
أثر الحوكمة على تطور نشاط المؤسسات العائلية في الجزائر

The impact of governance on the development of family business activity in Algeria

د:غانية ندير

د:مرزوقي مرزوقي*

جامعة الوادي – الجزائر

جامعة الوادي – الجزائر

ghania_nadir@yahoo.fr

Merzougui.univ@gmail.com

Received:10/10/2018

Accepted: 21/10/2018

Published: 31/01/2019

ملخص:

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كثافة اليد العاملة، مما يدل على أهمية الموارد البشرية فيها، لكنها لا تزال تعاني من سوء التحكم في الموارد البشرية بسبب هيمنة الأسرة على الإدارة، والتي تفضل توظيف أفراد الأسرة. في هذه الدراسة سوف نحاول قياس تأثيرها على تقدم نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التوظيف، الموارد البشرية.

تصنيف G20.P30:JEL

Abstract:

Small and medium enterprises depend on the intensity of hand working , which shows the importance of human resources in them, but they still suffer from mis marketing of the human resource because of the family dominance over the management, which prefers the family members employments . In this study we will try to measure its impact on the progress of Small and medium enterprises activity in Algeria..

Keywords: SMEs, Employment, Human Resources

Jel Classification Codes: G20,P30

* المؤلف المرسل: الاسم الكامل، د.مرزوقي مرزوقي : Merzougui.univ@gmail.com

1. مقدمة:

تسيطر العائلة على 90 % (AMMAR SELAM,, 1985, p. 28) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومعظم هذه المؤسسات لا يتجاوز عدد العمال فيها 10 عمال اي مؤسسات مصغرة أو حرفيه، كما تعتمد العائلة على توظيف الاقارب بحكم الأولوية وبحكم الثقة الا ان هذا التوظيف قد يكون له الاثر السلبي على تطور نشاط المؤسسة ومن هنا يمكن ان نطرح الإشكالية التالية :

كيف يؤثر التوظيف العائلي على تطور نشاط المؤسسات الصغيره والمتوسطه في الجزائر؟
وللوصول للإجابة على هذه الإشكالية سوف نتطرق الى العناصر التالية:

- حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- اسس عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
- نظرة المسير والعائلة تجاه العمال
- اكتشاف الروابط بين اسس تسيير النشاط والعناصر الأخرى
- اختبار فرضية تبعية المؤسسة وضعف تطورها
- 1- حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

توسع تطبيق الحوكمة في الميدان الاقتصادي وبروز سماتها في كل قطاع، خاصة وأن دورها أظهر أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية، ذهب بذلك إلى توسعها وتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا للدور الاقتصادي المهم والكبير الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما اجبر المختصين بمحاولة إسقاط مفاهيم الحوكمة على هذا النوع من المؤسسات الذي يعرف قطاعه منافسة كبيرة، ويمكن ايجاد الترابط بين آليات الحوكمة مع الخصوصيات الأساسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة نجد من خلال العناصر التالية: (سنا عبد الكريم، ، 2009)

1-1 المحركات الوظيفية :

يخضع التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ميكانيزمات وظيفية داخلية وخارجية أي أن هناك ما هو نابع من الداخل، وما هو مفروض من الخارج، إن الميكانيزمات الخارجية التي يجب على المسير تطبيقها، تعمل على تأمين حقوق المساهمين وكذا كل التحويلات التي قد تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينها وبين مختلف أصحاب المصالح، هذه الميكانيزمات الخارجية مدعمة

بميكانيزمات داخلية بارزة كمجلس الإدارة الذي يعمل على محاولة المحافظة على التسيير الجيد وعلى تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة

1-2 علاقة مالك/ مسير: أثارت هذه العلاقة الكثير من الجدل، فهناك من يعتبر المصطلحين أنهما يؤديان نفس المفهوم خاصة في المؤسسات التي تخضع للسلطة الكلية للعائلة، في حين ان هناك من ينادي بضرورة الفصل بينهما مع الفصل بين العائلة والمسير الذي يعتبر امر غاية في الصعوبة، وبالتالي فعلمية اسقاط الحوكمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أي يراعي هذه الجزئية المهمة والحساسة.

