الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر- بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques et de commerciale et des Sciences Gestion

Département des Sciences Economiques

الـــــمـــــــوضـــــــــوع

تفعيل آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة: شركة التمور المنتجات الزراعية الغذائية – طولقة –

تخصص: مالية وحوكمة المؤسسات.

إعـــــداد الطالب:

–لعبوبي محمد.

تحت إشراف الأستاذة:

أ/ بن اسماعيل حياة

الموسم الجامعي: 2014/2013

- شكر وعرفان -

نحمد الله الواحد الأحد ونشكره علي كل النعم التي أنعم بها علينا فبفضل عونه تعالي تمكنا من إنجاز هذا البحث .

وبعد:

نتقدم بجزيل الشكر إلي أستاذتنا المشرفة علينا الأستاذة الفاضلة :

" بن إسماعيل حياة "فنشكرها علي التوجيهات والنصائح التي قدمتها لنا من أجل أنجاز مذكرتنا علي أفضل وجه.

ونشكر جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسير.

كما لاننسي شكر موظفي شركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية - طولقة -

الملخص

ملخص:

في ظل تفاقم المشاكل الإقتصادية يعتبر تطبيق نظام حوكمة الشركات ضمان للإستمرارية والبقاء والنموبالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وإن الجهود في هذه الاتجاه، وهي ما تزال في بداياتها، يمكن أن تكلل بالنجاح، إلا أن ذلك لن يتحقق بمجرد إصدار تشريعات وتنظيمات، بل لابد من مضاعفة الجهود بالتعاون مع هيئات ومنضمات إقليمية ودولية متخصصة.

والاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال، وفي هذا الإطار ينبغي تركيز الاهتمام علي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة وانها أضحت تعد المكون الرئيسي لقطاع الأعمال، لاسيما في ظل تباطؤ وتيرة تطبيق مفهوم الحوكمة وتفعيل ألياتها وتواضع نتائجها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

résumé:

Compte tenu des problèmes économiques aggravation est l'application du système de gouvernance d'entreprise pour assurer la continuité et la survie et Alnmopalmassat petites et moyennes Alger, et que les efforts en ce sens, qui est encore à ses balbutiements, il peut être couronnée de succès, mais qui ne sera pas atteint dès que la législation et de la réglementation, mais il doit redoubler d'efforts en coopération avec d'autres organismes et Mndmat spécialisée régionale et internationale.

Et bénéficier des expériences réussies dans ce domaine, et dans ce contexte, l'attention devrait se concentrer sur les petites et moyennes entreprises, d'autant plus qu'il est devenu est la principale composante du secteur des entreprises, notamment à la lumière de la lenteur de l'application de la notion de gouvernance et d'activation des mécanismes et des résultats de l'humilité.

Mots-clés: la gouvernance d'entreprise, les petites et moyennes entreprises.

تعتبر حوكمة الشركات من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق أسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة ولافتقارها للرقابة والخبرة والمهارة, بالإضافة إلى نقص الشفافية, حيث أدت هذه الأزمات والانهيارات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع بالعديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات.

وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة.

نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية.

ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة ، حرصت الكثير من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليل ه ومن أهم هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية.

لذا جاءت هذه الدراسة لتعرض وتحلل مفهوم وأهمية ومحددات وأهداف الحوكمة وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يمكن بعد هذا المدخل الذي يلخص مضمون البحث أن نحدد الإشكالية الرئيسية من خلال التساؤل التالي:

- **كيف تساهم آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

الأسئلة الفرعيـــة:

ويتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بحوكمة الشركات؟ وما هي مبادئها؟

2- فيما تتمثل آليات حوكمة الشركات؟ وما لأطراف المسؤولة عن تطبيقها؟

3- ما علاقة حوكمة الشركات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وكيف تعزز آليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

4- ما مدي تطبيق الشركة لمفهوم الحوكمة وتفعيل ألياتها بها؟

- **فرضيات الدراسة:**

1 -يقصد بالحوكمة على أنها مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، وتتمثل أهم مبادئ الحوكمة في الشفافية والإفصاح.

2 -للحوكمة عدة آليات ومنها مجلس الإدارة وكذا التدقيق الداخلي والخارجي، حيث تطبق الحوكمة من طرف مجلس الإدارة وكذا أصحاب المصالح.

3 -تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساعد في زيادة عدد المستثمرين وزيادة التمويل ، ويؤدي تفعيل أليأتها إلي تعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4 -تعمل شركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية علي تجسيد مفهوم الحوكمة وتفعيل جميع ألياتها لمساعدتها علي بلوغ الأمثل لأهدافها.

- **أهداف البحث:** يهدف البحث إلى:

- إزالة الغموض الذي يكتنف الكثير من المصطلحات النظرية المتعلقة بالموضوع، قصد إرساء اللبنة الأساسية للبحث.
- التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على مفهوم حوكمة الشركات وألياتها وخصائصها ومحدداتها.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال .
- استكشاف مدى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمبادئ الحوكمة وتشخيص أسباب تطبيق هذا النظام ومعوقاته.
- وضع إطار عام مقترح لنظام الحوكمة الملائم للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **أهمية البحث:**

تتضح أهمية البحث من أهمية الحوكمة التي يتم تناولها, كما يسهم هذا البحث إسهاما علمياً في حل القصور في بعض الجوانب بما يعزز دور الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , كما يهتم البحث في إبراز

أهمية التوسع في تفعيل مفهوم حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتمثل حوكمة الشركات كمجموعة من المبادئ والقواعد الواجبة التطبيق تحديا كبيرا لإدارة أي مؤسسة معاصرة ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة لإدارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على وجه الخصوص لتعزيز أوجه تطبيقها لهذه المبادئ.

– يشكل فهم أفراد المجتمع لمبادئ الحوكمة بشكل عام أهمية خاصة حيث أن تطبيق هذه المبادئ سيزيد من شفافية وموثوقية بيانات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– يشكل تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملا هامًا لتعزيز تنافسية ونمو الاقتصاد الوطني الجزائري.

- **مبررات اختيار الموضوع:**

يرجع سبب اختيارانا لهذا الموضوع لعدة اعتبارات من الجانبين الذاتي والجانب الموضوعي.

- الجانب الذاتي:

✓ رغبة في اختيار موضوع يناسب مجال الدراسة والتخصص: مالية وحوكمة الشركات.

✓ إثراء المكاتب الجامعية والمكاتب العمومية الأخرى.

✓ الميل الشخصي للبحث في المواضيع الحديثة التي تساهم في تنمية الاقتصاد.

✓ الميل الشخصي للموضوع نضرا لأهمية وخاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة المتوسطة.

- الجانب الموضوعي:

✓ تحديد الإطار النظري لحوكمة الشركات وكذا أهدافها وأهميتها.

✓ ضرورة تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ محاولة دراسة وتبيان الدور الفعال الذي تلعبه الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ الضعف الذي تعاني منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق الحوكمة.

✓ أهمية و مكانة الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ إمكانية مواصلة البحث في الموضوع وتطويره.

- **منهج البحث:**

- المنهج الوصفي التحليلي: الذي يركز على وصف دقيق للظواهر الاقتصادية المختلفة، ثم تحليلها وتضمينها للدلالات المختلفة المستخدمة في ذلك التحليل.

المنهج التاريخي: الذي يبرز أهم التطورات، خاصة مساهمة آليات حوكمة الشركات في تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **الدراسات السابقة:**

✓ **الدراسة الاولى:** سامي مختاري، دور الحوكمة في زيادة ربحية المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بشركة SERUB باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص مالية وحوكمة الشركات،جامعة بسكرة، 2012.وكانت الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة إلي أي مدي يؤثر تطبيق مفهوم الحوكمة علي زيادة ربحية المؤسسة الإقتصادية؟ وتهدف الدراسة إلي إلقاء الضوء علي مفهوم الحوكمة وأسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم في السنوات الأخيرة، وكذلك تحديد مدي إعتماد المؤسسات الإقتصادية علي الحوكمة وتفعيل آلياتها في إتخاذ القرارات الإقتصادية الرشيدة التي تساهم في تعظيم قيمتها وزيادة ربحيتها، وتهدف أيضا إلي معرفة النقائص وتقديم الإقتراحات عن تطوير إجراءات الحوكمة بالمؤسسات الإقتصادية، وتكمن الأهمية من الاهمية من هذه الدراسة في أهمية حوكمة الشركات خاصة في الدول النامية نظرا لقلة فعالية الأنظمة القانونية بها مايحول دون ضمان حقوق الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة من المستثمرين ومسيرين وعملاء ، كما أن ضعف الأنظمة القانونية تعني ضعف الإشراف والرقابة، وهذا ما يعمل علي إنتشار الفساد وإنعدام الثقة. وهذا له تأثير كبير علي أداء المؤسسة ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلي خلق الإحتياطات الازمة ضد الفساد وسوء الإدارة ومكافحة مقاومة المؤسسة للإصلاح. والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي في حالة شركة SERUB.

✓ **الدراسة الثانية :** فكري عبد الغاني محمد جودة: مدى تطبيق الحوكمة المؤسساتية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية"، رسالة لنيل شهادة الماجيستر، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2008.و كانت الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة هي "ما مدى تطبيق بنك فلسطين لمبادئ الحوكمة المؤسسية في ضوء مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل؟ و تهدف الدراسة إلى الوقوف

على المفاهيم و المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية في بنك فلسطين، و كذلك استكشاف مدى التزام بنك فلسطين بالمبادئ المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية و تشخيص أسباب تطبيق هذا النظام و معوقاته، و تكمن الأهمية من هذه الدراسة في فهم أفراد المجتمع لمبادئ الحوكمة يزيد من شفافية و موثوقية البيانات المالية المنشورة للمصارف المساهمة العامة الفلسطينية، والمنهجية المتبعة في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي في دراسة حالة بنك فلسطين.

- ✓ **الدراسة الثالثة:** دراسة جون سوليفان: أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات،2006 .

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق للقضايا العامة المتعلقة بحوكمة المؤسسات كما تقدم نظرة عامة عن فلسفة الأخلاق وعلى وجه الخصوص أخلاقيات العمل، وتطرح بعض المداخل المختلفة والإرشادات من أجل وضع ميثاق أخلاقي.

منهجية الدراسة الباحث اعتمد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة بالإضافة إلى المنهج التحليلي من أجل تحليل علاقة الأخلاق بحوكمة المؤسسات، أما عن أهم نتائج الدراسة فتمثلت في:

– اعتبار الأخلاق الحل لإحدى مشاكل التنمية الرئيسية ألا وهي الانتقال من اقتصاد المقايضة إلى اقتصاد يمكن في ظله إجراءات الصفقات على مدار الزمان والمكان.

–ترتفع تكاليف ابرام التعاقدات في البلدان والشركات التي تنخفض فيها المعايير الأخلاقية ومعايير التشريع القانوني ومستوى العمل بها.

–يؤدي الضغط المتزايد الذي يمارسه قطاع الأعمال والجمعيات المحلية على الشركات متعددة الجنسيات في سبيل تفعيل تطبيقها للمواثيق الأخلاقية إلى إعاقتها في بعض الحالات عن الاستثمار في الأسواق الناشئة

- ✓ **الدراسة الرابعة :** دراسة فريد كورتل، حوكمة المؤسسات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة، في الوطن العربي2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى بحث موضوع حوكمة المؤسسات واعتبارها كمنهج يساعد القادة والمدراء على تحقيق التنمية المستدامة، حيث أن إتباع مبادئ سليمة لحوكمة المؤسسات سيؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد آخذا بعين الاعتبار استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع مراعاة البيئة والعدالة الاجتماعية.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي لمعالجة موضوع الحوكمة والتنمية المستدامة وتحديد العلاقة بين الأداء الحوكمي في الدول العربية والتنمية المستدامة.

أهم نتائج الدراسة:

–إن الحوكمة أصبحت وسيلة متفق عليها وشبه وحيدة من طرف مختلف المهتمين بموضوع

الإدارة باعتبارها الوسيلة الأكثر ضمانا للوصول إلى مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

– إن ظهور مفهوم الحوكمة الاجتماعية والبيئية جاء نتيجة الاهتمام العالمي بالبيئة والمجتمع والاتجاه نحو التنمية المستدامة.

– إن المؤسسات العربية من المؤسسات في العالم التي تحتاج إلى الحوكمة.

✓ **الدراسة الخامسة :** فريد كورتل، حوكمة الشركات، منهج القادة والمداراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلي بحث موضوع حوكمة المؤسسة وإعتبارها كمنهج يساعد القادة والمداراء علي تحقيق التنمية المستدامة، حيث أن إتباع مبادئ سليمة لحوكمة المؤسسات سيؤدي إلي خلق الإحتياطات الازمة ضد الفساد أخذا بعين الاعتبار استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع مراعات البيئة والعدالة الاجيماعية.

إعتمد الباحث علي منهج وصفي تحليلي لمعالجة موضوع الحوكمة والتنمية المستدامة وتحديد العلاقة بين الأداء الحكومي في الدول العربية والتنمية المستدامة.

