأفراد، يجعل المشكلة الأساسي هو ضمان التقارب بين المصالح الخاصة ومصالح المؤسسة⁶.

3.1- نموذج REMM (Ressources, Evaluation, Maximisation, Model)

نموذج السلوك البشري التي تركز عليه (ن.و.إ) هو " REMM " وهو بدوره

يرتكز على أربع أسس (الأفراد من له علاقة وكالة المؤسسة)⁷: الأفراد عليهم بالإهتمام لكل ما هو مورد منفعة أو تحفيز؛ الأفراد لهم القدرة على الاختيار والحكم على ما هو ضروري وما هو ثانوي؛ الأفراد عليهم بتقييم نشاطهم أو تقييم المورد؛ الأفراد معظمون أي لهم دور تعظيم المنافع حسب وظيفتهم؛ الأفراد منشؤون للقيمة ومبدعون ولهم القدرة على التأقلم.

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

4.1- نموذج PAM (Modele du chemin le moins difficile)**

النموذج " REMM " تم تدعيمه من طرف "جانسن Jensen" بنموذج تكميلي إن صح القول والذي يعرف بـ " PAM "، هذا النموذج له هدف إتمام النموذج السالف حيث قاعدته ترتكز على أساس السلوك الفردي من أجل الدعم بجانيين أساسيين⁸ : على الأفراد التصرف في بعض الأحيان بطريقة دفاعية وبطريقة لاعقلانية بأخذهم للقرارات على عكس ما يودون تجسيده؛ الأفراد يمكن لهم إثبات أن سلوكهم يمكن أن يتأقلم مع المحيط، كما أن هذا التأقلم محدود على حسب الأخطاء المرتكبة في قراراتهم؛

من هذين النموذجين " REMM " و " PAM " نلاحظ أن هناك توسعا فيما يخص طرق القرارات المتخذة بين الأفراد المنتمين إلى المؤسسة والتي تجمعهم أهداف موسعة، فتصبح محصورة بين عقلانية أو لاعقلانية القرارات، فالوكالات تبدو في هذه الحالة وكأن لديها وجهان تصب فيه آراء أصحاب المصالح، فمن مصلحة الأفراد تحديد مسار أو منهج من أجل إتخاذ قراراتهم وحصرها بين العقلانية و اللاعقلانية.

2- العلاقة ما بين أصحاب المصالح

تبرز في إطار حوكمة المؤسسات علاقات تفاعلية بين أصحاب المصالح في المؤسسة يمكن التطرق إليها كما يلي: علاقة الوكالة بين أصحاب المصالح؛ تكلفة تحويل المعرفة ما بين الأفراد؛ تكاليف الوكالة؛ حقوق قواعد التنظيم.

1.2- علاقة الوكالة ما بين أصحاب المصالح

من عرضنا السابق لعلاقة الوكالة يتضح لنا أن (ن.و.إ) تهتم أكثر بأصحاب المصالح (المالك، مسيرين، مستخدمين، موردين، زبائن)، هذا الاهتمام يصب في توحيد أهدافهم دون إنتهاك حقوق أي طرف منهم، فمن عمل (ن.و.إ) إرضاء المالك والمسير والمستخدم في آن واحد، وغاية الفرد هي غاية الكل، هذا ما يتركنا للعودة إلى علاقة الوكالة ودراستها بعمق. أصل دراسة علاقة الوكالة يعود بالخصوص إلى الركود والقصور الذي مس المؤسسات التي كان رأسمالها جماعيا أو ذات أسهم، أين مالكي الأسهم ليسوا هم بالضرورة مسيرين، فاتضح ركود تسيير هؤلاء المديرين الذين وضعت بين أيديهم الأعمال ولم يستغلوا ويحسنوا تسييرها برشد، فلماذا هذا القصور في التسيير؟

"جانسن وماكلينج Jensen&Macling": " عرفا علاقة الوكالة بأنها تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصيل (الموكل) يوكل أو يفوض أطراف آخرين (موكلين) من أجل تنفيذ المهام والتفويض تصبح لهم سلطة القرار"⁹. (العلاقة أصيل/ وكيل)، هذا التعريف يركز على طرفين فقط فمن الضروري العودة إلى بعض مميزات علاقة الوكالة : تناظر العلاقة: الأصيل يفوض الوكيل، فله حرية القرار، فالمشكل الذي قد يواجهه الأصيل هو ما يجب فعله حتى يختار الوكيل القرار الأمثل؛ العلاقة ناشئة تلقائيا: نشأت هذه العلاقة من إستقلالية وتفكير الأفراد، كل طرف يرى أن ما يجب أن يفعله يحقق منافع؛ علاقة الوكالة في هذا التعريف هي ضمنا علاقة حكم حيث يعرفها "كولمان Colmane": "هي علاقة حكم وتفويض من فرد إلى فرد، إذا ما كان الأول له حقوق مراقبة على الثاني"¹⁰؛ العلاقات ما بين الأفراد مجسدة بعقود يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية هذه العقود قد تكون غير تامة وغير رسمية لو جرت بالتفكير الإقتصادي؛ سبب هذه العلاقات تعدد الصفقات الوكالية.

كما يعرفها أيضا "بازل Bazél" " تكاليف الصفقات هي تكاليف تحقيق صفقة أو أكثر، كتحويل الملكية من أصيل إلى مسير، فالربح الذي قد ينتج من نشاط المسير و يستفيد كثيرا منه الأصيل يعود أصله من هو تكاليف الصفقات المتعاقد عنها ما بين الطرفين"¹¹.