1-3. علاقة المؤسسة بالأطراف الخارجية: يتضح لنا أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تهتم بالعوامل الخارجية وتحاول أن تفعلها خاصة وإن كان المالك هو في حد ذاته المسير، فيبقى المشكل الوحيد للمؤسسة، نوع العلاقات التي تجمعها أو تربطها بأصحاب المصالح الخارجيين المتمثلين في الزبائن، الموردون، البنوك، المؤسسات الحكومية...

الفرق بين المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه هناك من ينظر الى العوامل الخارجية أنها اطراف ضغط ، وهناك من يرى أنها عبارة عن مصدر للفرص أو التهديدات ، وهذا الفرق يبين ذهنية المسير الاستراتيجي من المسير التقليدي.

1-4. علاقة المؤسسة بالمستخدمين: يمثل المورد البشري قاعدة المؤسسة، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظرا للعدد الضئيل لليد العاملة مقارنة بالمؤسسات الكبرى فاهتمام الحوكمة بهذا العنصر يبقى عاملا جوهريا نظرا لقدرته على إنشاء القيمة واكتسابه لكفاءة وتجربة.

يعتبر العنصر البشري المحرك الفعال والمستقبل الأساسي لآليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذا يجب أن تتم عملية بناء الية الحوكمة على المورد البشري، لأن سبب نجاح ذلك أو فشله مرتبط بهذا العنصر الأكثر حساسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2-أسس عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية :

تعتبر عملية اختيار الأفراد للتوظيف في المؤسسة من اهم العناصر التي سيبنى عليها نشاط المؤسسة من حيث المستوى والنوعية والديناميكية (Gagon dominique et autres, 1998, pp. 33-34) ... وبالتالي لابد على المسير ان يقوم باختيار الأفراد على حسب حاجة المؤسسة الى ذلك، وليس على اسس يمكن ان تضر بسير المؤسسة.

حاولنا في هذه الدراسة فهم الطريقة التي يختارها مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (01): اساس عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

النسبة	التكرار	اسس التوظيف
37.03%	30	الشهادة
48.14%	39	الثقة
83.95%	68	الخبرة
35.8%	29	القرابة
/	/	أخرى

المصدر: من اعداد الباحثين

يتضح من الجدول أن هناك مؤشرات ايجابية لعملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال اعتماد الخبرة والكفاءة كمعيار أول يدعم العملية الابتكارية في المؤسسة ثم باقي العناصر الأخرى بتقارب واضح الا أن هناك معيار لا يبدو منطقي وهو استعمال معيار القرابة كأقل معيار، وهو ما لمسناه ايضا من قبل في دراسة الماجستير.

1-2 ارتباط مفهوم الثقة بالقرابة:

عند عملية بناء الاستبيان لم تدرج الثقة كأحد الخيارات على اساس أن المسير يثق في الأقرباء بالدرجة الأولى، لكن بعد الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين، تم ادراج خيار الثقة الى خيار جانب القرابة، واكتشفنا ان الفرضية الأولى كانت صحيحة حيث تبين أن هناك ارتباط وثيق بين الثقة والقرابة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02): ارتباط مفهوم الثقة بالقرابة لدى المسير الجزائري

	تمت عملية التوظيف في المؤسسة على اساس الثقة	تمت عملية التوظيف في المؤسسة على اساس القرابة
Correlation Coefficient	1.000	.723**
تمت عملية التوظيف في المؤسسة على اساس الثقة	Sig. (2-tailed) .	.000
N	81	81
Correlation Coefficient	.723**	1.000
تمت عملية التوظيف في المؤسسة على اساس القرابة	Sig. (2-tailed) .000	.
N	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر من اعداد الباحثين