أهم نتائج الدراسة:

- إن الحكومة أصبحت وسيلة متفق عليها وشبه وحيدة من طرف مختلف المهتمين بموضوع الإدارة بإعتبارها الوسيلة الأكثر ضمانا للوصول إلي مستويات معتبرة من التنمية الإقتصادية والاجتماعية.
- إن ظهور مفهوم الحوكمة الاجيماعية والبيئة جاء نتيجة الاهتمام الاهتمام العالمي بالبيئة والمجتمع والاتجاه نحو التنمية المستدامة.
- إن المؤسسات العربية من المؤسسات في العالم التي تحتاج إلي الحوكمة.

- **حدود الدراسة:**

تهتم هذه الدراسة بتفعيل حوكمة الشركات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وعليه فان الاهتمام الأساسي سوف ينصب علي معرفة مدي تطبيق لمفهوم حوكمة الشركات و تفعيل آليات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **مميزات الدراسة:** إن من مميزات الدراسة التي قمنا بالتوصل إليها تتمثل في النقاط التالية:

– قلة وجود دراسات حول هذا الموضوع في الجزائر.

– تميزت هذه الدراسة بدراسة حالة شركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية – طولقة –

- **مجتمع وفترة الدراسة:** يتمثل في شركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية – طولقة – خلال الفترة 2014
- **حدود الدراسة:**

تأتي هذه الدراسة للخوض في تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، وما يمكن أن تقدمه هذه الأخيرة ومعرفة كيف ساهمت في الرفع من مستوى المؤسسة، شركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية

– طولقة –

- **هيكل الدراسة:**

يتم تناول هذا البحث من خلال ثلاثة فصول رئيسية، فصلين نظريين نتطرق حيث نتطرق في الفصل الاول للاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات والذي بدوره قسم إلي ثلاث مباحث، نجد في المبحث الأول حوكمة الشركات النشأة، دوافع، الظهور. وبعده : مفاهيم وخصائص وأثار حوكمة الشركات. ومن ثم المبحث الثالث معايير وآليات حوكمة الشركات والأطراف التي تحتاج إليها.

اما عن الفصل الثاني نبرز فيه حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتفرع إلي مبحثين الأول يحتوي علي ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والثاني حوكمة الشركات في الجزائر.

أما الفصل الثالث فيتمثل في الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية بطولقة. حيث تطرقنا إلي مدي تطبق مفهوم حوكمة الشركات.

برزت مسألة حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة باعتبارها أساسا للتنمية الاقتصادية وقد شكلت اهتمام السلطات الإشرافية والرقابية والمؤسسات والكثير من الباحثين، ويتضح ذلك بالشركات التي انفصلت فيها الملكية عن التسيير، لكن هناك شبه إهمال لمؤسسات أخرى لا تقل أهمية عن الشركات وهي المؤسسات العمومية.

لذا زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وقد حاز هذا الموضوع على اهتمام المجتمع الدولي نظرا للأهمية المتنامية له في ضمان حسن سير العمل والاستقرار وتجنب الأزمات في المؤسسات المالية وغير المالية، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية التي شهدتها الأوساط المالية نتيجة التلاعب في بيانات الشركات، حيث انهارت وأفلست مجموعة كبيرة من الشركات العالمية.

وعليه يحتل موضوع حوكمة المؤسسات اليوم أهمية كبيرة نظرا للدور الذي تلعبه في اقتصاديات الدول، فالحوكمة عمل مهم وأساسي يجب تطبيقه بطريقة صحيحة لمواجهة تحديات هذه المؤسسات، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أهم العناصر لهذا المفهوم، الإطار المفاهيمي للحوكمة وأسباب ظهورها، بالإضافة إلى مجموعة تعاريف للحوكمة والأهمية والأهداف التي تسعى لها، أهم المبادئ والمعايير التي توضح حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى ذلك التعرف على أدوات وأطراف الحوكمة.

وبناءا على ذلك سنقوم في فصلنا هذا والذي يحمل عنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات باستعراض ثلاث مباحث حيث أن:

المبحث الأول: حوكمة الشركات النشأة/دوافع الظهور.

المبحث الثاني: ماهية حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: معايير وآليات حوكمة الشركات.

المبحث الأول: حوكمة الشركات النشأة. دوافع. الظهور.

يعد مصطلح CorporateGovernance من المصطلحات التي أخذت في الانتشار علي الساحة الدولية مؤخرا وهو المصطلح الذي اتفق علي ترجمته إلي أسلوب ممارسة الادارة الرشيدة أو حوكمة الشركات، وقد نشأت هذه الظاهرة نتيجة القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الاعمال والانشطة التجارية والتي أدت إلي حدوث الكثير من حلات الافلاس والتعسر والعسر المالي للعديد من الشركات الضخمة التي تضرر من جرائها ألاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة.

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقدساهم حدوث الأزمات والانهيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة.

ويمكن تلخيص مراحل تطور و وضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي:[1]

- حتى مرحلة الكساد ما بعد عام (1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.
- مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976 – 1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.
- تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزامبها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.
- مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000) التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها وإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.
- أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.

[1]– عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص ص25 27.

- على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، اتجهت مؤسسات اتجاهات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.
- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد ألقيم والأخلاق والفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات.
- مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضا إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع لحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

المطلب الثاني: دوافع ظهور حوكمة الشركات.

هناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين وضعت حوكمة المؤسسات على قائمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومن حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية وأزمة المدخرات والقروض في الو .م.أ، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة، وقد حدثت مؤخرا فضائح كبيرة وأزمات اقتصادية وحالات فشل مؤسسات في روسيا وآسيا والو.م.أ، جعلت حوكمة المؤسسات تطفو إلى السطح في الدول النامية والاقتصاديات المتحولة والناشئة.[1]

ففي بداية سنوات 1930، أطلق كل من بيرل ومينر(BERLE et MEANS) تحذير من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة، وضرورة أن تكون هناك رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين.[2]

وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور حوكمة الشركات كمصطلح وكنظام للإدارة.[3]

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة.
- زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة.
- إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة و وسائل تحقيقها.
- المساعدة على رفع درجة الثّقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.

[1]- مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، بدون تاريخ نشر، ص 3 .

[2] Thierry widemangoiran, frédéricperier,françoislépineux, développement durable etgouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur, édition d'organisation, paris, 2003,p :103

[3]- عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة، تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص107-108.

- تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.
- إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.
- اهتزاز الّثقة في الأسواق، حيث عانت معظم الأسواق من عمليات اِهتزاز الثقة وفقدت معها آلاف المستثمرين وملايين العاملين وتضاعفت الخسائر مع الإيرادات المالية.
- الشعور بالاكتئاب والإحباط الاستثماري، وعدم القدرة على مواصلة عمليات الاستثمار بسبب فضائح مالية فائقة لا يتصورها العقل.
- الانسحاب من سوق الاستثمار، سواء المحلي أو العالمي الذي حدثت فيها لفضيحة وعدم الرغبة ولا القدرة على العودة إليه مهما كانت المكاسب مغرية.
- تقييد المعاملات الآجلة وانكماش السوق الائتماني إلى الدرجة التي أصبحت معها البنوك تواجه موقفا غير عادي، حيث الودائع لا تنمو والائتمان يتراجع.

المطلب الثالث: التطور التاريخي لحوكمة الشركات.

إن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة ويعود ظهوره الأول للأمريكيين Means&Berle سنة 1932 اللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهم" الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني أداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلا على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة [1].

- ✓ أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات والمساهمين. [2]

- ومن هنا يعود الإطار النظري العام المستعمل لنظرية الوكالة، حيث تسلم هذه النظرية على أن الوكيل (المسير) يتصرف نيابة عن المالك (المساهم) وذلك بتفويض منه وليس بالضرورة أن يكون لهذين الطرفين نفس الأهداف.
- وهكذا نادت هذه النظرية بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح حيث درست المشاكل الناتجة عن تعارض في المصالح للفئات المختلطة المرتبطة بالشركة، وهذا كله أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمس بزمام الأمور داخل الشركات.

1- طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ، ص2 .

2- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية،، 2009 ص 15.

- وكذلك تطرق كل من Jensen & Meckling في سنة 1976 وFoma سنة 1980 إلي الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وبإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين الملكية والتسيير والإدارة، أدى توسع الشركة وزيادة حجم نشاطها إلى ظهور اهتمام كبير بالمعاملات المتعلقة بها، والتي أصبحت تشكل العديد من النقاشات خاصة لدى متخذي القرارات.
- حيث تناول Williamson في سنة 1985 نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات)، هذه النظرية تنشأ من خلال العلاقات التعاقدية التي تربط بين كل المساهمين، الدائنين، الأجراء، الموردين، المسيرين.
- أما في سنة 1987 قامت اللّجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات بإعداد القوائم المالية وذلك بإصدار تقريرها السنوي المسمى Commission Treadway والذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية.[1]
  - ✓ ولقد كان الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة Cadbury في ديسمبر 1992تقريرها والمشكلة من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات the financeail Aspect of corporateGrevernace والذي طالبت فيه اللّجنات بإتباع معايير ومبادئ الشركات على الأعمال وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة والتقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن[2].
- أما لجنة Creenbury فقد ركزت على موضوع الرشاوي والإكراميات التي تدفع للوزراء وغيرهم مما يسبب القلق المتصاعد الذي أعتبر السبب الرئيسي لإنشاء هذه اللجنة بواسطة اتخاذ .الصناعات
- البريطانية سنة 1995 وقد وضع التقرير ميثاقا لأفضل الممارسات في تقديم الإفصاح عن مكافئات الأعضاء، وفي نفس السنة شكلت لجنة أخرى برئاسة Hample وكانت مهنتها تحديث أكثر لحوار حوكمة الشركات وضمان إنجاز النوايا التي قررتها وقد أوصى التقرير بأن مجلس الإدارة يجب أن يعترف بمسؤولية المجلس عن نظام الرقابة المالية الداخلية ولكن القليل من الشركات هي التي دفعت ذلك.
  - ✓ وفي سنة 1998 تم تجميع التوصيات المقدمة من Cadbury والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات فيما يعرف بالركود الموحد وقد أصبح هذا الركود جزءا من متطلبات القيد في بورصة

[1]– محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص15.

2– محمد جميل حبوش، مدى إلتزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات (دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخلين و المراجعين الخارجين ومدراء شركات الساهمة العامة)، رسالة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، لوم التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 ، ص 22.

الأوراق المالية ولكن لا يزال هناك فجوة لأن هذا الإرشاد كان خليط من الأدلة السابقة وقد أصبح واضحا أن أحكام حوكمة الشركات لها علاقة أيضا بالشركات غير المقيدة في البورصة[1].

- ✓ وقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاسها والفضائح المالية عن كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي Organisation for Economic– Cooperation and Devlopent وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم [2].
- ✓ كما أنه في سنة 2002 أصدرت كل من Sarbanes Oxcley Act الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات[3] .
- ✓ ومع تصاعد الأزمنة المالية العالمية عقد اجتماع لمجلس الاتحاد الأوربي في أكتوبر 2008 ألج خلاله بعض الزعماء السياسيين في الدول الكبرى إلى ضرورة إخضاع كل الفاعلين في الأسواق المالية للتنظيم والإشراف.

كما أصدر مركز المشروعات الدولية الخاضعة Enterprise international privatefor center تقريرا حول" حوكمة الشركات"حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالشركات والقطاعات الاقتصادية[4].

وقد ظهرت الحوكمة نظرا لوجود بعض جوانب الخلل لدى الشركات يمكن توضيحها في الشكل التالي5:

1- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص والمصارف)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة،2007 – 2008، ص20 .

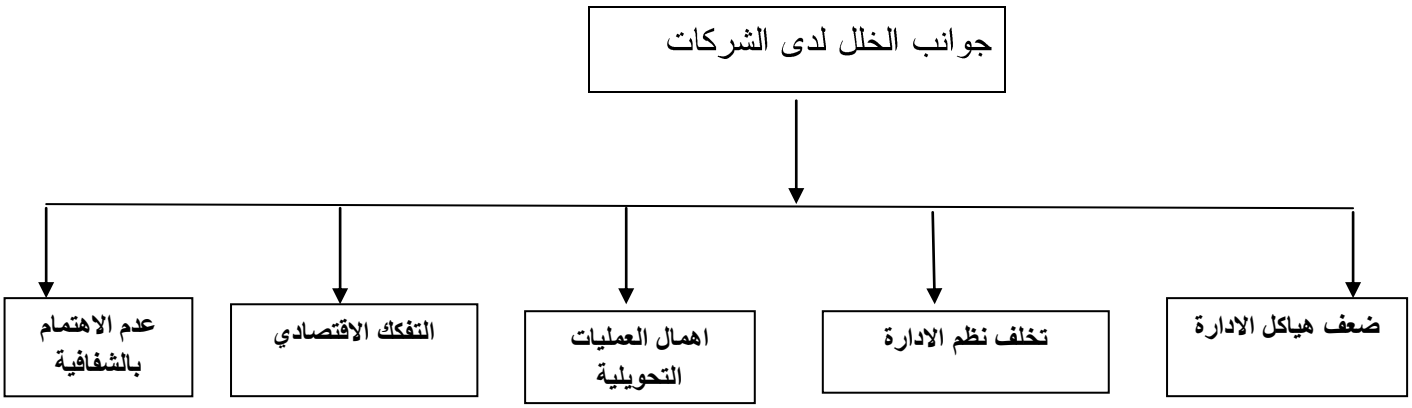
2- حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر–بسكرة، المنعقد في 6-7 ماي 2012، ص 4.