هذه العلاقة بين مالك ومسير يمكن تحويلها بين مسير ومستخدم الذي قد يمثل في الكثير من الأحيان قاعدة هذه العلاقة، فعلى المسير نقل هذه الوكالة إلى مستخدميه ومحاولة ترسيخه لثقافة تنظيمية لديهم تجعلهم يعون في نشاطهم بالعمل الذي يقوم به المسير، والذي طبعا يترتب عنه تكاليف وكالة خاصة، في تحويله لهم، كما يجب أن يوفر للمستخدمين ما هم محتاجين له من أجل تحقيق الهدف الجماعي، فمثلا توفير الوسائل والموارد التي تجعل المستخدم يبدع وينشئ القيمة.... فهذه الطريقة يتمكن المسير إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تؤثر على قراره وتعرقل العلاقة بينه وبين الأصيل. من خلال تحويل المسير لعلاقة الوكالة، يتبين أنه قد قام بدور وسيط بين المالك والمستخدم.

كما أن للمؤسسة أطرافا خارجين لديهم مصالح مباشرة وغير مباشرة معهم، فعلى هذا المسير أن يحسن التفاوض معهم في الوقت المناسب حتى يقلل من التكاليف في النشاطات الاقتصادية التي تربطه معهم وتحقيق أرباح إضافية ربما تكون غير متوقعة.

2.2- تكلفة تحويل المعرفة ما بين الأفراد

تمثل المعرفة جوهر (ن.و.إ) التي تمنح لها وجودها ودورا هاما في التأثير على الأداء التنظيمي والفعالية، كما تركز أساسا على القدرة التي يستحوذ عليها أفراد المؤسسة في استعمال المعرفة الفعالة والناجعة، التي لها وزن في اتخاذ القرار فالوصول على المعلومة العامة والمعلومة الخاصة لها دورا مركزيا. تعتمد حلول المشاكل التنظيمية على اتخاذ السبيل الأقل تكلفة من أجل وضع المعلومة الفعالة في أيدي المقررين، نقل هذه المعلومة يستطيع أن يسلك اتجاهين إما مركزي أو لامركزي، فالاتجاه المركزي يعمل على نقل المعرفة من أصحاب المعلومة إلى مالكي حقوق القرار أما الاتجاه اللامركزي يفوض أصحاب المعلومة، أي أن مالكي حقوق القرار يقومون بتفويض أصحاب المعلومة (حاملي المعلومة)، هذا الاختيار يتم حسب تكلفة التحويل المنسوب لدرجة أهمية المعرفة وحقوق القرارات، لذا فمن المستحسن تفضيل الاتجاه المركزي للتخفيض من تكاليف تحويل المعرفة.

3.2- تكاليف الوكالة

إن التفويض في القرارات يولد علاقات وكالة، إثر هذا تظهر مشاكل في المصالح وفي تكاليف الوكالة، فالهيكل التنظيمي للإدارة يجب أن يكون مهيكل بصفة حتى يتم التخفيض والتقليل من التكاليف المخفضة للفعالية، بوضع نظم توجيه ومراقبة من أجل تسطير مصالح كل فرد من أصيل وموكل¹².

في منطلق (ن.و.أ)، تتطور علاقة الوكالة على أساس العلاقة الرابطة بين الموكل والوكيل (تناظرية العلاقة)، مثلا بين المساهمين والمسيرين، تصبح في بعض الحالات أو عند نمذجة نشاط هذه العلاقة، علاقة تبادلية حيث يصبح يعتبر كل من المساهم والمسير، في كلتا الحالتين أي المسير يمكن أن يعتبر أنه مالك وأنه مسير نظرا لتكلفة الوكالة التي يمثلها والتي تؤثر عليه إيجابا أو سلبا ونفس الأمر ينطبق على المساهم، من جهة معقدة، ويعود أصل ظهور المشكل التنظيمي إلى أن المؤسسة هي "عقدة للتعاقد" فهدف الإدارة، محاولة تقليص التكاليف من خلال تدنية تكاليف الوكالة لهذه العقود على مستوى التسيير¹³.

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

4.2- حقوق قواعد التنظيم

حقوق القرارات لها علاقة مباشرة باستعمال واستغلال أصول المؤسسة، فهي في آخر المطاف تمثل حقوق الملكية ويفصل "كولمان Colmane" قسمين : حقوق القرار (حق استعمال واستغلال هذا الأصل)؛ تطبيق هذا القرار وطرحه في السوق. تطبيق هذا القرار وطرحه في السوق بحوزة المؤسسة، فالنظام السوقي يعمل على تحليل المحيط الخارجي، اكتساب المعلومة، تحليلها ومراقبة من يستحوذ عليها واختيار هذه المعلومة التي تأخذ إتجاهين، إما أن ترفض وإما أن تدمج ضمن المعلومات الفعالة التي تستحق تكلفة وكالة، ففي هذا الصدد، تستطيع هذه المعلومة أن تطرح في السوق دون تفويض لمن أتى بهذه المعلومة والقرار في هذا الحال يبقى مركزيا، وإما يتم صرف تكاليف من أجل لامركزية هذا القرار وتركه لصاحب المعلومة حتى يطرحه في السوق، لكن يجب ضبط نظام يسمح بتقييم الأداء والنتائج إن كانت جيدة أو غير جيدة. إن قاعدة (ن.و.إ) تتركز على أربع مكونات أساسية هي¹⁴: السلوك البشري؛ تكلفة تحويل المعارف؛ تكلفة الوكالة؛ حقوق قواعد التنظيم.