تعتبر نسبة الارتباط بقيمه 0.723 عالية مما يثبت ان مفهوم الثقة لدى المسير الجزائري يرتبط بالقرابة، اي ان المؤسسة التي تقوم بالتوظيف على هذين الأساسين هي مؤسسات تتحكم فيها العائلة بنسبة كبيرة، كما ان لها جملة من الآثار على مجموعة من المتغيرات الأخرى في نفس الاتجاه حيث ان

هذه المؤسسات تميل الى التحفيز المعنوي الذي لا يكلف المؤسسة اموال .. وعلى حاجة المؤسسة الى التغيير كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (03): المقاربة بين ارتباط الثقة والقرابة على بعض المتغيرات الأخرى

جاجة المؤسسة لتجديد التكنولوجيا جيا تكون قيام المنافس بذلك	التحفيز المقدم للعمال معنوي	تمت عملية التوظيف في المؤسسة على اساس القرابة	تمت عملية التوظيف في المؤسسة على اساس الثقة	
.559**	.598**	.723**	1.000	تمت عملية التوظيف في المؤسسة على اساس الثقة
.000	.000	.000	.	
81	81	81	81	
.796**	.567**	1.000	.723**	تمت عملية التوظيف في المؤسسة على اساس القرابة
.000	.000	.	.000	
81	81	81	81	
.585**	1.000	.567**	.598**	التحفيز المقدم للعمال معنوي

	.000	.000	.	.000
	81	81	81	81
	.559**	.796**	.585**	1.000
جاجة المؤسسة لتجديد التكنولوجيا	.000	.000	.000	.
تكون قيام المنافس بذلك	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثين

3. نظرة المسير والعائلة تجاه العمال :

هناك من ينظر الى العمال مجرد وسيلة لبلوغ الأهداف بينما هناك من ينظر اليهم على انهم العنصر أكثر فاعلية وشريك اساسي في العملية الانتاجية في المؤسسة، وبين هذا وذاك يكمن الفرق بين التسيير الابتكاري للمؤسسة، والتسيير التقليدي، بالرغم من ذلك يبين عقلية وذهنية المسير أكثر من طريقة التسيير (خالد بن عبد العزيز بن محمد السهلاوي، 2001، صفحة 309)

حاولنا في هذه الدراسة معرفة ما اذا كان مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ينظرون الى مستوى العمال على انه عائق يقف في وجه تطور المؤسسة مثل العائق المادي والعائلة والمالك فكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (04): العوائق التي تواجه تطور المؤسسة في نظر المسير

العائق	التكرار	النسبة
الإمكانيات المادية	71	87.65%
قرارات العائلة	/	/
المالك	06	7.4%
مستوى العمال	29	35.8%
عوائق اخرى	/	/

المصدر: من اعداد الباحثين

من خلال النتائج المتحصل عليها يعتقد 87.65% من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أن الامكانيات المالية والمادية هي أكبر عائق لتطور المؤسسة وهذا جد منطقي بالنظر الى البيئة الاقتصادية الجزائرية المضطربة وغير المشجعة، لكن في السنوات الاخيرة مع ظهور برامج الدعم المتعددة من المفروض ان تكون هذه النسبة اقل نوعا ما، لكن ارتفاع هذه النسبة ناتج عن عزوف أصحاب المؤسسات وخوفهم من التوسع عن طريق الحصول عن دعم مادي أو معنوي.