3 - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص14 .

4- رحماني موسى، جودة سامية، تقنية المعلومات أداة إستراتيجية لحماية وأمن المعلومة، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المنعقد في 06- 07 ماي 2012، ص 4.

5- حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، مرجع سابق، ص6 .

الشكل(01): جوانب الخلل لدى الشركات.



المصدر :محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005 .

المبحث الثاني: ماهية حوكمة الشركات.

سنقوم خلال هذا المبحث أولا بالتطرق إلى مختلف مفاهيم حوكمة الشركات وأهدافها وأهميتها ومن ثم خصائصها، وفيما يلي مختلف المفاهيم المقدمة لمصطلح حوكمة الشركات.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص حوكمة الشركات.

أولا: مفهوم حوكمة الشركات.

يتضمن مفهوم الحوكمة من الناحية اللغوية العديد من الجوانب التي تتمثل في:[1]

- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحكم: ما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 23.

- الاحتكام: ما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

✓ وتعتبر الإشارة في البدء إلى أن مصطلح الحوكمة GOVERNANCE أو الحوكمة المؤسسية CORPORATE GOVERNANCE هو مصطلح فرض نفسه ووجد ذاته قسرا أو طواعية، والدافع وراء شيوع هذا المفهوم هو تناغمه مع لفظي العولمة والخصخصة اللذين دار حولهما جدل كبير في بداية ظهورهما، ويشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الانكليزي للكلمة GOVERNANCE الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة، حيث تم سابقا إطلاق مصطلحات أخرى، إلا أن الأكثر شيوعا وتداولا من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية.[1]

✓ أما من الناحية الاصطلاحية فيوى البعض أن الحوكمة هي: [2]

– نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية الذي عن طريقه تتم إدارة الشركة والرقابة عليها.

– مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

✓ كما عرفت الحوكمة على أنها: الآلية التي تقدم ضمانة لممولي المنشاة بأنهم سيحصلون على عوائد من استثماراتهم في هذه المنشاة.[3]

وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح، وذلك من طرف وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف: فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها:" هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".

أيضا عرفها البنك الدولي على أنها: الحكم الراشد مرادف السير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة والموجهة للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل.[4]

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص ص 23-24.

[2] عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006-2007، ص ص18- 19.

[3] عماد محمد أبو عجيلة، علام حمدان، أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح(دليل من الأردن)، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي والدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20 و21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 27.

[4] محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص54.

أما معهد المدققين الداخليين عرفها على أنها: كلمات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على سير الشركة.[1]

ثانيا: خصائص حوكمة الشركات.

تتمثل خصائص حوكمة الشركات فيما يلي:[2]

- ✓ **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح وهذا الانضباط يتحقق من خلال:
  - بيانات واضحة للجمهور.
  - وجود حافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للأسهم.
  - الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.
  - التقدير السليم لحقوق الكلية.
  - التقدير السليم لتكلفة رأس المال.
  - استخدام الديون في مشروعات هادفة.
  - إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير.
- ✓ **الشفافية** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث كما تعني العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات شأن مفردات العمل في المجال العام وهذه الشفافية يمكن أن تتحقق من خلال:[3]
  - الإفصاح عن الأهداف المالية.
  - نشر التقرير السنوي في موعده.
  - نشر تقرير المالية البينية في الوقت المناسب.
  - عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها.
  - الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.
  - توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.
- ✓ **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل وهذه الاستقلالية تتحقق من خلال:
  - وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن مجلس الإدارة العليا.

---

[1] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص149.

[2] – صالح إبراهيم الشعلان،"مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية"مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير،في علوم الإدارة ،تخصص إدارة أعمال، جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعودية،سنة 2008،صص 18،16.

[3] صالح إبراهيم الشعلان، مرجع سابق، ص18،16.

- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافئات يرأسها عضو إدارة مستقل.
- وجود مراجعين خارجين غير مرتبطين بالشركة.

✓ **المساءلة:** أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من خلال تقديم كشف حساب عن تصرف ما، وتمثل المساءلة جانبين هما:

التقييم والثواب والعقاب، وتعني أن يتم تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه.

✓ **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع أطراف ذوي المصلحة المنشأة ويتحقق هذا من خلال:

- عدم قياس مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي.
- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين.
- وجود أجانب في مجلس الإدارة.
- الاجتماعات الكاملة الدورية لمجلس الإدارة.
- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله.
- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.

✓ **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة وهذا يمكن أن يتحقق من خلال:

- المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية.
- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة.
- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات.
- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين.
- حماية حقوق المساهمين.
- المشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات.

✓ **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد وهذا يتحقق من خلال النقاط التالية:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالبنوك الأخلاقي.
- عدم تشغيل الأحداث.
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.

✓ **ركائز الحوكمة :** يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته الشخصية وتحقيق مصالحه ولو على حساب الآخرين.

فتسعى الحوكمة الى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق توازن هؤلاء الأفراد وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر. [1]

✓ **السلوك الأخلاقي.**

تمثل التقارير المالية وسيلة الاتصال الرئيسية بين معدي التقارير المالية ومستخدميها وتعرف التقارير المالية على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف التي تقدم عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالح والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين فينشأ الابتعاد عن السلوك الأخلاقي الرشيد، وقد يحدث التعارض بين أطراف المنشأة من خلال دالة الهدف للإدارة مع دالة الهدف للمساهمين، أو تعارض مصلحة الدائنين حاملي السندات مع حاملي الأسهم أو تعارض بين الإدارة العليا ومراقب الحسابات نتيجة كشف هذا الأخير التلاعب في الأرقام المحاسبية، وإخفاء المعلومات عن الملاك، والتلاعب في القوائم المالية والقدرة على الزيادة أو تخفيض صافي الدخل المفصح عنه في القوائم المالية مستقبلا بغرض زيادة حوافز الشركات ودعم مركزها. [2]

✓ **إدارة المخاطر**

إن إدارة المخاطر جزء هام من دورة المخاطر لأنها تسمح للمنظمة بإنشاء ومراجعة ضوابط الرقابة الداخلية التي تدفع المنظمة لتحقيق الأهداف والسيطرة على الأمور وتوجد أربع مراحل رئيسية لإدارة المخاطر.[3]

- التعرف على المخاطر التي تواجه المنظمة، ويتضمن ذالك كل الأطراف التي ذات الخبرة والمسؤولية والتأثير على ناحية المتأثرة بالمخاطر محل الدراسة.
- تقدير أهمية المخاطر التي تم التعرف عليها: وينبغي أن يدور ذلك حول اعتبارات التأثير.
- إعداد استراتيجيات لإدارة المخاطر الرئيسية وتوجيه الموارد إلى النواحي التي هي في حاجة ماسة له.
- إجراء مراجعة متواصلة لكامل عمليات إدارة المخاطر وذلك بتحديث استراتيجية إدارة المخاطر ومراجعة صلاحية وصحة العملية الجاري تطبيقها على المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات.

أولا: أهمية حوكمة الشركات.

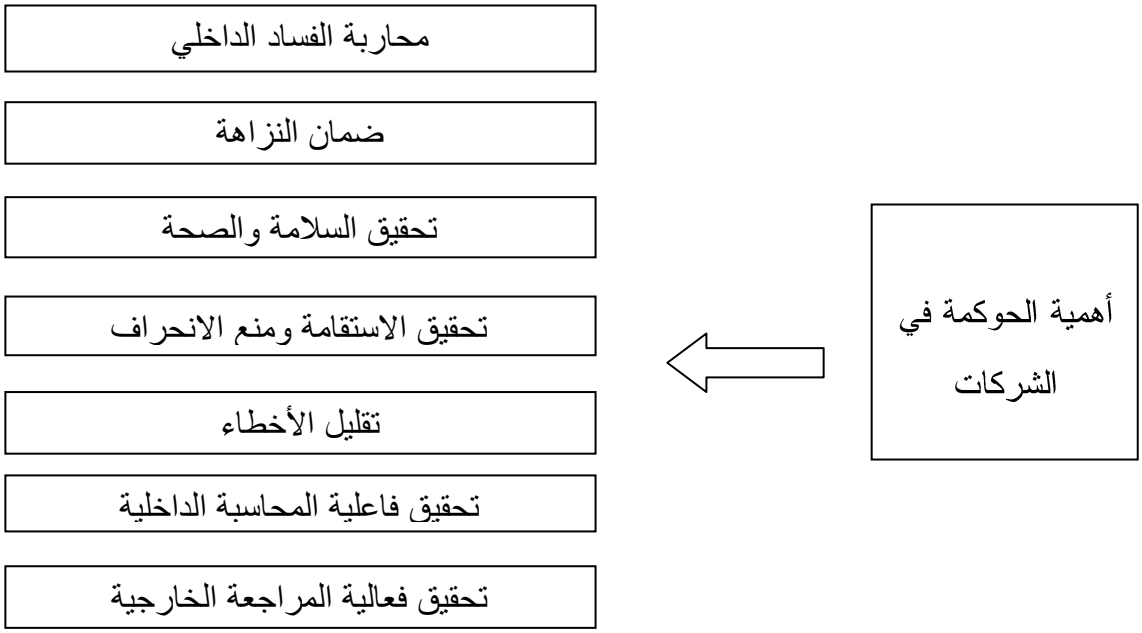
[1]– صالح إبراهيم الشعلان،مرجع سابق، ص18.

[2]– طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم والمبادئ التجارب)، مرجع سابق، ص 23.

[3]– طارق عبد العال حماد،مرجع سابق،ص23.

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات لأهدافها، وبشكل اقتصادي وقانوني سليم، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم والاضطلاع بمسؤولياتهم وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء الشركات وعلى أداء الإدارة والمديرين التنفيذيين في الشركات، بما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة، والتي يظهرها لنا الشكل التالي:[1]

الشكل رقم:(02): أهمية حوكمة الشركات.



المصدر: محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص58.

كما تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى، كما توفر حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء.[2]

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره ، ص57.

[2] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية للنشر، 2006، ص28.

يتضح من ذلك أن أهمية الحوكمة تزداد في الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة، وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية.

فالحوكمة عامل هام لإحداث التوازن والصحة والحيوية، كما أنها عامل رئيسي في إحداث التوازنات الأدائية للمشروعات، إلا أنها عندما لا تتواجد في الشركات فينجم عن ذلك ما يلي:[1]

- زيادة قوة الفساد، حيث لن يكون هناك من يقاومه.
- زيادة الطرد الاستثماري، حيث لا يستطيع مستثمر أن يستثمر في دولة من الدول التي تعاني انتشار الفساد.
- شيوع حالات من اللامسؤولية وعدم الالتزام، وهو يؤدي زيادة الشك وعدم التأكد وعدم الإدراك.
- زيادة الضبابية وعدم القدرة على الرؤية، في ظل تصاعد حالات عدم الوضوح وزيادة الغموض وعدم اليقين، مع تصاعد حجم المجهول.
- زيادة عدم الثقة، والخوف من المستقبل، وهو ما يؤدي إلى حدوث متاعب غير محدودة للشركات مع احتمالات التغيير.
- زيادة عدم الالتزام وعدم الشعور بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه حيث لا يلتزم العاملين بالتعليمات.

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات.

يعتبر مصطلح الحوكمة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد حضي هذا الموضوع باهتمام دولي كبير في السنوات الأخيرة خاصة بعد المشاكل التي عرفتها بعض الشركات الأمريكية الكبرى كشركة إنرون، مما أدى إلى ضرورة إيجاد قواعد ومعايير إدارية وقانونية تحكم أداء المؤسسات لتفادي تكرار مثل تلك الأزمات والحفاظ على مصالح كل الأطراف، فحوكمة الشركات منظومة تفاعلية استهدافية، قائمة على صحة البيانات وصدقها كما أنها تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي نوضحها فيما يلي: [2]

- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها وذلك من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عن المشروعات.
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات وذلك بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العمومية والمنظمات الجماهيرية .

[1] – محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 105– 106.

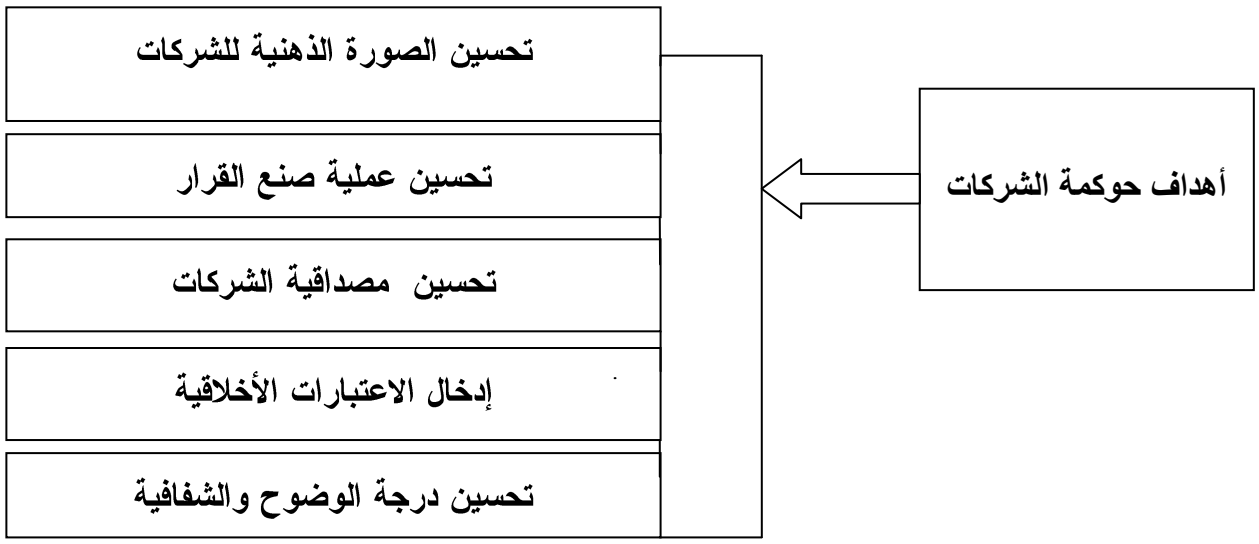
[2] – محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 21– 23.