من خلال هذا الفرع نستنتج أن العلاقات الرابطة بين أصحاب المصالح تسودها أهداف نظرية الوكالة والمتمثلة خاصة في عملية تحويل الملكية.

3- دراسة تطبيقية باستعمال طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية ACP* في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المختارة هي مؤسسة "جتوب"، وهي مؤسسة اقتصادية متوسطة تأسست سنة 2002، متخصصة في إنتاج عصير الفواكه،

ونظرا للسياسات الإدارية التي تنتهجها، بالإضافة إلى جودة منتجاتها في السوق الجزائرية، تحتل هذه المؤسسة مكانة ريادية تسمح لها بتطوير قدراتها الاقتصادية من خلال تحسين أدائها العام.

انتهجت المؤسسة منذ سنة 2004 سياسة إدارية محكمة، و ذلك بتطبيق عملية التأهيل* في كل وظائفها سواء الوظائف المالية أو المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وخاصة من جانب تفويض المهام والقرارات لصالح الإدارة العامة المكلفة بالقرارات الإستراتيجية للمؤسسة حيث يعد المدير العام للإدارة غير مالكا للمؤسسة ورغم ذلك له الحق في اتخاذ قرارات جد مهمة دون التشاور المسبق مع مالكي المؤسسة كما يتمتع بأجر سنوي جد مرتفع، هذه العملية توحى بالثقة المتواجدة ما بين مالكي المؤسسة ومديرهم المكلف بالعمليات الإستراتيجية للمؤسسة رغم عدم انتمائه للمجموعة المالكة للمؤسسة، لذا فعلنا هذا يسعى إلى استعمال طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية من أجل دراسة أثر هذه العملية أي "تأهيل المؤسسة" على أداء المؤسسة من خلال تحليل العلاقة الكامنة بين أداء كل وظيفة سواء كانت الوظيفة المالية أو وظيفة الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على النسب أو مؤشرات التسيير الموضحة لمختلف للأداء.

1.3- تحليل الأداء المالي والبشري لمؤسسة "جتوب"، بطريقة التحليل بالمكونات الرئيسية¹⁵

من خلال الجدول رقم(2)، ومن معطياته المتمثلة في مؤشرات التسيير بواسطة النسب منذ نشأة المؤسسة، كما هو موضح فيه تحصلنا على أربع متغيرات والتي هي عبارة عن نسب، فهناك نستبين أو متغيرتين تقيسان الأداء المالي للمؤسسة وهما: نسبة المردودية المالية ونسبة الأداء الاقتصادي، كما تحصلنا على نسبين تقيسان نشاط الجانب البشري للمؤسسة واهما المتغيرتان: نجاعة العمل ومردودية الموارد البشرية.

ومن أجل تحليل جيد لهذه المعطيات قمنا بضبطها في جدول خام، حتى نتمكن من تحليلها بواسطة طريقة التحليل بالمكونات الرئيسي، واخترنا طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية لأن المعطيات التي بحوزتنا هي معطيات "كمية" (عبارة عن نسب)، كما أنها تسمح لنا بدراسة الارتباط بين الأربعة متغيرا المختارة.

1.1.3- الفرضيات التي جعلتنا نكون الجدول الخام: منذ أن تم تأهيل المؤسسة من في 2004 تحسن أداءها المالي؛ نعتبر أن هناك ارتباطا قويا بين الأداء المالي، نجاعة العمل و مردودية الموارد البشرية؛ نعتبر أن هناك ارتباطا قويا بين نجاعة العمل ومردودية الموارد البشرية.

ملاحظة: يجب الإشارة إلى أن المعطيات التي بحوزتنا هي نسب خاصة بتسيير مؤسسة "جتوب" منذ تأسيسها إلى غاية 2007، لذا سميننا كل سنة بـ "جتوب n" وهذا بـ (جتوب 2002، جتوب 2003، جتوب 2004، جتوب 2005، جتوب 2006، جتوب 2007)، في الجدول الخام وكل سنة تقابلها الأربع متغيرات (المردودية المالية، الأداء الإقتصادي، نجاعة العمل، مردودية الموارد البشري).

2.1.3- تحليل المعطيات باستعمال التحليل بالمكونات الرئيسية* :

1- المعطيات الأولية لتحليل:

الجدول الخام للمعطيات*:

الجدول رقم (1): تكوين الجدول الخام على أساس المتغيرات

البيان	المردودية المالية	الأداء الإقتصادي	نجاعة العمل	مردودية م.البشرية
جتوب 2002	-43,47	-8,32	-39,03	5,13
جتوب 2003	-39,35	-8,61	-41,3	6,11
جتوب 2004	-31,87	-8,26	-25,07	14,06
جتوب 2005	16,47	3,98	11,97	11,42
جتوب 2006	14,25	3,65	10,98	15,13
جتوب 2007	20,06	5,55	16,18	16

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عناصر جدول حساب النتائج للمؤسسة

2- مؤشرات إحصائية ورياضية:

- إحصائيات وصفية بسيطة:

الجدول رقم (2): بعض الإحصائيات المتحصل عليها من الجدول الخام

الإنحراف المعياري (δ)	المتوسط الحسابي أكبر قيمة (m)	أصغر قيمة (Min)	المشاهدات المتغيرات (obs)	المردودية المالية
30,495	-10,652	20,060	6	المردودية المالية
7,036	-2,002	5,550	6	الأداء الإقتصادي
27,023	-11,045	16,180	6	نجاعة العمل
4,678	11,308	16,000	6	مردودية م.البشرية

المصدر: من إعداد الباحث

- مصفوفة الارتباط:

الجدول رقم (3): تمثيل مصفوفة الارتباط في الجدول

مردودية م.البشرية	نجاعة العمل	الأداء الإقتصادي	المردودية المالية	البيان

المردودية المالية 1	0,992	0,993	0,751
الأداء الاقتصادي 0,992	1	0,981	0,692
نجاعة العمل 0,993	0,981	1	0,801
مردودية م. البشرية 0,751	0,692	0,801	1

المصدر: من إعداد الباحث

يمكن كتابة مصفوفة الارتباط على هذا الشكل (كما تكتب عادةً في الجبر الخطي):

$$F = X X = \begin{pmatrix} 1 & 0,992 & 0,993 & 0,751 \\ 0,992 & 1 & 0,981 & 0,692 \\ 0,993 & 0,981 & 1 & 0,801 \\ 0,751 & 0,692 & 0,801 & 1 \end{pmatrix}$$

- القيم الذاتية والأشعة الذاتية للمصفوفة F :

$$\lambda_1 = 3,619 \rightarrow \vec{U}_1 = (0,519 \quad -0,250 \quad 0,120 \quad 0,809)$$

$$\lambda_2 = 0,372 \rightarrow \vec{U}_2 = (0,510 \quad -0,389 \quad -0,685 \quad -0,346)$$

$$\lambda_3 = 0,006 \rightarrow \vec{U}_3 = (0,523 \quad -0,119 \quad 0,697 \quad -0,476)$$

$$\lambda_4 = 0,003 \rightarrow \vec{U}_4 = (0,444 \quad 0,879 \quad -0,175 \quad 0,013)$$

تمثيل النسب والتكرار النسبي المتصاعد لكل القيم ذاتية حسب المعالم الأربعة:

(الجدول رقم 4): نسب القيم الذاتية

البيان	F 1	F 2	F 3	F 4
القيمة الذاتية	3,619	0,372	0,006	0,003
% النسبة	90,475	9,310	0,141	0,074
التكرار النسبي المتصاعد	90,475	99,785	99,926	100,00

المصدر: من إعداد الباحث

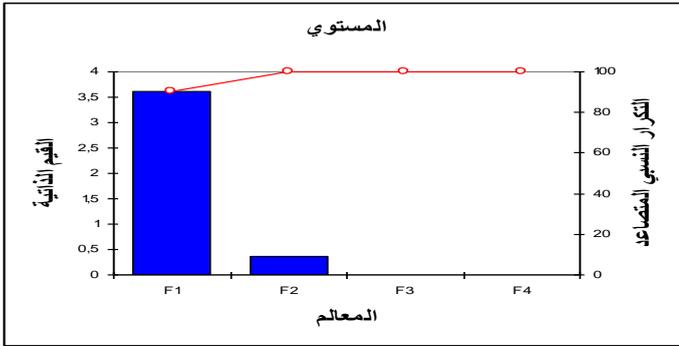
وجدنا، $F_1 = 90,475\%$ و $F_2 = 9,310\%$ ومنه فالمستوي الولد بـ (U_1, U_2) هو:

$$F_1 + F_2 = \frac{\lambda_1 + \lambda_2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i}$$

$$F_1 + F_2 = \frac{3,619 + 0,372}{3,619 + 0,372 + 0,006 + 0,003} = 0,9979$$

أي أن المستوي مفسر بنسبة 99,79 % .

ملاحظة : فيما يخص التمثيل البياني لسحابة النقاط ولدائرة الارتباط، نأخذ بعين الإعتبار إلا المستوي المفسر بنسبة 99,79 % .
الشكل رقم (1) : التمثيل البياني للجدول رقم (4)



المصدر: من إعداد الباحث

3- جداول مساقط العناصر ومساقط المتغيرات على المستوي (F1,F2,F3,F4)
- جدول مساقط العناصر على المستوي (F1,F2,F3,F4) :

الجدول رقم (5): مساقط العناصر على المستوي

البيان	F 1	F 2	F 3	F 4
جنوب 2002	-2,349	-0,460	-0,005	-0,092
جنوب 2003	-2,242	-0,267	-0,060	0,090
جنوب 2004	-0,904	1,203	0,067	-0,001
جنوب 2005	1,480	-0,693	0,124	0,022
جنوب 2006	1,777	0,115	-0,030	0,006
جنوب 2007	2,237	0,102	-0,096	-0,026

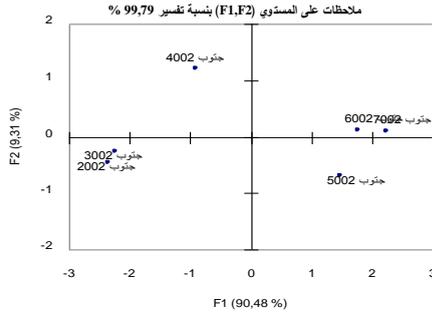
المصدر: من إعداد الباحث

- جدول مساقط المتغيرات على المستوي (F1,F2,F3,F4) :
الجدول رقم (6): مساقط المتغيرات على المستوي