جدول رقم (05): الارتباط لتحليل أسباب نظرة المسير للعمال كعائق

	العائق الذي يواجه تطور المؤسسة هو مستوى العمال	تتم عملية التوظيف في المؤسسة على اساس القرابة
	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.570**
Spea	العائق الذي يواجه تطور المؤسسة هو مستوى العمال	.000
rman	N	81
's rho	Correlation Coefficient	.570**
	Sig. (2-tailed)	1.000
	N	81
	تتم عملية التوظيف في المؤسسة على اساس القرابة	.000
	N	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الشيء الملفت ان 38.5% من اصحاب المؤسسات ينظرون الى أن مستوى العمال لا يرقى الى مستوى ومتطلبات العمل كما ان مستواهم يشكل عائق لتطور المؤسسات، لكن تناقض اصحاب المؤسسات في الرد على هذا السؤال يكمن ان 60% منهم لا يوظفون على اساس الشهادة، وهذا تناقض ضمني بالرغم من توفر أصحاب شهادات في سوق طالبي العمل.

تبين في هذه الدراسة الشي غير المنطقي في اجابة مسيري المؤسسات عن عدم وجود عوائق أخرى تواجههم لا من الناحية التشريعية، أو الضريبية، أو التسويقية، وهذا مؤشر سلبي لمدى جدية الفئة التي تحت الدراسة.

1-3 تحليل اسباب نظرة المسير للعمال كعائق :

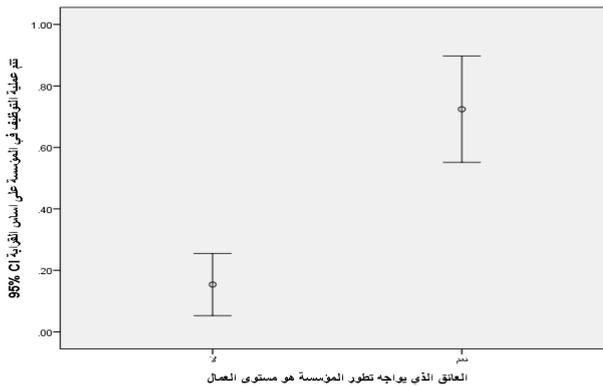
ان النظرة التشاؤمية تجاه العمال بهذه النسبة لابد ان يكون لها اسباب منطقية يمكن الاستناد عليها لتفسير النسبة المرتفعة التي بلغت 38.5% ومن خلال مصفوفة الارتباط الكلية تبين ان هناك ارتباط بين عملية التوظيف على اساس القرابة والنظرة الى العمال على اساس انهم عائق لتطور المؤسسة ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

المصدر من اعداد الباحثين

يبين الجدول وجود ارتباط بين عملية التوظيف على اساس الرقابة واعتبار العمال عائق في المؤسسة يبلغ $r_s = 0.57$ ، وبالتالي فالسبب هو الميول العائلية في عملية التوظيف، والابتعاد عن اعتماد الشهادة والخبرة كعامل اساسي لعملية التوظيف .

بالاضافة الى الدلالة الكمية عن طريق الارتباط فهناك دلالة معنوية قوية تظهر في مؤشر الدلالة بنجمتين، وبسبب اعتماد الاجابات المتعددة فان معدل الارتباط انخفض ولو كانت الدراسة مبنية على اساس استبيان باجابات غير متعددة لكان معامل الارتباط بمعدل أقوى، والشكل التالي

يثبت ذلك شكل رقم (01): اسباب نظرة المسير للعمال كعائق



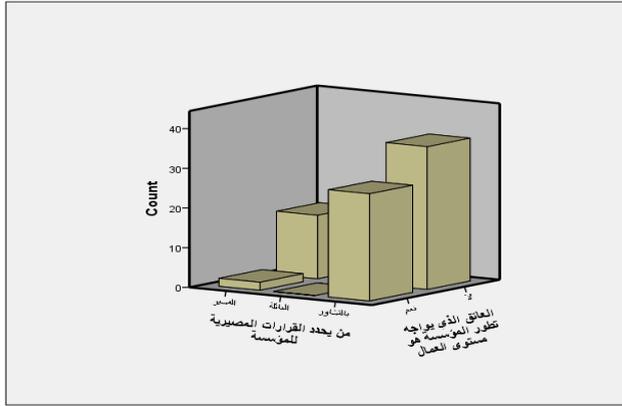
المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد الشكل ان الفئة التي توظف العمال على اساس القرابة، هي التي تنظر على ان العمال يشكلون عائق لتطور المؤسسة، حيث تتجه نحو (01) عكس الفئة التي لا توظف على اساس القرابة فلا تنظر للعمال على انهم عائق .