- تحسين عملية المصداقية للبيانات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود، مما يزيد من اهتمام المستثمرين وزيادة استثمارهم في المشروع.
- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع واتخاذ القرار.
- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات، والمعلومات التي تحوزها بالفعل.
- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي، وجدب استثمارات ورؤوس أموال جديدة.
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين واستقرارهم.

كما أن حوكمة الشركات تؤدي إلى ترشيد ممارسات المديرين ومجالس الإدارة ومجالس الإدارة، وترشد ممارسات المحاسبين، والعاملين بالشركات ومراقبي الحسابات وما يقوموا به من أعمال لإظهار المراكز المالية ونتيجة نشاط الشركات، وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين وما قد يقوموا به من تأثير على قرارات الاستثمار داخل الشركة.[1]

يمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي:

الشكل رقم:(03): أهداف حوكمة الشركات.



المصدر: محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص58.

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص17.

المطلب الثالث: الآثار السلبية و الإيجابية في حالة غياب أو تطبيق حوكمة الشركات.

لحوكمة الشركات عدّة مزايا منها ما هو إيجابي و منها ما هو سلبي لذلك ندرس حالات غياب الحوكمة و حالات تطبيقها على الشركات.

أولا: الآثار السلبية الناجمة عن غياب حوكمة الشركات.

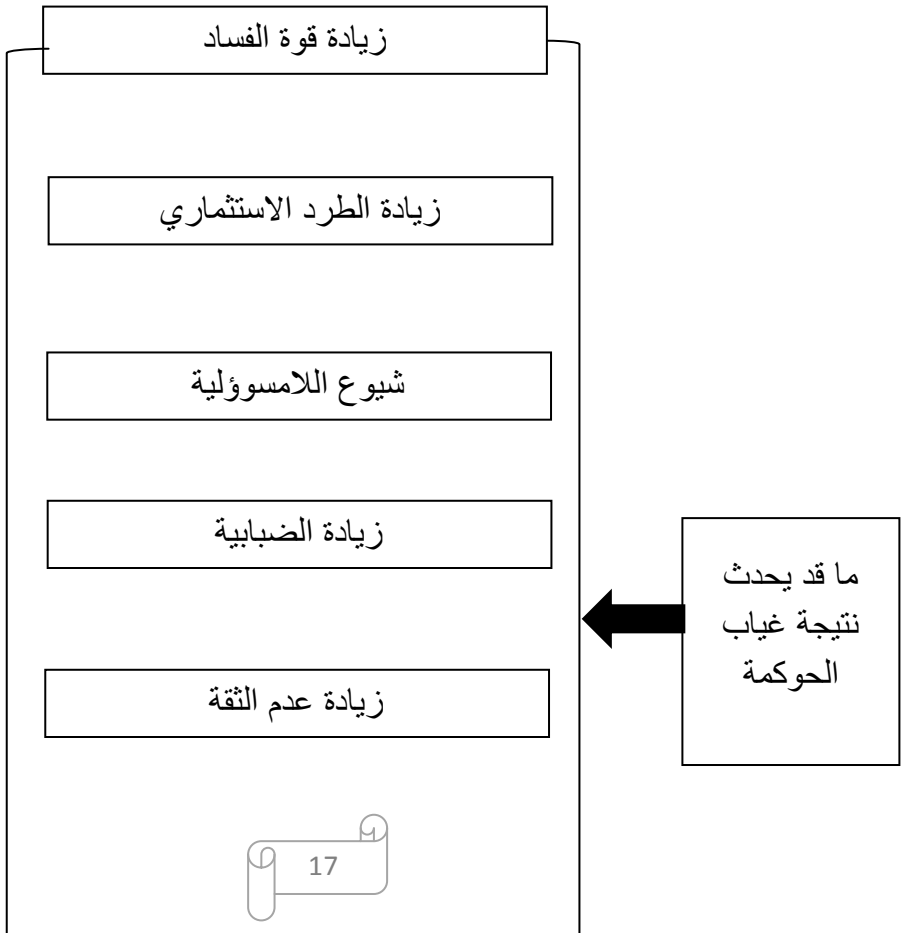
إن غياب مبادئ الحوكمة في الشركات يؤدي إلى:[1]

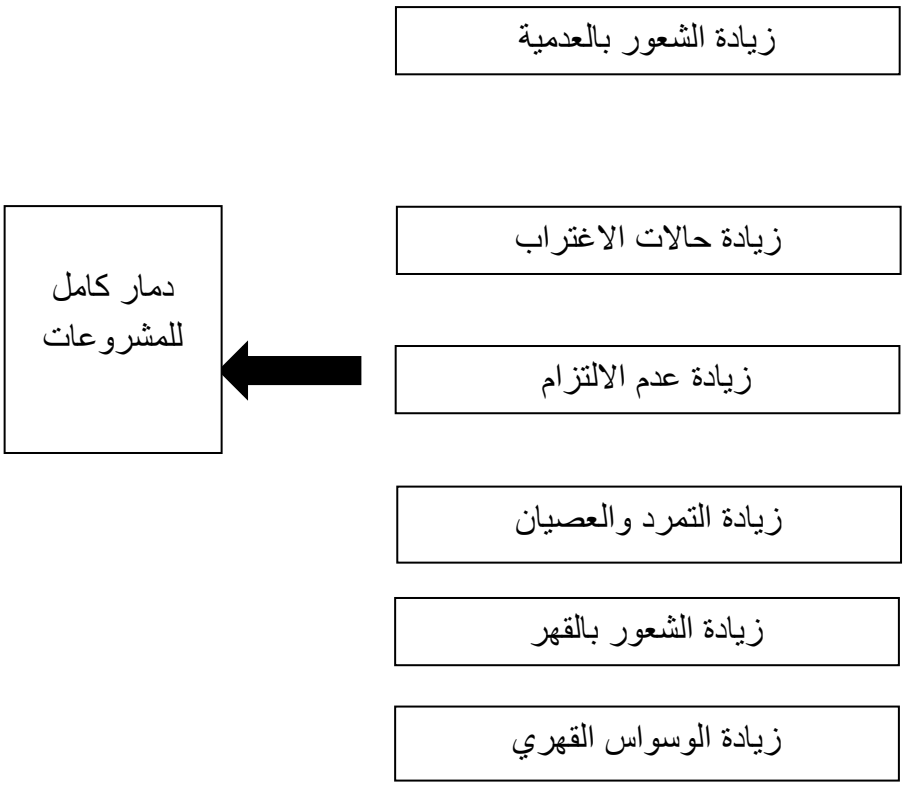
- زيادة قوة الفساد المالي والإداري، بحيث لن يكون هناك ما يقاومه، ومن ثم فإن الحوكمة تصبح ضرورية لمحاربة الفساد ومقاومته وإنهائه.
- زيادة الطرد الاستثماري، حيث لا يستطيع أي مستثمر أن يستثمر في دولة من الدول التي تعاني منها انتشار الفساد أو لديها اضطراب في المعايير و لا يوجد لديها ثقافة الالتزام، فالعشوائية و عدم وضوح الحقوق و الواجبات تؤدي إلى هروب المستثمرين.
- شيوع حالات اللامسؤلية و عدم الالتزام و هو ما قد يؤدي إلى شيوع حالات من الشك و الهواجس و عدم الإدراك، وبالتالي عدم الشعور بالمسؤولية في ظل ضياع كامل للحقوق و الالتزامات.
- زيادة عدم الثقة و الخوف من المستقبل و خاصة مع احتمالات التغيير و احتمالات الرفض لما هو قائم وهذا يؤدي إلى:
  - سيادة حالة الانفصال بين مصالح العاملين وبقية أصحاب العمل والإدارة .
  - سيادة حالة اكتئاب وإحباط عامة.
  - سيادة حالة من اللامبالاة.
- زيادة الشعور بالعدمية وعدم القدرة على العمل، حيث يتحول العاملين إلى آلات جامدة و يختفي الدافع على العمل.
- زيادة حالة الاغتراب و الانفصال عن الواقع، حيث يميل الجميع إلى استخدام التزييف والتزوير واستخدام كافة الأساليب غير المشروعة لإظهار الأمر على غير حقيقته.
- زيادة عدم الالتزام وعدم الشعور بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه حيث لا يلتزم العاملين بالتعليمات الإدارية و يتم الخروج على القواعد و اللوائح و مخالفة القانون واستخدام الحيّل الإدارية، وتوسيع دائرة الفساد الإداري والاتجار بالسلطة والنفوذ وسيادة الرشوة والمحسوبية.

[1]– محسن أحمد الخظيري، نفس المرجع السابق،ص ص 104،106.

- العصيان والتمرد وعدم الطاعة حيث تظهر نتيجة للفساد الإداري حالات من التمرد والعصيان والصراع والتطاحن بين العاملين بعضهم البعض، وعدم الانسجام أو عدم التوافق بينهم.
- زيادة الشعور بالقهر وعدم القدرة على إبداء الرأي أو التحذير من المخاطر التي تواجه الشركة ، أو التعامل مع الأخطار التي تهدد مستقبلها، أو تهدد استمرارها.
- سيادة الوسواس القهري حيث يؤدي الإرهاب الوظيفي ، واستخدام أساليب القمع الإداري إلى وجود حالات من الرعب الإداري ومخاطر فقد الوظيفة خاصة مع اتساع حالات البطالة في السوق ، وعدم وجود فرص عمل كافية.

الشكل رقم (04): ما قد يحدث نتيجة غياب الحوكمة.





المصدر: محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، الإسكندرية، مصر، مجموعة النيل العربية، 2005، ص، 104.

ثانيا: الآثار الإيجابية الناجمة عن تطبيق حوكمة الشركات.

للحوكمة دور رئيسي في إحداث التوازنات الأدائية للشركة، لأن تطبيق مبادئها يؤدي إلى[1]:

- رفع مستوى الأداء للشركات ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية و الدولية.
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها لاتخاذ القرارات.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة الشركات أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين والمراجعة للوصول إلى قوائم مالية على أساس محاسبية صحيحة.

[1]– إبراهيم إسحاق نسمان، نفس المرجع السابق، ص، 20.

- تجنب انزلاق الشركات في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم و استقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرءا لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية.
- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة الشركة في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

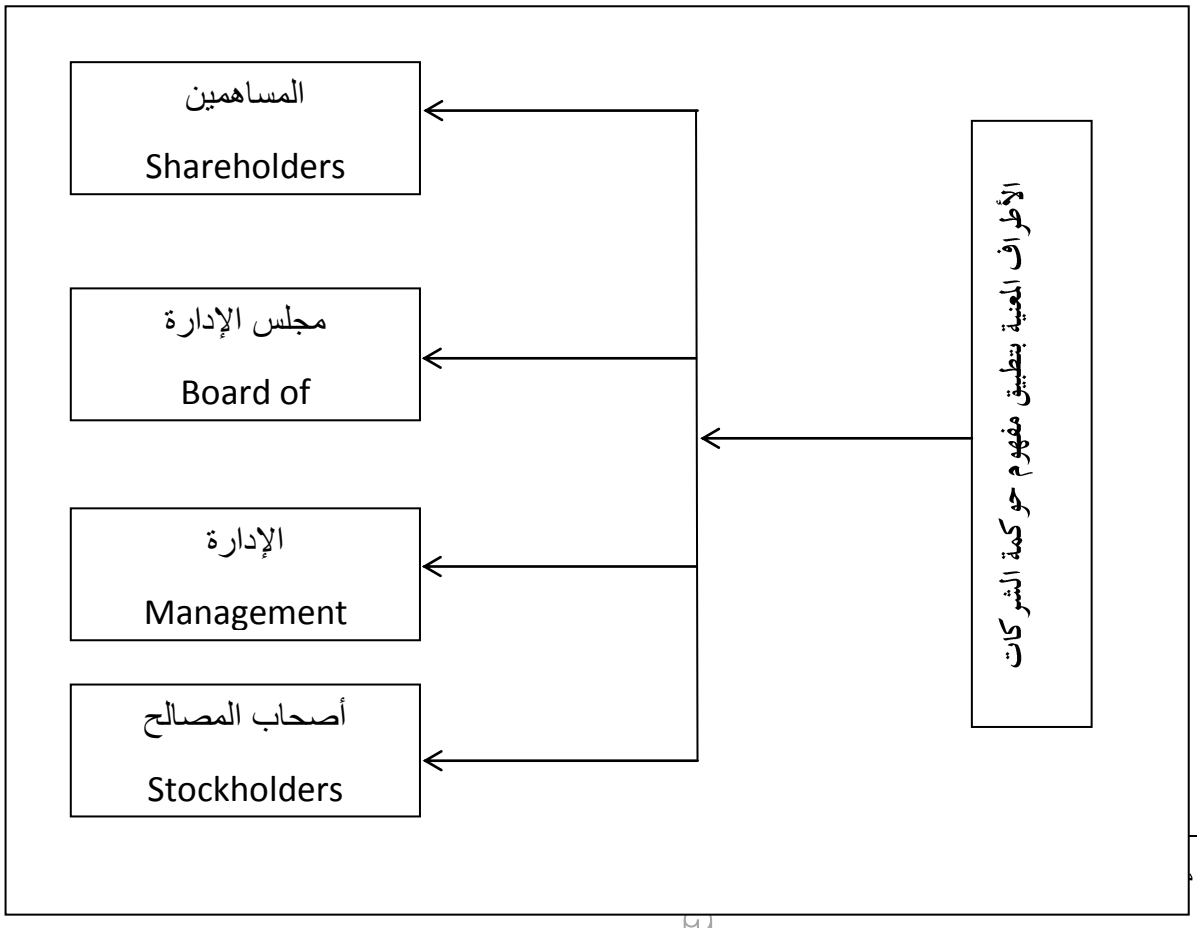
المبحث الثاني: معايير وآليات حوكمة الشركات والأطراف التي تحتاج إليها.