البيان	F 1	F 2	F 3	F 4
المردودية المالية	0,987	-0,152	0,009	0,044
الأداء الاقتصادي	0,970	-0,237	-0,051	-0,019
نجاحة العمل	0,996	-0,072	0,052	-0,026
مردودية م. البشرية	0,844	0,536	-0,013	0,001

المصدر: من إعداد الباحث

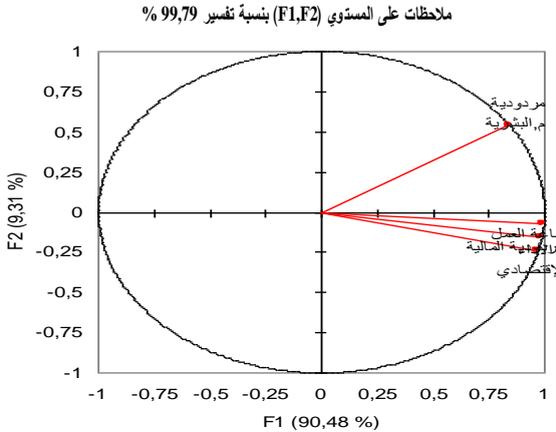
4- التمثيل البياني للمكونات الرئيسية على المستوي (F1,F2) :
 -المستوي الأول الممثل لسحابة النقاط $N(I)$ على المستوي (F1,F2) :
 الشكل رقم (2) : تمثيل مساقط العناصر على المستوي



المصدر: من إعداد الباحث

- دائرة الارتباط :

الشكل رقم (3) : تمثيل مساقط المتغيرات على الدائرة



المصدر: من إعداد الباحث

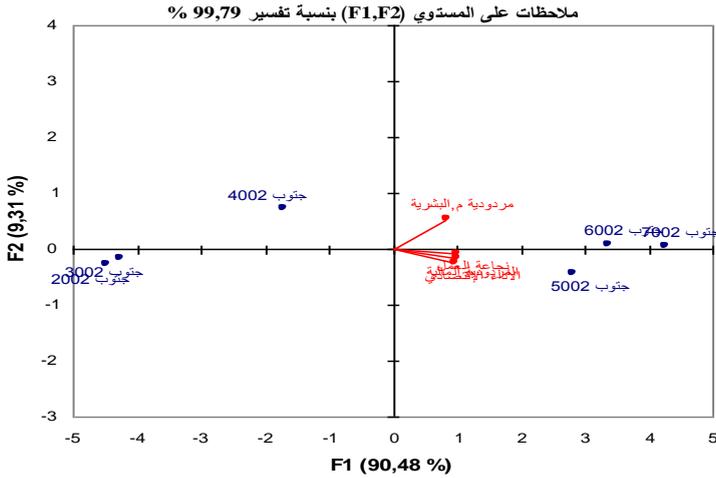
-المستوي الثاني الممثل لسحابة النقاط $N(I)$ و أشعة المتغيرات شكل 04.

2.3- تحليل وتفسير النتائج

1.2.3- التوزيعات الأكثر تباينا بين الستة السنوات لمؤسسة "جتوب": من أجل توضيح التوزيع الأكثر تباينا بين الستة السنوات للمؤسسة "جتوب"، فعلينا بمقارنة الانحرافات المعيارية للمتغيرات الأربعة مباشرة دون حساب معامل الانحراف أي بتريج الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي لكل متغير أي (δ / m) لأن وحدات المتغيرات متماثلة، ومن الجدول رقم (2)، نلاحظ أن أكبر

التغيرات بين السنة السنوات للمؤسسة " جنوب " تكمن في المردودية المالية بانحراف معياري

الشكل رقم (4) : تمثيل مساقط العناصر و مساقط المتغيرات على المستوي



المصدر: من إعداد الباحث

$(\delta = 30,495)$ ونجاعة العمل بـ $(\delta = 27,023)$ كما نشاهد أن أقل التغيرات تباينا يكمن في الإنحراف المعياري للأداء الاقتصادي بـ $(\delta = 7,036)$ والانحراف المعياري للمردودية الموارد البشرية بـ

$(\delta = 4,678)$ هذا ما يثبت أنه دوماً هناك تبايناً بين السنة سنوات، وبالخصوص نلاحظ أن هناك تبايناً كبيراً في المتغيرتين (المردودية المالية ونجاعة العمل).

2.2.3- تحليل الارتباط بين الأربعة توزيعات :

1- التحليل : نلاحظ أن هناك ارتباطاً قوياً وشديداً بين المردودية المالية ونجاعة العمل حيث $(r = 0,993)$ كما أن الارتباط بين المردودية المالية والأداء الاقتصادي هو كذلك بمثابة الارتباط القوي والشديد حيث $(r=0,992)$ ، أما الارتباط بين المردودية المالية ومردودية الموارد البشرية هو $(r=0,751)$ وهذا ما يدل على أنه ارتباط حسن.

- أن هناك ارتباطاً قوياً وشديداً بين الأداء الاقتصادي ونجاعة العمل حيث $(r=0,981)$.

- نلاحظ أن هناك ارتباطاً حسن بين الأداء الاقتصادي ومردودية الموارد

البشرية حيث $(r=0,692)$.