2-3 العلاقة بين الطبيعة مالك/مسير والنظرة للعمال:

يمكن الربط بين طبيعة المسير والنظرة السيئة تجاه العمال حيث، وجدنا علاقة ذات دلالة احصائية كبيرة يمكن تفسيرها في الشكل التالي :

شكل رقم (02):العلاقة بين الطبيعة مالك/مسير والنظرة للعمال



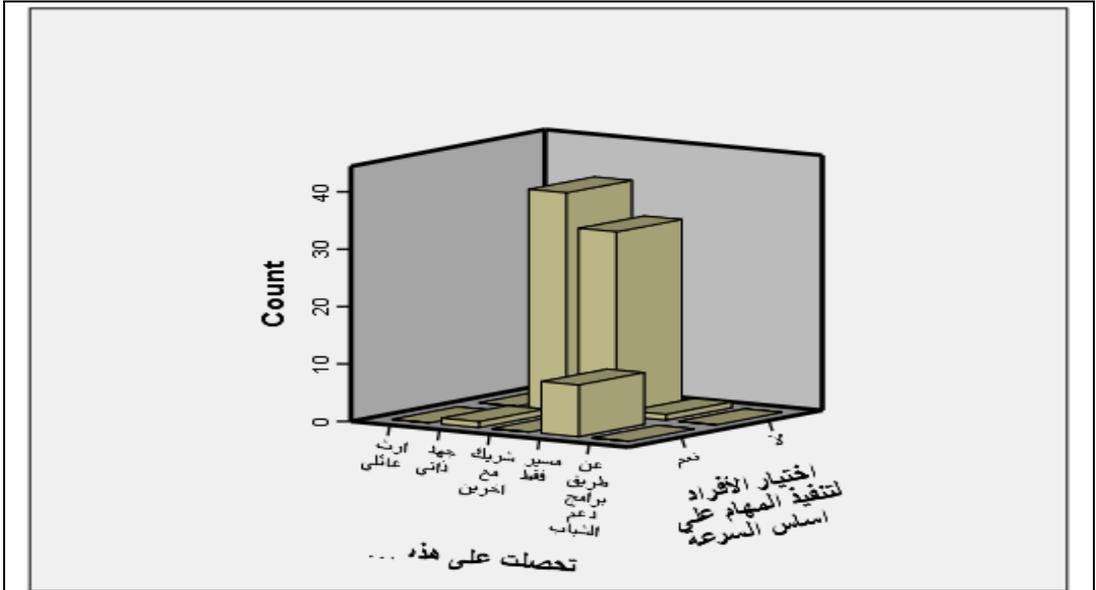
المصدر من اعداد الباحثين

يتضح من الشكل ان الفئة التي لا تعتقد أن العمال يشكلون عائق هم من فئة المسيرين غير التابعين للعائلة وهذا مؤشر منطقي لأن هذه الفئة هي التي تكون مستعدة للمخاطرة ولديها دوافع الابتكار باستخدام العمال كمحور اساسي في العملية الابتكارية، حيث ينظرون الى العمال هم المحرك الأساسي لها وليس كعائق يمكن ان يكبح العملية ..