تعد المؤسسة جزء من المحيط الاقتصادي الذي تنتمي إليه بالإضافة إلى محيطها الداخلي الخاص بها، ولكل محيط مجموعة من المتغيرات التي تميّزه عن الآخر، لكي تحقق المؤسسة أهدافها لابد من توفر مجموعة من الأطراف التي تحتاج إلى الحوكمة وكذا مجموعة من المعايير والآليات، لكي نستخلص بعد ذلك الآثار الناجمة عن حوكمة الشركات.

المطلب الأول: الأطراف التي تحتاج إلى حوكمة الشركات.

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المؤسسية، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، و يمكن تلخيص هذه الأطراف بالشكل التالي[1]:

شكل رقم (05) يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.



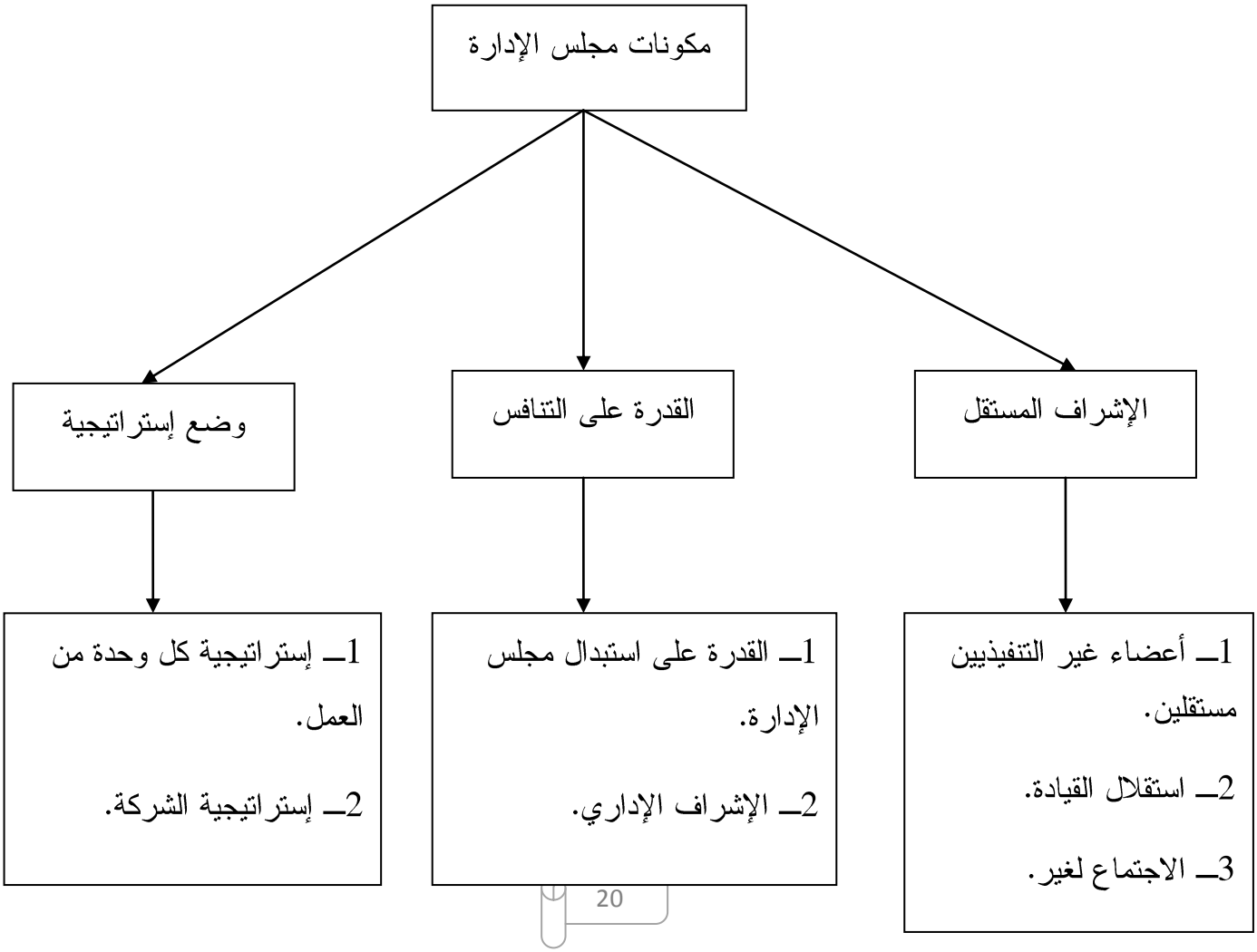
[1] – محمد

المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص،17.

1 – **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلي الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2 – **مجلس الإدارة :** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

الشكل رقم (06): مكونات مجلس الإدارة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص98.

3 – **الإدارة:** وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4 – **أصحاب المصالح**: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة مختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على الاستمرار.

ويجب أن نلاحظ أن مفهوم حكومة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحكومة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة، ففي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حكومة الشركات وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحكومة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة، ويلعب الدائنون دورا هاما في عدد من أنظمة حكومة الشركات ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة. كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحكومة الشركات ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.[1]

المطلب الثاني: معايير وآليات حوكمة الشركات.

ونقسم هذا المطلب إلى فرعين بحيث نتحدث في الفرع الأول عن المعايير التي تخص حوكمة الشركات أمّا الفرع الثاني فيكون حول آلياتها.

أولا: معايير حوكمة الشركات.

لقد حرصت العديد من المؤسسات على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة, وفي هذا المبحث سيتم استعراض بعض معايير الحوكمة وذلك من خلال منظور وجهة النظر لهذه المؤسسات على النحو التالي:[2]

[1] – محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص16.

[2] – مناورة حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول "حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي" في الفترة 15ـ16 تشرين الأول 2008،كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

✓ معايير منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية:

حددت منظمة التعاون الاقتصادية خمسة معايير في عام 1999 ثم أصدرت تعديلا لها عام 2004 وهذه المعايير هي:

وجود اطر فعالة لحوكمة الشركات تضمن كفاءات وشفافية وفعالية الأسواق, وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية.

- حفظ حقوق جميع المساهمين مثل:
- نقل ملكية الأسهم.
- الحق في اختيار مجلس الإدارة.
- الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية.
- حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة.
- حق التصويت.
- المساواة بين جميع المساهمين أي المساواة بين حملة الأسهم سواء كانوا وطنيين أو أجانب من حيث التصويت في الجمعية العامة بالإضافة إلى حقهم في الاطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات.
- إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين مشاركتهم في الرقابة الفعالة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بذلك أصحاب البنوك والعاملين وحملة السندات والعملاء.
- تطبيق الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال الشركة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية، حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين.
- تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم ومهامهم ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة.

✓ معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

وضعت لجنة بازل في عام 1999 تعليمات وإرشادات تتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية واهم هذه التعليمات هي:[1]

- وضع مواثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات.
- وضع إستراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الإفراد فيها.
- تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس.
- إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة.
- إيجاد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات.

[1] مناورة حداد، نفس المرجع السابق.

- إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا).
- تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين أو الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترقيات أو إدارية.
- ضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة.

✓ معايير مؤسسة التمويل الدولية:

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات وأهم هذه الأسس هي:

- يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة.
- إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة الجيدة.

ثانيا: آليات حوكمة الشركات.

و هي تكمن في الآليات الخارجية والآليات الداخلية ونستعرضها كما يلي:

1 -الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:[1]

✓ دور مجلس الإدارة:

يذكر كل من Harianto & Singh إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية فيوضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائه، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، 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.

[1]- بروش زين الدين، دهيمي جابر، دو أليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري،الملتقي العلمي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2012 بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسير، بجامعة محمد خيضر، بسكرة .

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس بالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكامل.

✓ لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية.

ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي وبالتالي فقد أنشا القانون جهازا جديدا للإشراف وتنظيم المراجعين و أوجد قوانين خاصة بمسؤولية الشركة.

أما في المملكة المتحدة فقد صدر عددا من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة، من أبرزها تقرير Smith Report في سنة 2003، الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات .وتجدر الإشارة إلى انه هناك العديد من الدول الأخرى مثل كندا، وفرنسا، وألمانيا، وماليزيا وسنغافورا قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات.

وعن تشكيل لجنة التدقيق في الشركات المملوكة للدولة، فإنها على وفق المعلومات المتوفرة قد ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب أفريقيا في سنة 1994وتلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذه اللجنة في العديد من الدول وقبل التطرق إلى أهمية هذه اللجنة والواجبات التي تقوم بها، لابد من الإشارة إلى المقصود بها.

ونظرا لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة، سوف يكتفي الباحث بإيراد تعريفين احدهما لإحدى الهيئات المهنية والآخر لأحد الباحثين[1].

لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيأة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA) بأنها "لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة.

كما عرفها ميخائيل أشرف حنا بأنها "لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققين الداخلين والخارجين إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقا للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة".

ويتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أنه يتم تعريف هذه اللجنة في ضوء عضويته أو مسؤولياتها، وإنها تتميز بأنها منبثقة عن مجلس الإدارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق.

وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة.

✓ وظائف ومهام لجنة التدقيق: تقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف نوجزها فيما يلي:[2]

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

[1] – بروش زين الدين، دهيمي جابر، نفس المرجع السابق.

[2] – بروش زين الدين، دهيمي جابر، نفس المرجع السابق.

– القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

✓ لجنة المكافآت:

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين .وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

- وظائف لجنة المكافآت وواجباتها:

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فان Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي:[1]

– تحديد والمكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.

– وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.

– اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.

– وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

✓ لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات.

- مهام وواجبات لجنة التعيينات:

– أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.

– يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.

– أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.

– يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.

[1] بروش زين الدين، دهيمي جابر، نفس المرجع السابق.

– على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من الشركة

✓ التدقيق الداخلي:

من أهم مزايا التدقيق الداخلي أنه يتيح الفرصة للمواطنين من أجل مساءلة المؤسسة وهو ما يعزز المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين والتقليل من الفساد المالي والإداري.[1]

2 -الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:[2]

سوق المنتجات /الخدمات (وسوق العمل الإداري منافسة):

تعد منافسة سوق(المنتجات /الخدمات)أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من Impavido&Hess وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس .إذن إن منافسة سوق المنتجات أو (الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

✓ الاندماجات والاستحواذات.

إن الهدف من عملية الاندماج والاكتساب هو نمو المؤسسات وتوسعها وكذا إعادة هيكلتها، خاصة إذا كانت المؤسسة تعاني من تدني أداء جهاز الإداري، إذ الاندماج من السيطرة سلوك الإداري سلوك علي الإدارة أو حتي الاستغناء عن خدماتها.[3]

✓ التدقيق الخارجي.

---

[1]– رقية حساني وأخرون، أليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري مداخلة مقدمة ضمن الملتقي، حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 06– ماي2012، ص19.

[2]– بروش زين الدين، دهيمي جابر، نفس المرجع السابق.

[3]– رقية حساني، مرجع سابق، ص20.

يؤيد المدقق الخارجي اورود مهما في المساعدة على تحسين نوعية شكاوفات المالية، يقحتلو ق لذك يبغبن هيلء مناقشة لجنة تلاديقق في نوعيء تلك شكلاوتاف، يلوس مبقواهتيل قفط ومع تزايد تلاركيز على دور مجلس ةرادلإا، ىلعو وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي و لااستمرار في تهفيلك.

يرى Parker & Abbot إن لجان تلاديقق المستقلة يشنلاوطة سوف تتطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين لأاكاف ء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تمعل فيه الشركة.

- ✓ التشريع و القوانين.

تؤثر التشريعات والقوانين الصادرة علي الفاعلين الأساسين في عملية الحوكمة ليس فيما يتعلق بأدوارها ووظائفهم بل كيفية تفاعلهم مع بعضهم، أي أنها تحدد العلاقات بين المساهمين، أصحاب المصالح و الإدارة ومجلس الإدارة.[1]

[1]– رقية حساني، مرجع سابق، ص،20.