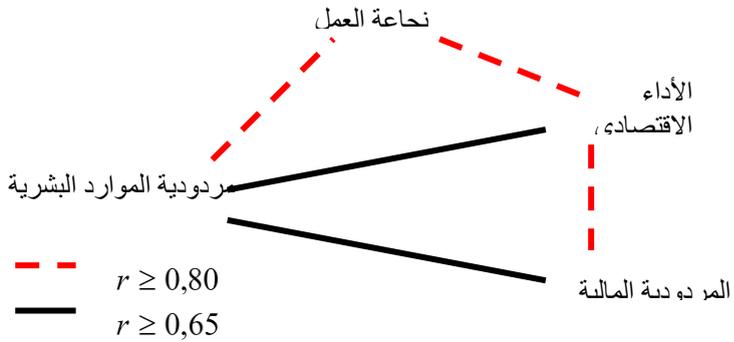
- نلاحظ أن هناك ارتباطا قويا بين نجاعة العمل ومردودية الموارد البشرية بـ $(r=0,801)$.

2- التفسير: يمكن تفسير الارتباط القوي والشديد بين المردودية المالية ونجاعة العمل $(r=0,993)$ وكذلك الارتباط القوي والشديد للأداء الإقتصادي ونجاعة العمل بـ $(r=0,981)$ بالمردود الجيد الذي يقدمه العنصر البشري الذي يرتفع مردوده منذ سنة تأهيل المؤسسة في 2004 حيث سجلنا ارتفاعا في نسب مردودية الموارد البشرية منذ سنة 2004 : $(14,06\%$ ، $11,42\%$ ، 13% ، 15% ، 16%)، هذا المردود الذي له ارتباط حسن بالمردودية المالية $(r=0,751)$ ، وكذلك ارتباط حسن بينه وبين الأداء الإقتصادي أي بـ $(r=0,692)$ ، هتان المتغيرتان الأخيرتان أي المردودية المالية والأداء الإقتصادي يتأثران بشكل قوي بنجاعة العمل $(r=0,981)$ و $(r=0,993)$ على التوالي، هذه المتغيرة الأخيرة أي نجاعة العمل مرتبط بشكل قوي مع مردودية الموارد البشرية $(r=0,801)$ ، هذا ما يؤكد لنا أن نجاعة العمل تتأثر بشكل واضح بمردودية الموارد البشرية، ففي الجدول رقم (2) نلاحظ تطور نسب نجاعة العمل بشكل واضح والتي أصبحت قيمها موجبة منذ سنة 2004.

إذن مردودية الموارد البشرية أثرت على نجاعة العمل التي بدورها أثرت على الأداء الإقتصادي والمردودية المالية في آن واحد، كما أن ارتباط المردودية المالية بالأداء الإقتصادي $(r=0,992)$ ، والذي يعتبر ارتباطا قويا وشديدا يؤكد تقارب هاتان المتغيرتان في تحديد الأداء المالي الإجمالي للمؤسسة.

3 مخطط الارتباط:

الشكل رقم (5) : تمثيل ارتباط المتغيرات الأربعة



المصدر: من إعداد الباحث وفق النتائج السابقة

4- التعقيب على المعالم: من جدول رقم (4) للقيم الذاتية يمكن إستنتاج نسب المعالم (F3, F2, F1) والتي هي على التوالي (90,475%، 9,310%، 0,141%) ومن أجل التعقيب على المعالم الثلاث يجب أن نمثل التوزيعات الأربعة في دائرة الارتباط وهذا طبعاً بعد الربط بين المتغيرات والمعالم المختارة والتي هي (F2, F1) كما هو موضح في الشكل رقم (3)، كما تمثل السنة مشاهدات على المستوي العاملي للمعلمين (F2, F1) أين نستطيع مشاهدة سحابة النقاط في الشكل (2) وسحابة النقاط مع اتجاه أشعة المتغيرات الأربعة في الشكل رقم (4).

3.2.3- إرتباط دائرة الإرتباط مع المعالم (F2, F1):

إرتباطات المعالم بالمتغيرات الأربعة ممثلة بنقطة تمثل توليفة المتغيرة وهذه النقطة هي (F2, F1)، وكما كل الإرتباطات والتي حسب تركيبها تنتمي إلى المجال $[1, -1]$ ، هذه النقط كلها متواجدة داخل الدائرة التي نصف قطرها $|1|$ $d = "$

1- تحليل: نلاحظ من خلال الدائرة تواجد أربعة أشعة كلها طويلة وتقترب جدا من محيط الدائرة حيث نجد أن F1 لكل من المردودية المالية، الأداء الاقتصادي، نجاحة العمل ومردودية البشرية تقترب إلى 1 وهي (0,987 / 0,970 / 0,996 / 0,844) على التوالي؛ أن أشعة المردودية المالية، الأداء الاقتصادي، ونجاحة العمل متجاوزة؛ أن الأشعة الأربعة داخل الدائرة تأخذ نفس الاتجاه وعلى الجهة اليمنى وهذا ما يبرز أنها ليست متعاكسة.

2- تفسير: كل الأشعة تقترب إلى المحيط هذا ما يدل على الإرتباط الجيد وأخذ المعالم بعين الإعتبار للمتغيرات الأربعة؛ المتغيرات الثلاث المتجاوزة هي عبارة

عن الأشعة الثالثة والتي هي شعاع المردودية المالية، شعاع الأداء الإقتصادي، وشعاع نجاعة العمل، هذا التجاور فيما بينهما يدل على الارتباط القوي والشديد فيما بينهم؛ في الثلاثة أشعة السابقة نلاحظ أن شعاع نجاعة العمل هو الأقرب لشعاع المردودية الموارد البشرية المتواجد فوقه، هذا ما يدل على الارتباط الجيد بينهم بحكم أن الشعاعين لا توجد مسافة كبيرة بينهم ويقتربان بكثير إلى المحيط.