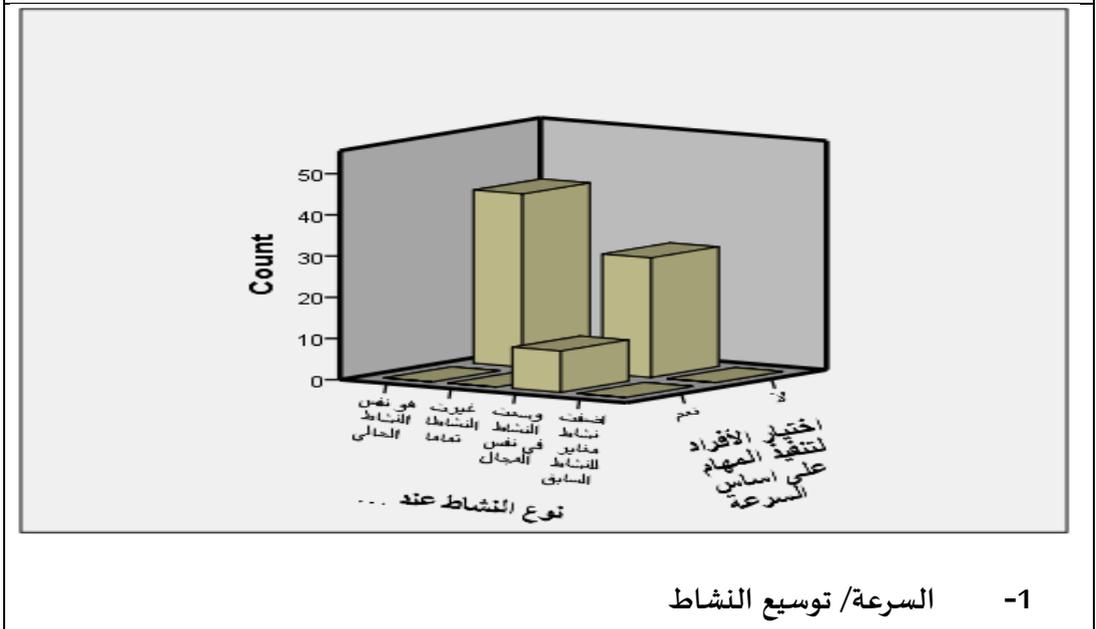
2-اكتشاف الروابط بين اسس تسيير النشاط والعناصر الأخرى: لابد من ان يكون هناك اثر وارتباط لأسس تسيير النشاط مع عوامل اخرى وهو ما اكتشفناه في مصفوفة الارتباط، حيث وجدنا ان هناك ارتباط عكسي يقدر بـ: 0.53 - بين الاختيار على اساس الثقة (القرباة) وتوسيع النشاط في المؤسسة، أي ان العائلة تبقى كعائق لتطور المؤسسة رغم عدم اقرار المستجوبين بذلك.

كما تبين ان هناك ارتباط ايجابي بين فئة المسيرين غير التابعين للعائلة والسرعة في انجاز المهام يقدر بـ : 0.629 وهنا تبرز اكثر اهمية المسير الذي يتميز بالسرعة في انجاز المهام، كما تبين ان هناك ارتباط بين الاختيار على أساس الخبرة والكفاءة وسيتم التطرق له في المراحل القادمة.

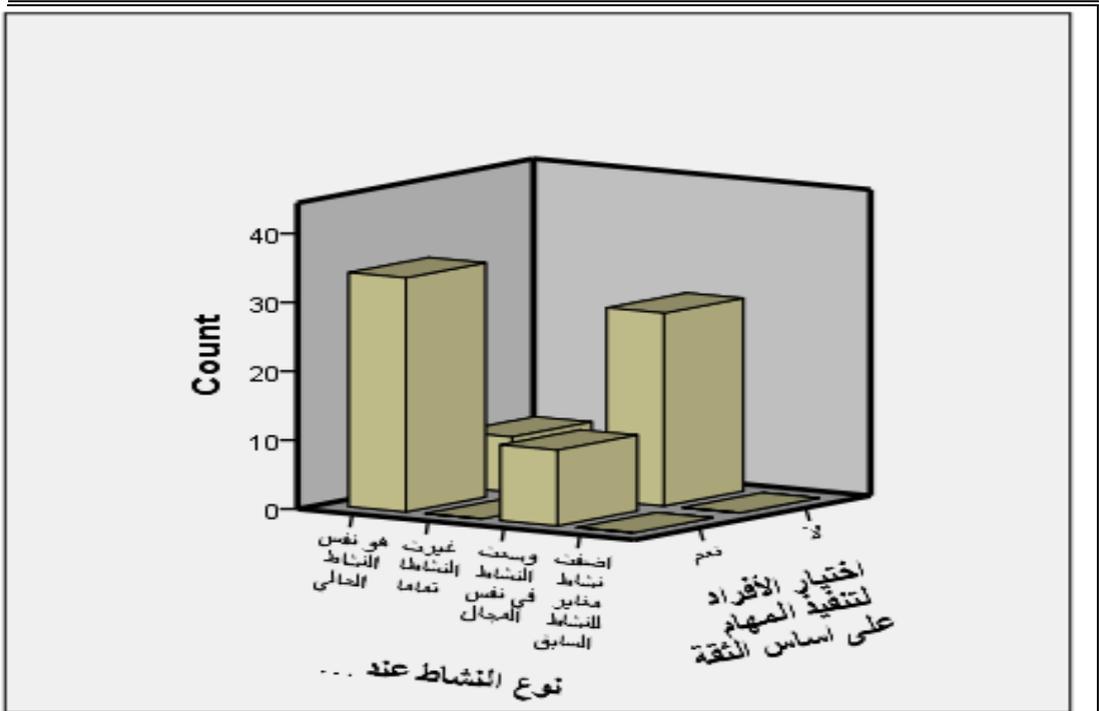
شكل رقم(03):الروابط بين اسس تسيير النشاط وبعض العناصر الأخرى



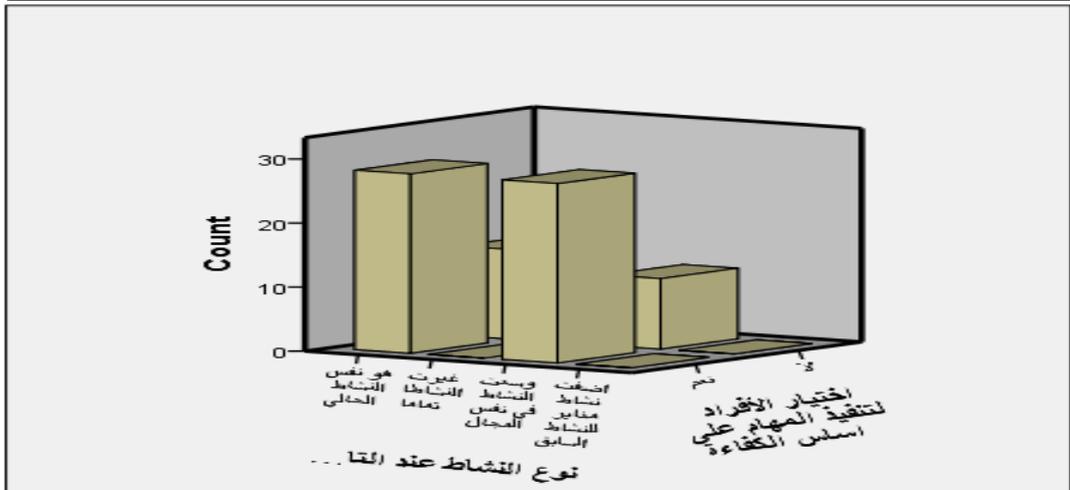
1-السرعة/المسير



1- السرعة/ توسيع النشاط



-2 القرابة/ توسيع النشاط



-3 الكفاءة والخبرة/توسيع النشاط

المصدر: من اعداد الباحثين

من الشكل الأول (السرعة/المسير)، يتبين ان الفئة التي تعتمد على السرعة في انجاز العمال هم المسيرون وليس الملاك، أم في الشكل الثاني (السرعة/ توسيع النشاط)، الفئة التي اجابت انها تعتمد على السرعة في اختيار الأفراد فكلها كانت في خانة المؤسسات التي وسعت نشاطها رغم ان هنا من لايعتد على السرعة لكنه استطاع توسيع النشاط، اي هناك عوامل اخرى التي لم يذكرها المستجوبون في هذه الدراسة، وبعلاقة متعدية فان فئة المسيرين لها ارتباط وثيق بتوسيع نشاط المؤسسة.