4.2.3- المستوى المتعامد والمتجانس للمعالم F1, F2:

ملاحظة: تمثيل المعلمين F1, F2، يعبر من 99,79% من المستوى.

1- التحليل:

- المستوى الأول: تمثيل مساقط العناصر على المستوي (الشكل رقم 2):
نلاحظ في هذا المستوى سحابة نقاط المشاهدات والتي تمثل، الستة سنوات نشاط المؤسسة "جتوب" فنلاحظ أن هناك مجموعتين مشكلة من ثلاثة نقاط على طرفي المستوى، ونلاحظ أيضا تواجد (جتوب 2005، جتوب 2006، جتوب 2007) على الجهة اليمنى للمستوى، كما أننا نلاحظ تواجد (جتوب 2004، جتوب 2003، جتوب 2002) على الجهة اليسرى للمستوى.

- المستوى الثاني: تمثيل مساقط العناصر ومساقط المتغيرات على المستوي (الشكل رقم 4):
نلاحظ في هذا المستوى سحابة نقاط المشاهدات الستة السنوات نشاط لمؤسسة "جتوب" فتظهر لنا الأربع أشعة التي لوحظت سابقا في دائرة الارتباط والتي تقترب (إلى 1) كما نلاحظ تواجد (جتوب 2005، جتوب 2006، جتوب 2007)، على جهة اليمنى وهي الجهة التي تأخذ إتجاه الأشعة الأربعة، كما نلاحظ أيضا تواجد (جتوب 2004، جتوب 2003، جتوب 2002)، على الجهة اليسرى للمستوى، غير أننا يمكن أن نشير أن جتوب 2004 تقترب نوعا ما من منتصف المستوى.

2- تفسير: نقوم بتفسير تموقع سحابة النقاط حسب المعالم الثلاث: F3, F2, F1 التي هي: (90,475%، 9,310%، 0,141%) على التوالي.

5.2.3- المعلم العاملي الأول (F1) حيث (F1 = 90,475%):

يمثل هذا المعلم 90,475%، من المعلومة التي يقدمها الجدول رقم (4) أي الجدول الخام، حيث يأخذ بعين الاعتبار السنوات الثلاثة التي أتت مباشرة بعد تأهيل المؤسسة والتي هي (جتوب 2005، جتوب 2006، جتوب 2007)، حيث من خلال المستوى وحسب إتجاه الأشعة الظاهرة فيه يمكن أن ندلي أن هذه السنوات تتميز ب (مردودية الموارد البشرية، نجاعة العمل، أداء إقتصادي و

مردودية مالية)، مرتفعة وقوية.

إذن يمكن القول أن هذا المعلم (F1) يمثل معلم التنمية الاقتصادية والأداء المالي للمؤسسة "جتوب".

6.2.3- المعلم العاملي الثاني (F2) حيث (F2 = 9,310 %) :

يمثل هذا المعلم 9,310%، من المعلومة المقدمة في الجدول رقم (4)، فهذا المعلم والمبنى على البواقي التي يجب أخذها بعين الاعتبار حيث يركز على المتغيرة " مردودية الموارد البشرية " التي تتميز بها جتوب 2004، فنلاحظ من الجدول رقم(5)، تسجيل نسبة 14,06 % في هذه المتغيرة بذات والتي نعتبرها نسبة جيدة مقارنة بالنسب الأخرى الخاصة بمردودية الموارد البشرية، هذه النسبة الجيدة عملت على تطوير وتحسين الأداء المالي للمؤسسة رغم أن نسب نجاعة العمل والأداء الإقتصادي والمردودية المالية في هذه السنة كانت سالبة (-).

7.2.3- المعلم العاملي الثالث (F3) حيث (F3 = % 0,141) :

يمثل هذا المعلم 0,141%، من المعلومة التي يقدمها الجدول رقم (4)، هذا المعلم يبني على البواقي التي لم تأخذ بعين الاعتبار من طرف المعلمين F1, F2، والمتمثلة في (جتوب 2002 و جتوب 2003) والتي تتميز بـ (مردودية مالية، أداء إقتصادي، نجاعة عمل) سالبة (-) ومردودية الموارد البشرية ضعيفة مقارنة بجتوب 2004، 2005، 2006، 2007.

4- خاتمة

من خلال استعمالنا للمعطيات بطريقة التحليل بالمكونات الرئيسية، والتي تعتمد أساسا على أدوات رياضية في التحليل، تمكنا من إسقاط ذلك على دراسة ميدانية واقعية أين وظفنا مميزات طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية من أجل دراسة أثر تأهيل هذه المؤسسة الاقتصادية على أدائها العام وتمكنا من الخروج بالنتائج التالية:

- من خلال التحاليل والتغيرات والبيانات المقدمة يمكن فصل ثلاثة أقسام أو فئات حسب تغيير المعالم الثلاث F3, F2, F1 حيث نجد :

1- فئة A: والتي هي جتوب 2005، جتوب 2006، جتوب 2007، والتي تتميز بمردودية مالية، أداء إقتصادي، نجاعة عمل موجبة (+) ومردودية الموارد البشرية معتبرة هذا ما يعكس الأداء المالي الإيجابي والتطور الإقتصادي المستمر لمؤسسة "جتوب".