في الشكل الثالث (القرابة/ توسيع النشاط) ظهر أن عملية الاختيار على اساس الثقة (القرابة) ليس لها اثر الفعال على توسيع نشاط المؤسسة كما ان للكفاءة والخبرة الأثر الواضح في توسيع النشاط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والموضح في الشكل الرابع

2- اختبار فرضية تبعية المؤسسة وضعف تطورها: يعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انها سريعة وسهلة الإنشاء كما يعرف عليها انها لا تتطور بسرعة، كما انها تتميز بسهولة تغيير النشاط (اللجنة الاقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا، 2002، صفحة 5) ويرجع ذلك في نظر المختصين الى تبعية المؤسسة للعائلة التي يعتقد الكثيرون أنها العائق الكبر لتطور المؤسسة، التي تكتفي بالحد الأدنى للنشاط خوفا من الفشل، ومن خلال محاولة معرفة مدى سيطرة العائلة على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

جدول رقم (06): دور العائلة في تطور نشاط المؤسسة

الخيار	التكرار	النسبة
نفس النشاط منذ التأسيس	42	51.9%
تغيير النشاط بشكل تام	/	/
توسيع النشاط في نفس المجال	39	48.1%
اضافة أنشطة أخرى	/	/
المجموع	81	100%

المصدر: من اعداد الباحثين

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان اكثر من نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لم تتطور وبقيت تزاوّل نفس النشاط منذ التأسيس, على الرغم من أن 60% من مؤسسات عينة الدراسة عمرها يفوق العشر سنوات وهذا ما يثبت جدلية حضانة المؤسسة في العائلة .. ويمكن القول كذلك ان هناك مؤشر ايجابي نسبي في وجود مانسبته 48% من المؤسسات وسعت النشاط من حيث التسويق أو انتاج المؤسسة.

الشيء الطبيعي هو النمو وعندما يكون الأمر خلاف ذلك فهذا يعني ان هناك خلل في الكيان المفروض انه يتطور وينمو, وعلميا أن هذا الكيان يفترق الى القدرة أو الحافز ويمكن القول ان هذه المؤشرات الملموسة في هذه العينة غير مشجعة على الابتكار.

4.الخاتمة :

من خلال النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة اتضح ان المؤسسات الصغيره والمتوسطه التي تكون تحت سيطره العائله تبقى مستوى التطور المنشود خاصه اذا كان المالك هو نفسه المسير كما اتضح ان التوظيف العائلي من اكبر معيقات التطور والنمو.

5.المراجع المعتمدة:

1. خالد بن عبد العزيز بن محمد السهلاوي, (2001)معدل وعوامل انتشار المنشآت الصغيرة والمتوسطة, في المملكة العربية السعودية, مجلة الادارة العامة, المجلد 41, العدد2, يوليو
2. سناء عبد الكريم, (2009)حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية التجربة الماليزية, المؤتمر الدولي السابع , تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات والفرص والأفاق, جامعة الزرقاء الخاصة
3. اللجنة الاقتصادية و الإجتماعية لغربي آسيا,(2002) قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا, الأمم المتحدة, نيويورك

4. AMMAR SELAM, petite moyenne industrie et développement économique, emol , Algérie , 1985.

5. Gagon dominique et autres, l'entreprise, 2éme edution, Economica, Paris, 1998.