2- فئة B : والتي هي جتوب 2004 حيث تتميز بمردودية مالية، أداء

اقتصادي ونجاعة عمل سالبة (-) وتقترب إلى حالة التوازن نوعا ما، كما تتميز بمردودية الموارد البشرية معتبرة وهذا ما يعكس بداية تحريض، تدعيم وتحريك العنصر البشري للمؤسسة وهي سنة التأهيل حيث في هذه السنة يلاحظ إنخفاضا واضحا في الخسارة رغم بقائها.

3- فئة C: والتي هي جنوب 2002 و جنوب 2003 والتي تتميز بأداء مالي وبشري ضعيف.

وبعد تحليل معطيات هذه الدراسة يمكننا أن نجيب على فرضيات تكوين الجدول الخام:

- منذ سنة 2004 بدأ يظهر التغيير الإيجابي للأداء المالي من خلال الإرتفاع الواضح للمردودية المالية ولنجاعة العمل فبعدها أصبح الفرق واضحا بين **الفئة A** و **الفئة C** فيما يخص الأداء المالي وقمنا بتبيين ذلك باستعمال الإنحراف المعياري (δ). هذا ما يؤكد الأثر الإيجابي التي أتت به عملية التأهيل على هذه المؤسسة الاقتصادية؛

- هناك إرتباط قوي بين المردودية المالية ونجاعة العمل والممثل بـ (0,993) $r=$ ، كما أن هناك إرتباط قوي بين الأداء الاقتصادي والمردودية المالية بـ (0,992) $r=$ وهناك إرتباط قوي بين الأداء الاقتصادي ونجاعة العمل بـ (0,981) $r=$ ، هذا ما يفسر ويجعلنا نقول أن هناك إرتباطا قويا بين الأداء المالي ونجاعة العمل؛

- هناك إرتباط قوي بين نجاعة العمل ومردودية الموارد البشرية بـ (0,801) $r=$ ، وهذا العامل فعل طبعاً الأداء المالي إيجابيا.

عبر دراستنا للمعطيات الكمية للمؤسسة، تبين لنا أهمية دعم العنصر البشري وتفويضه للمهام، خاصة تحويل الملكية من مالك للمؤسسة نحو إطاره المسير، فهذه العملية التي تظهر في مؤسسة "جنوب" والمتمثلة في جزء من علاقة الوكالة وتعتبر كما تطرقنا إليه في الجانب النظري كأساس نظرية حوكمة المؤسسات، لها دورا بارزا في تحسين الأداء العام للمؤسسة لما ظهر من ارتباط قوي بين الأداء المالي ونجاعة العمل.

قائمة الهوامش:

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 67.

² Yvon Pesqueux, le gouvernement de l'entreprise comme idéologie, (spécialité groupe HEC), ed ellipses, Paris, 2000, P 171.

³ Voir : Nacer Daddi-Addoun : gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne, Revue Economiques et Integration en Economie mondiale, N0 2, Alger, 2007.

⁴ Voir : Gérard Charreaux : La Gouvernance des PME-PMI, Colloque sur le métier du dirigeant et son rôle d'agent de changement, France, 21 – 20 Octobre 1997.

⁵ Voir : T.Miloud : Structure financière et performance économique des PME : (étude empirique sur les entreprises belges), travaux de recherche (UFIAG), Louvain, 2002.

• (ن.و.) = "نظرية الوكالة من المنظور الإيجابي

⁶ Jensen, et Meckling W H , " Coordination, Control and Management of Organizations : Course Note ", Harvard Business School Working , 1998, P 8.

• نموذج : Model ، تعظيم : Maximisation ، تقييم : Evaluation ، موارد : Ressources.

⁷ Charreaux.G, Michael Jensen : la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations, Bourgogne, Cahier de recherche du FARGO, N0 1041203, 2005, PP 6-7 .

• PAM = Model Pain Avoidance.

⁸ Charreaux.G, Michael Jensen, Ibid, P 8 .

⁹ M.C.Jensen and W H Mekling : "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur" , Journal of Financial Economics, V.3 ,N0.4, October, 1976.

¹⁰ Begue Claire, et Vetu Verginie, politique et rémunération du dirigeant et performance de l'entreprise,[on-line] 12–38 [19.02.2008] Available from internet:<URL:http://cerefia.univrennes1.fr/cerefia/pdf/Begue_Vetu_RemunerationDirigeant/beguevetu_mem2003.pdf >.

¹¹ Idem.

¹² Williamson O.E, Masten S.E , The Economics of Transaction Coasts, Edward Elgar Publishing LTD, Northampton, , 1999, P 529.

¹³ Charreaux.G, Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive, Cahier de recherche du CREGO, IAE- de Dijon, fév. 2002, PP 5-6 .

¹⁴ Charreaux.G, La théorie positive de l'agence positionnement et apports, Cahier de recherche du CREGO, IAE de Dijon, déc.1999, PP 5-8 .

• Analyse en composantes principales.

• أنظر : ناصر دادي عدون- هشام سفيان صلواتشي: التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 05، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008، ص ص : 146 – 147.

¹⁵ Dumolard Pierre, analyse multivariée de données géographiques : [on-line] 16 – 25 [16.04.2008] Available from internet :<URL : https://dSPACE.msh-alpes.prd.fr/bitstream/1801/449/1/bk_multiv.pdf >.

• اعتمادا على جدول حساب نتائج المؤسسة.