خلاصة الفصل:

رغم تعدد تعاريفها فقد توصلنا إلي تعريف حوكمة الشركات علي أنها كل القواعد والميكانيزمات والممارسات التي تشكل في مجموعها نظاما تسييريا رقابيا يستهدف ضبط السلطات التقديرية لمسيري المؤسسة من جهة وتحديد علاقتهم بالأطراف الأخذة من جهة أخري بغية تعظيم قيمة المؤسسة وضمان استمراريتها، وتحقيق الحوكمة فعاليتها من خلال تكريس أخلاقيات العمل داخل المؤسسة وعلي وجه الخصوص الشفافية، الإفصاح والمسؤولية.

علي صعيد تفسيري لنظرية حوكمة الشركات وفي إطار النظريات التعاقدية للمن ظمات، فإن الحوكمة توفر سبيلا لرقابة فعالة وجيدة لتقويم سلوك المسير وقراراته بما يخدم مصالح الملاك كما تساعد علي التحكم في تكاليف التبادل عن طريق الحد من الانتهازية وعدم تماثل المعلومات بالإضافة إلي ضمان التوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وإدارة المخاطر وهو ما يخفض من المشاكل الوكالة.

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر قطاعا فتيا ماينال عديد المشاكل يكتنف مسارها ويعيق تطورها، خاصة في ظل التوجه الجديد نحو اقتصاد السوق والانفتاح على الاقتصاد العالمي، ويتوقع أن تتعمق التحديات على إثر الانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، وهو ما يقتضي ضرورة تأهيل هذه المؤسسات وإخضاعها لشروط الحوكمة بغرض تحقيق تأقلمها وتعزيز تنافسيتها، ولا نعتقد أن ترك هذه المؤسسات لقواعد السوق كفيل وحده بإعدادها للمنافسة محليا ودوليا ما لم يتم ذلك في إطار برنامج تأهيل شامل لمختلف الجوانب المرتبطة بهذه المؤسسات، مدعم ببرنامج يرسي لقواعد اقتصاد قائم على الحوكمة، لاسيما وأن الاقتصاد الجزائري يشهد خلال العشرية الأخيرة تحولا هاما من نمط المؤسسات الكبيرة الحجم، وهي مؤسسات القطاع العام إلى نمط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بنمو القطاع الخاص.

إن اعتماد الجزائر لبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر قديم نوعا ما أكثر من عشرية كاملة، إلا أن نتائجه لا تزال محدودة جدا، على الرغم من اعتماد برامج الدعم الأوربي وبرامج الشراكة مع بعض الدول المتقدمة زيادة على البرامج المحلية، وهي ما تزال في حاجة إلى جهود مكثفة لإنجاحها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد كان الانتشار مصطلح "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "واسعا في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات إلا أن هذا المصطلح لا يعبر عن حقيقة الوضعية هذه المؤسسات فالغموض وعدم الرؤية من القائمين في تحديد معنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تظم عدد هائل من المؤسسات مختلفة الأحجام قبل أن الاعتبارات التي عددها حجم المؤسسة هو في حد ذاته ما زال غامضا ،فيذهب البعض إلى تحديد هذا النوع من المؤسسات عدد العمال، وفي هذا الصدد يعتقد البعض أن هذا عدد العمال في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قد يقل عن 05 وقد يفوق 200 ومن هنا نلاحظ ذلك الفرق الكبير بين هذه المؤسسات إلى درجة دفعت بعض المختصين إلى التفريق بين المؤسسات الصغيرة جدا والمتوسطة حتى يكون الفرق أقل إلى جانب هذا الاختلاف وهذا الغموض في تحديد هذا النوع من المؤسسات يبقى الفرق شاسعا في عملية التحديد بين بلد و آخر أو حتى منطقة جغرافية و أخرى، أو حتى بين نوع من الصناعات و أخرى .فمنها من يحتاج إلى التكنولوجيا عالية ومنها من يستخدم الطرق التقليدية (الصناعات التقليدية والحرفية)وأمام هذا التنوع الاقتصادي والقانوني، تبقى إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قائمة، فقد عدل كثير من المختصين والباحثين إلى تقديم تعريف دقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن ولحد الآن وفي كل دول العالم لم يطرح تعريف واضح موحد لهذا النوع من المؤسسات.

ولقد اعتمد المختصون على معيارين في تعريف هذا النوع من المؤسسات،المعايير النظرية أو النوعية كما يراها البعض من جهة والمعايير المادية والعددية أو الوصفية من جهة أخرى إلا أن المعايير الأكثر استخداما هي الثانية (المادية) وذلك لوضوحها وسهولة استخدامها كرقم الأعمال، الأرباح وأكثرهم استخداما على الإطلاق العمالة(عدد العمال).

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتكمن صعوبة إيجاد التعريف الموحد في صعوبة وضع الحدود الفاصلة بين مؤسسة وأخرى أو قطاع وآخر، إذ باختلاف النشاط تختلف الحدود الفاصلة، أو مقارنة مؤسسات القطاع بين بلدان ذات المستويات التنمية المختلفة، ومن بين القيود التي تتحكم في إيجاد التعريف الموحد لهذه المؤسسات هي:[1]

تعدد مصطلحات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، أو منشأة الأعمال الصغيرة أوالمشاريع الصغيرة والمتناهية في الصغير، ففي الجزائر قد يستعمل مصطلح المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الذي يرمز لها ب: PME والتي من ضمنها المؤسسات المصغرة.

✓ تعدد معايير تعريف المؤسسات

يشكل تعدد المعايير واختيار الأنسب منها صعوبة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء في تحديد المؤسسات على اختلاف أوجه النشاط التي تنتمي إليه؛ باستعمال معايير كمية المحددة للحجم (صغر أو كبر كل مؤسسة) أو تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى (الحرفية والمؤسسات الكبرى) أو باستعمال معايير النوعية باعتبارها تسمح بشرح طبيعة كل تنظيم.[2]

✓ المعايير الكمية تصنف إلى نوعان:

- التصنيف النقدي ويضم مبلغ رأس المال، رقم الأعمال، الاستثمارات....الخ.
- التصنيف الاقتصادي أو التقني ويضم عدد العمال، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الطاقة المستعملة، حجم الإنتاج، القيمة المضافة....الخ.

✓ المعايير النوعية منها:

- المسؤولية: نجد في المؤسسات الصغيرة المدير / المالك أحياناً يؤدي عدة وظائف في نفس الوقت، الإنتاج، الإدارة والتمويل في حين المؤسسات الكبرى تتوزع أداة هذه الوظائف على عدة أشخاص.

[1]–A. Slami, petite et moyenne industrie et développement économique , ENAL , Alger 1985.pages 27.

[2]– لخلف عثمان م" دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر" رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر1995، ص 6.

- الملكية: تعود ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلبها إلى القطاع الخاص وتشكل النسبة الكبيرة منها مشروعات فردية وعائلية، ويلعب المالك المدير دوراً كبيراً على جميع المستويات، ونجد مثلاً في الجزائر الدولة تمتلك عدداً من هذه المؤسسات تابعة لها حيث تأخذ شكل مؤسسات عمومية محلية.
- طبيعة الصناعة: يتوقف حجم المؤسسة على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في إنتاج المنتج، فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس مال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج إلى بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال هو الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة.

أظهرت بعض الدراسات التي أجريت عن المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة أن هناك ما يجاوز خمسين(50) من التعريفات لأعمال الصغيرة والمتوسطة [1]، وأن العديد من الدول ليس لديها تعريف رسمي لهذا النوع من الأعمال، حيث يرتبط تعريف كل دولة بدرجة النمو الاقتصادي ويكون التعريف المعتمد إما بنص قانوني مثل الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية واليابان أو تعريفا إداريا مثل ألمانيا الغربية سابقا وهناك بعض التعاريف متفق عليها مقدمة من طرف بعض المنظمات الدولية.

فنتيجة للمفاهيم المتعددة في تحديد مفهوم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنلاحظ في هذا الجزء اختلافاً في التعريف وقيمة الإحصاءات لكل دولة.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية وحسب قانون المنشأة الصغيرة لسنة SmallBusiness act 1953 عرفت المؤسسة الصغيرة على أنها ذات ملكية وإدارة مستقلة ولا تسيطر على مجال نشاطها مؤسسة كبرى،[2] وتعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تشغل أقل من 500 عامل.

أما في فرنسا فإنه تعد مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تشغل أقل من 500 عامل ورأس مال متضمن الاحتياطات أقل من 5 مليون فرنك فرنسي.

أما في اليابان فتحدد المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالاعتماد على أساس أن يكون الرأس المال مستثمر أقل من 50 مليون ين وعدد عمال أقل من 300 عاملفي حين في الاتحاد الأوربي واستناداً إلى التصريح مجلس الإتحاد الأوربي لا يمكن إعطاء تعريف عام للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، لأن المفهوم

[1]– جالين سبنسر هل، ترجمة صليب بطرس "منشأة الأعمال الصغيرة" الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1998، ص 109.

[2]– جالين سبنسر هل، مرجع سابق، صفحة 64.

يختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وكقاعدة عامة للمنظمة تعتبر مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل مؤسسة يكون عدد عمال المشتغلين لا يتجاوز 500 عامل على أن يصل حجم الاستثمار 75 وحدة نقدية أو أقل.

أما لجنة الأمم المتحدة التنمية الصناعية فتعرف المؤسسات المتوسطة وصغيرة في الدول النامية على أنها كل مؤسسة يعمل بين اقل من 90 عامل، أما بالنسبة للدول المتقدمة فتكون فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة إذا كانت تشغل اقل من 500 عامل.[1]

أما في بلدان الشرق أسيا و في دراسة حديثة عن المؤسسات المتوسطة والصغيرة قام بها إتحاد دول بلدان جنوب شرق أسيا ASEAN فقد اعتبر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون عدد عمالها أقل من 100 عامل.[2]

في حين في تونس لم يرد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،إلا انه وضعت بعض المعايير مثل قيمة الاستثمار لا يجاوز 3 ملايين دينار تونسي وعدد العمال الذين تشغلهم المؤسسة 10 عمال فما أكثر.

أما في الجزائر فلقد كان شبه إهمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن كل النواحي التنظيمية، القانونية، المالية والإدارية...الخ. وهذا يدخل ضمن عدم الاهتمام بالقطاع الخاص ككل وعدم إتاحة الفرصة له ليلعب دوره في التنمية الاقتصادية لاعتماد الجزائر على المؤسسات الكبرى وإعطائها الأولوية في تحريك عجلة لاقتصاد الوطني وكرهان للتنمية المتوازنة والشاملة للالتحاق بركب الدول المتقدمة ،وكانت أولى محاولات إبراز دور هذا القطاع الهام و التعريف به قد تضمنها التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة.والذي عرفها على أنها"كل وحدة إنتاج مستقلة قانونا وتشغل أقل من 500 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دج، واستثماراتها لا تتجاوز 10مليون دج، ونأخذ أحد الأشكال المتقدمة.

- المؤسسات التابعة للجماعات المحلية (مؤسسات ولائية وبلدية)
- فروع المؤسسات الوطنية.
- الشركات المختلطة.
- المؤسسات المسيرة ذاتيا.

[1]– الزاهي اسبيرو، أهمية وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية الاقتصادية، مداخلة أمام المؤتمر العربي الأول حول البحث العلمي ودوره في الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجزائر جوان 2002.

[2]– جالين سبنسر هل، مرجع سابق، ص 111.

- المؤسسات الخاصة.

وحاولت الوزارة سنة 1999 عن طريق لجنة وزارية مشتركة اقتراح تعريف جديد يعتمد على عدد العمال وحجم رقم الأعمال وكان كالتالي:

✓ المؤسسات الصغيرة جدا:

- تشغل على الأكثر 05 عاملين.
- تحقق رقم أعمال سنوي لا يتعدى 3600000دج.

✓ المؤسسات المتوسطة:

- تشغل على الأكثر 250 عاملا.
- تحقق رقم أعمال سنوي لا يتعدى 180000000دج.

وهذا التعريف لا بأخذ مبدأ الاستقلالية ومع ذلك لم يبقى هذا التعريف هو المعمول به في الجزائر، إذ وفي 13 أكتوبر 2001 صرح وزير الصناعات الصغيرة و المتوسطة أمام أعضاء المجلس الشعبي الوطني بأنه لا يوجد تعريف صريح و دقيق لهذا النوع من المؤسسات في الجزائر ويمكن العودة إلى التعريف الذي يقول بأن هذه المؤسسات هي التي تشغل من 01 إلى 250 عامل وتحقق رقم أعمال سنوي في حدود 2 مليار دج .وهكذا تعود مرة أخرى إلى عدم وضوح الرؤية وعدم وضوح معنى نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.[1]

ونجد محاولة المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغير والمتوسطة. وقد عرفتها على أنها: "كل المؤسسة تشغل أقل من 200 عامل و تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج."

والتعريف الذي صدر خلال الملتقى الوطني حول التنمية المناطق الجبلية وهو التعريف المقترح من طرف السيد رابح محمد بالقاسم في مداخلته التي عنونها بـــــ: عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي.وعرفها كما يلي:"كل وحدة إنتاج أو وحدة خدمات صناعية ذات

[1]– الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، سطيف، 28–5 ماي 2003.

حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ أما شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة وهذه الأخيرة هي المؤسسات محلية (بلدية و ولائية).

ووسع في تعريفه ليشمل وحدات الانجاز التابعة لقطاع البناء و الأشغال العمومية وباقي الوحدات الخدمية كالتجارة، النقل، التأمين.[1]

وتعرف المؤسسة الصغيرة المتوسطة في القانون 1-18 الصادر سنة 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي اعتمدت فيه الجزائر على معيارين عدد العمال ورقم الأعمال حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم تأتي بعد ذلك المواد 7.6.5 ليبين الحدود الفاصلة فيما بينها.[2]

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص في ما يلي:[3]

- صغر حجمها وقلة التخصيص في العمل مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية الوطنية، وحتى الدولية في ضل العولمة والتفتيح الاقتصادي.
- الضآلة النسبية لرأس مال هده المؤسسات مما يجعل تمويلها سهلة وممكنه خاصة إدا كان أصحاب هده المؤسسة يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورة نقدية أو عينية، ويشترط أتناء تأسيس المؤسسة مساهمة شخصية من قبل المستثمر يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار الشيء الذي بخفض من الأعباء المالية للبنوك والهيئات التمويلية الأخرى.
- سرعة الاستجابات لحاجات السوق، ذلك أن صغر الحجم وضآلة رأس المال وقلة التخصيص كلها عوامل تسمح بتغيير درجة ومستوى النشاط أو طبيعة على اعتبار انه سيكون أقل كلفة مما لو كان عليه الحال في مؤسسة كبيرة.
- قدرة هده المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج ومستوى القاعدة الهيكلية.

---

[1] – رابح خوني، رقية حساني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ط 1ايتراك للطباعة والنشروالتوزيع، مصر، 2008 ، ص96.

[2] – القانون التوجيهي لترقية مؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 الصادر عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 12-12-2001، المادة 40 ص7.

[3] – رابح خوني رقية حساني، مرجع سابق، ص98.

- سرعة وسهولة اتخاذ القرار نضرا لتمركزه في يد صاحب المشروع والشركاء وبالتالي معالجة المشاكل التي يمكن أن تطرح في حينها مما يمكن أيضا من استقرار اليد العاملة.
- حرية اختيار النشاط لصاحب أو أصحاب المشروع يسمح بالكشف عن القدرات الذاتية للأفراد وترقية المبادرات الفردية، وإعطائها الفرصة للإبداع والاختراع.
- سهولة تأسيس هدا النوع من المؤسسات يفسح المجال أمام تحقيق الشغل الذاتي وترقية الاقتصاد العائلي مما جعل هده المؤسسات تفرض نفسها في أنحاء متعددة من العالم.
- سرعة الأعلام وسهولة انتقال المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف والتأقلم مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.
- استخدام تقنية إنتاجية أقل تعقيدا وكثافة رأسمالية، ولهذا فهي تعتمد نسبيا على اليد العاملة مما يجعلها عامل تثمين هذا الأخيرة.
- روح المبادرة والابتكار إذ بإمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع خاصة الاستهلاكية منها مما يعطيها ميزة التوزيع والإنتاج الصناعي.
- سهولة تكيفها مع المحيط الخارجي وامتداد نشاطها حتى إلى المناطق النائية حيث ينظر إليها كوسيلة للنهوض بهذه المناطق خاصة المشاريع التي نعتمدها لا تتطلب قيمة عالية من الاستثمارات وهو ما يتوافق ومستوى الدخل النقدي المتوسط.
- القدرة على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج.
- الارتباط بين الملكية والإدارة (المالك هو المدير عادة).
- الشكل القانوني عادة ما يكون مشروع فردي أو شركة أشخاص.
- مرونة في التصرف والتغيير.
- استقلالية صاحب المشروع أو مديره بالقرارات.
- وجود الاتصالات والعلاقات الأسرية إلى حد كبير.
- صعوبة توفير ضمانات التمويل والاقتراض والاعتماد على التمويل الذاتي.
- عدم وجود أنظمة متقدمة أو قصور في تطبيق هذه الأنظمة لارتفاع تكلفتها.
- إمكانيات مادية محدودة تتعلق بالإنتاج والتسويق وضعف في مجالات الخبرة والتخصص الوظيفي.

- أنظمة العمل والإدارة العاملين تعتمد على رأي صاحب المشروع.
- ضيق نطاق نشاط المشروع.
- تعمل ضمن أسواق محددة نسبيا مما يسمح لها بالتغطية السريعة والتجاوب مع متطلبات الزبائن.
- عدم التناظر في المعلومات حيث لا تتوافر على نظام معلوماتي(تقارير مالية ومحاسبية وغيرها)يمكن مختلف المتعاقدين معها التقييم الموضوعي لقدراتها المختلفة قصد تسهيل التعامل معها.
- القدرة على تغير القوة العاملة و سياسات الإنتاج والتسويق والتمويل ومواجهة التغيير بسرعة أكبر من المشاريع الكبيرة،وهذه المرونة في التغير تتناسب مع الظروف الاقتصادية سريعة التقلب في البلدان النامية.[1]
- انخفاض حجم الإنتاج الأمر الذي يقلل من تكاليف و أعباء التخزين والاحتفاظ بالإنتاج لمدة طويلة غير إن هذا قد يخلف مشكلة وهي عدم الاستفادة من وفرات الإنتاج بأحجام كبيرة .
- التوفيق بين المركزية لإغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من واقع استقراء الإحصائيات والدراسات والبحوث المهتمة بهذا النوع من المؤسسات يمكن توضيح أهميتها الراهنة في كافة بلدان العالم في من النقاط كالتالي:

- توفير مناصب شغل وامتصاص البطالة:تعد هذه المؤسسات إحدى الوسائل الهامة والفعالة في خلق فرص عمل كافية لامتصاص البطالة في البلدان النامية والمتقدمة.
- التوازن الاقتصادي والاجتماعي:يشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنمية السلوك الادخاري لدى الأفراد بشكل لا يمكن تحقيقه بصورة أخرى،كما أنها تقلص من ظاهرة النزوح الريفي، والربط بين التصنيع والمنتجات الزراعية.

[1]– ليستر ثرو، الصراع على القمة، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1995 ، ص130.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مراكز للتدريب والإبداع والاختراع:إضافة لما سبق فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنها تحقيق بعض المزايا الناجمة عن فصل الوظائف أو مراحل العملية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات ذات الوفرة الكبيرة من خلال التخصص.
- في بعض منها والعمل على نطاق في الاقتصاد المناسب ويتضح ذلك جليا من خلال مساهمتها في منح المؤسسات الكبرى ميزة تنافسية عالية ناجمة عن التكامل الإنتاجي الرأسي والأفقي القائم على أساس التعاون المستمر المتبادل.
- كفاءة استخدام الموارد المحلية:تعتمد جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استخدام الموارد المحلية في إشباع الحاجات المتزايدة من السلع الاستهلاكية عادة وقد ثبت في عدد من الدارسات أن هذا النوع من المؤسسات في البلدان النامية بتقنياته البسيطة كان في بعض الحالات أعلى إنتاجية من المؤسسات الكبيرة ذات التقنيات الحديثة وإذ ما تم تنظيم وإدارة دعم هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يكفل استمرار تنمية هذه الرغبة فإننا نتوقع قدرتها الفاعلة في تحقيق الكفاءة الفنية والاقتصادية واستخدام الموارد المحلية المتاحة.

ثانيا: الأهمية الاجتماعية.

- توفير مناصب شغل.
- المساهمة في توزيع العادل للدخول (الأجور).
- التخفيف من المشكلات الاجتماعية.
- إشباع الرغبات والاحتياجات الأفراد والتي سنقوم بشرحها كالآتي:

✓ توفير مناصب شغل:

حيث توضح دراسة أجرتها Small Busniss American Administration على وضع العمالة الأوروبية خلال الفترة 1979-1983 إن المؤسسات الجديدة الأوروبية تساهم في إنشاء الوظائف بنسبة أكبر من المؤسسات الكبيرة واعتبارها المجال الرئيسي في توظيف العمالة الجديدة فضلا على أنها تمتص أكثر من 40% من إجمالي العمالة في أوروبا.

كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01):نسبة العمالة بين قطاعات النشاط الاقتصادي في أوروبا.

نوع المشروع	حجم الاستخدام من العمالة %

- المشروعات الكبرى.	%29
- المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	%41
- المشروعات الفردية الصغيرة جدا.	%30

المصدر: رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص100.

وزادت هذه النسبة في النصف الثاني من التسعينات حيث قدر أن عدد العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال تلك الفترة بـــــــ: 66% من حجم العمالة.

✓ المساهمة في التوزيع العادل للدخول:

في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية واحدة و يعمل بها أعداد هائلة من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة ،وهذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية.

✓ التخفيف من المشكلات الاجتماعية:

ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة،وتنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا وفقرا، وبذلك توجد علاقة للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر بصرف النظر عن الدين واللون والجنس،إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدر على احتواء مشكلات المجتمع مثل البطالة والتهميش والفراغ وما يترتب عليه من آفات الاجتماعية خطيرة عن طريق منحهم مناصب عمل تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي.

✓ **إشباع رغبات واحتياجات الأفراد:**

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغبتهم من خلال التعبير عن وأرائهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد وتحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة والسلطة.

وبالرجوع إلى الجزائر، فانه ونظرا للمزايا و التحفيزات خاصة، دمت من إطار تطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فان عدد هذه المؤسسات في ارتفاع مستمر والأمر الذي يساعد في معرفة عدد هذه المؤسسات هو وضع تعريف موحد "القانون التوجيهي 01-06 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 "بعدما كان هناك تضاربا في تعداد هذه المؤسسات نتيجة الاعتماد على معايير مختلفة من قبل مختلف ففي نهاية عام 1996 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حوالي 270545 مؤسسة تستغل ما يقارب 1039806 عامل، وتمثل المؤسسات الخاصة ما نسبته 99.72 % من مجموع هذه المؤسسات وهو ما يعادل 269806 مؤسسة خاصة.وذلك حسب الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي(**CNAS**)، بزيادة سنوية تقدر بـــــ: 23964 مؤسسة عند نهاية نفس السنة، وبمعدل سنوي قدر بـــــ: 9.75% مقارنة مع سنة 2005، وهي تمثل الأغلبية في تعداد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزيادة على أنها توفر مناصب عمل بحوالي 9.77942 عامل. أما بالنسبة للقطاع العام فقد شهد مع نهاية العام تراجعا في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية بنسبة 15.45% (انخفاض ب 135 مؤسسة) مقارنة مع سنة 2005 ليصبح عدد هذه المؤسسات 739 مؤسسة فقط ومنها تراجع عدد مناصب الشغل إلى 61661 منصب شغل ويرجع هذا الانخفاض إلى عملية الخوصصة التي عرفتها مؤسسات القطاع العمومي.

ورغم هذا الارتفاع في عدد المؤسسات فان الكثير من الخبراء يرون أن وتيرة إنشاءها التي تقدر بـــــ: 18 ألف و25 ألف مؤسسة سنويا ضعيفة وبعيدة عن المعدل العالمي بإنشاء 70ألف مؤسسة على الأقل، وتنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالأغلبية في قطاع البناء والأشغال العمومية بـــــ: 35.25% وهو ما يعادل 90702 مؤسسة الذي يليه قطاع التجارة ب: 17.34% ثم قطاع النقل بـــــ: 8.88%.

والجدير بالذكر إن معظم هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر تنتشر وتتمركز أساسا في حوالي 10 ولايات متواجدة كلها في شمال الوطن، وهو ما يفسر التوازن الجغرافي غير متوازن جهويا لهذه المؤسسات.

المطلب الرابع: أدوار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة أدوار نذكر منها: [1]

[1] – نادية قويقح، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،في الدول النامية – حالة الجزائر – رسالة ماجيستير – غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001 ، ص122 ص123.

- للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الخاصة دور في الحفاظ على الطابع الصناعي المحلي ومنافسة المنتوج الأجنبي حيث ان الجزائر وهي مقبلة على الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وكذا توقيع عقد الشراكة مع المجموعة الأوربية فرض عليها ضرورة ترقية المنتوج المحلي عن طريق مراقبة الجودة التي تبقى الضمان الأول والوحيد لقدرة المنتوج المحلي على منافسة المنتوج الأجنبي وكذالك عن طريق تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تضمن المحافظة على الطابع الصناعي الوطني والمحلي أمام المنتوج الأجنبي
- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة دورا في التنمية المحلية والجهوية لأنه في الوقت الذي نشهد فيه التوطن الكبير للصناعات والأعمال في المدن الكبرى للوطن منها الساحلية نلاحظ التهميش والعزلة التي تعانيها مختلف مناطق الوطن الداخلية والجنوبية منها خاصة وللتخفيف من هذه الفوارق الجهوية وتحقيق التوازن التنموي وفك العزلة عن هذه المناطق النائية وجب على السلطات العامة تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه المناطق وهذا لا يتأتى إلا بتوفير الهياكل القاعدية الأساسية مثل شبكة الطرقات ، الكهرباء، الاتصالات....الخ.
- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في ترقية فكر العمل الحر وظهور منظمين جدد فانتقال الجزائر من وضع اقتصادي ذو تسيير مركزي إلى وضع اقتصادي بلا حواجز ولا قيود سيسمح بظهور منظمين ومسيرين جدد يطمحون إلى تجسيد أفكارهم وتحويلها إلى إنتاج ملموس حيث يتخذ هؤلاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فضاء واسعا لتحقيق إنجازاتهم الإبداعية
- تسمح المنشاءات الصغيرة والمتوسطة بانتشار المعارف والمهارات بين أفراد المجتمع المحلي
- و تستطيع برامج تنمية المنشئات الصغيرة والمتوسطة إتاحة الفرصة لعدد كبير من أصحاب المشاريع البسيطة الذين يفتقرون بدونها إلى المهارات والمواد اللازمة نظرا لتواضع إمكانيتها .
- ترقية الاقتصاد العائلي بإنشاء مؤسسات مصغرة على مستوى البيوت إذ أن الكثير من الدول اعترفت بهذا النوع من الإنتاج غير منظم ووضعت له إطارا قانونيا قصد إدماجه تدريجيا ضمن القطاع المنظم بتشجيعه على المساهمة في التنمية الوطنية و قد تم تشجيع هذا النوع من الإنتاج لأنه يحافظ على الاستقرار الاجتماعي و يوفر موارد رزق عائلية تسد الكثير من أبواب الفقر و البطالة .
- تسمح كذالك هذه المنشات الصغيرة والمتوسطة إن توسع الخيار أمام المستهلكين من خلال عرضها أنواعا كثيرة من السلع والخدمات.
- تسمح كذالك هذه المنشات في الكثير من الأحيان بقيام علاقات شخصية أوثق من تلك التي تسمح بها المنشات الكبيرة.

- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا في التجديد والتحديث حيث تتعرض للتجديد والتحديث أكثر من المؤسسات الكبيرة لان الأشخاص البارعين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم يجدون في ذالك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل والمؤسسات الكبيرة لا تبدي اى اهتمام بالمنتوجات الجديدة ولا تقدم أي دعم لها إلا عندما تتمكن المشاريع من التطور وخلق سوق أكيدة لها و في هذه الحالة يكون اهتمامها ودعمها على أساس تنافسي في الغالب[1].

المطلب الخامس: مشاكل وتحديات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولا: مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المشاكل تختلف من حيث قوتها وخطورتها ومدى تأثيرها على مسار هذه المشروعات وتهديدها لوجودها أو احتمال نموها، ويعتبر التعرف عليها أمرا ضروريا لإمكانيات إيجاد السبل والوسائل لمعالجتها ويمكن ذكر أهم هذه المشكلات فيما يلي:[2]

- صعوبة التمويل: من المفروض إن المصدر الرئيسي لتمويل المؤسسات الصغيرة هو التمويل الذاتي، أي الاعتماد على المدخرات الفردية التي عادة ما تكون غير كافية،خاصة في البلدان النامية نتيجة لضعف المداخل فيها، ولهذا تلجأ هذه المؤسسات إلى التمويل الخارجي أو الائتمان، وهنا تصطدم بصعوبة الحصول على الأموال التي تحتاجها لممارسة نشاطها.

[1]– عبد السلام عبد الغفور و اخرون، ادارة المشرعات، دار صفاء، 2001، ص 08.

[2]– ليلى لولاش، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مساهمة القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود وتمويل جامعة بسكرة، 2005، ص48.

وقد أكد تحقيق البنك العالمي أن: 80% من المؤسسات محل تحقيق تم إنشاؤها بأموال خاصة بنسبة 100% وهو ما يترجم صعوبة تحرير قروض من النظام المالي والبنكي بسبب شروط الاقتراض الصعبة ومستوى الضمانات المطلوبة.

بالإضافة إلي:[1]

- صعوبة التسويق لمنتجاتها لعدم قدرتها على النفاذ إلى الأسواق المناسبة.
- عدم القدرة على النمو ونقص الخبرة التنظيمية.
- مشكلة الإدارة باعتبار أن الملكية لهذه المؤسسة تعود عادة لشخص واحد يديرها وحده ويتخذ القرارات المصيرية.
- عدم اعتماد المؤسسات الكبيرة دائما على هذه المؤسسات كمكملة لأنشطتها.
- مشكلة الإنتاج والتكنولوجيا حيث معظم المؤسسات تعتمد على تقنيات وآلات قديمة.
- ملاحقة الأجهزة الحكومية لها لقيام أغلبها دون تراخيص.
- عدم وجود الوعي بأهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية وهذا لانعدام الدراسات الحقيقية في هذا المجال.
- مشكلة الإطار التنظيمي وتعدد الجهات المختصة.
- عدم توفر الحوافز المادية وحتى المعنوية اللازمة لاستقطاب العمالة المؤهلة، هو ما يدفع بهذه العمالة المؤهلة إلى تفضيل العامل في المؤسسات الكبيرة حيث الأجور مرتفعة والمزايا أفضل والفرص أكبر للترقية.
- نقص الخبرة على مستوى العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فمعظم العمال يتلقون تدريبهم وتكوينهم الأول، ثم يغادرونها نحو المؤسسات الكبيرة بحثا عن الامتيازات المتوفرة بها.
- صعوبات جبائية من حيث نسب الرسوم والضرائب المطبقة على أنشطة هذه المشروعات في طورها الاستغلالي وارتفاع الضغط الجبائي الذي كان من نتائجه توقف عدة مشروعات إنتاجية عن النشاط.

[1]– عبد الرحمان بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العدد " 1"كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات بن عباس سطيف، 2002، ص 161.

- التضخم من حيث تأثيره في ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل، مما سيؤدي حتما إلى ارتفاع تكاليف التشغيل، وهنا تعترض هذه المؤسسات مشكلة رئيسية وهي مواجهة المنافسة من المؤسسات الكبيرة، مما يمنعها ويحد من قدرتها على رفع الأسعار لتجنب أثر ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية.[1]
- غياب الإطار المتخصص في هذا المجال وأساليب تنميته ومتابعة التطورات، لذلك هنالك ضرورة ملحة بتوجه الإطارات العلمية للاهتمام بهذا القطاع في مختلف المستويات.
- عدم الإلمام بالتوجهات الحكومية والجهل بالهيئات المساعدة لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- عدم معرفة مصادر التمويل الخارجية.

ثانيا: آفاق وتحديات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد، ندعو إلى إيجاد حل للمشاكل والعراقيل التي تعترضها ما يساهم في رفع كفاءتها الإنتاجية وتطوير قدراتها التنافسية،وهذا يتطلب إيجاد مجموعة من التدابير نذكرها فيما يلي:[2]

✓ الدعم الحكومي:

يمكن أن يشتمل دعم الحكومات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية كمايلي:

- إزالة القيود والمعوقات الإدارية وذلك بتوفير بنية تحتية اللازمة لدعم هذه المؤسسات.
- تقديم الاستثمارات الاقتصادية والفنية.
- إنشاء هيئة ضمان مخاطر الائتمان المصدر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وهذا للتغلب على مشكلة الضمانات التي تشترطها البنوك مقابل الائتمان.

✓ تسهيل التمويل:

نظرا للوضعية الاقتصادية الصعبة لمعظم البلدان النامية فان جل المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعاني من مشكلة التمويل وكذلك عدم الاستجابة لمقتضيات شروط الضمان التي تتطلبها مؤسسات الإقراض، كذلك من الواجب عند إعداد وتنفيذ برنامج القروض أي كان مصدرها مراعاة ما يلي:[3]

[1]– فريد راغب النجار، إدارة المشروعات و الأعمال صغيرة الحجم ط1، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 1999، ص6.

[2] ليلى لولاش، مرجع سابق، ص48.

[3]– ليلى لولاش، مرجع سابق، ص48.

- يكون تسديد القروض على أساس فترات سماح معقولة وأسعار فائدة قريبة من الأسعار السائدة في السوق المالية.
- تحسين أداء المحافظ المالي عوضا عن فرض الرسوم جمركية وتطبيق إجراءات الرهن والمقاضاة أو إشهار الإفلاس في حالات التخلف عن التسديد لأسباب موضوعية.

لاشكّ أنّ عولمة الاقتصاد، يميزها الدور البارز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تساهم في تحقيق نسبة عالية من النمو الاقتصادي فضلا عن امتصاص البطالة بخلف مناصب شغل والمساهمة في التسيير, فالتيار الاقتصادي العالمي الجديد جعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرك القاعدي لاقتصاد أي دولة .

لذا فالتحديات التي تواجد هذا القطاع في الجزائر كبيرة, فرغم مرور أكثر من عشرية على الانفتاح الاقتصادي إلاّ أن موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يزال في طور التأسيس .

وعليه لابد أن نتطلع إلى آفاق واسعة ,تجعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرك القاعدي للاقتصاد الوطني, وتساهم في تعزيز طاقاتنا في الاستثمار الوطني والشراكة لجلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة, وتتجلى هذه الآفاق في:

- نشر وتفعيل ثقافة المؤسسة .
- ترقية وتطوير التكوين في جال المؤسسات الصغيرة والموسطة.
- تأهيل الموارد البشرية ,وتنمية المعرفة التقنية التسييرية وإشارة الخبرة.
- تكثيف إنشاء مشاتل المؤسسات ومراكز الدراسات ومراكز الدعم.
- ترقية وتطوير جهاز الإعلام الاقتصادي.
- ترقية وتطوير بورصة المناولة والشراكة.
- ترقية وتطوير آليات التمويل.
- ترقية وتثمين التعاون الدولي والشراكة.
- التفكير حول الدور الاجتماعي للقطاع الخاص.
- إدراج الاهتمامات البيئية في القطاع.
- تأهيل المؤسسات وتحيرها للمنافسات الدولية.

فبرنامج رئيس الجمهورية وبرامج الحكومة، وتوجيهات القيادة السياسية كلّها تصبّ في جعل هذه الآفاق طموحات مشروعة، لذلك فإنّ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفروعها المختلفة، منهمكة في عمل جاد ومتواصل من أجل أن تكون الوزارة في مستوى الآفاق المرجوة، وعند حسن ظن المستثمرين الوطنيين والأجانب، معتمدة في ذلك على قدرات وكفاءات وتفهم إطارات ومسؤولي جميع القطاعات الوزارية الأخرى، وكذا أصحاب المؤسسات الراغبين في إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مستقبلا ورغم صعوبة المهمة إلاّ أنّ ضرورتها وأهميتها تفرض على الجميع تحقيق الآفاق المنشودة.

المبحث الثاني: حوكمة الشركات في الجزائر.

رغبة منها للاندماج في منظومة الاقتصاد العالمي، أخذت الجزائر على عاتقها هدف تحسين بيئة الأعمال بها لتعزيز مسارها نحو اقتصاد السوق، ولقد أدركت الجزائر بأن أفضل خيار لها لبلوغ هذا الهدف سيكون من خلال تطوير القطاع الخاص وتحريره ودعمه باتخاذ كل ما يتطلبه من إصلاحات هيكلية تساهم وتسرع من العملية وتكون في نفس الوقت خلاصا لها من الاقتصاد الريعي، ولذلك فقد ازدادت حاجتها لحوكمة الشركات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال. إلا أن تقرير منظمة الشفافية الدولية الصادر بتاريخ 26 سبتمبر 2007 قد أشار إلى تراجع الجزائر في الترتيب الدولي إلى مستوى أسوأ لتحتل في التقرير الجديد رتبة 99، إذا وجدت المنظمة بالنسبة للجزائر أن حصيلة السداسي الأول من سنة 2007 كارثية وتبعث إلى القلق وتكشف أن ظاهرتي الفساد والرشوة وصلت إلى مستويات قياسية وهذا لعدم اتخاذها لأي خطوات في مجال الفساد المالي كالحوكمة والتسيير الراشد، وكذا بعض الأسباب الأخرى والتي كانت نتيجة التحول من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق بدون وضع هيكل لحوكمة الشركات العمومية والخاصة وتصديا لهذه الممارسات السلبية التي ألحقت الضرر البليغ بالمؤسسة والاقتصاد الجزائري ككل فقد أصبحت قضية الحوكمة تطرح بإلحاح أكثر، وبصفة عامة فإن موضوع الحكومة في الجزائر من الموضوعات الجديرة بالاهتمام مثلها كباقي دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية، ولزيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي سعت الجزائر إلى بناء إطار مؤسسي للحوكمة.

المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولا: التطور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لا تزال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تحول مستمر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وذلك من أجل بلوغ بنية اقتصادية ذات مردودية عالية وتأهيلها للمنافسة في محيط يتسم بالمخاطرة والانفتاح ولا يقر إلا باليات

السوق، وكاستجابة للتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم من تكتلات وشراكات وشدة منافسة، فقد تطور تنظيم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مرورا بالمراحل التالية:[1]

الجدول رقم (02) يوضح مراحل تطور المؤسسة في الجزائر.

السنة	المرحلة
من سنة 1962إلي سنة 1979	مرحلة التسيير الذاتي.
من سنة 1980 إلي سنة 1987	مرحلة إعادة الهيكلة.
من سنة 1995 إلي سنة 1994	مرحلة استقلالية المؤسسة العمومية.
سنة 1995	مرحلة الخوصصة وبرنامج التعديل الهيكلي.

المصدر: زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية علي ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2007، ص32

تماشيا مع التزاماتها بتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي الذي يرعاه صندوق النقد الدولي والقائم أساسا على تقليص دور القطاع العام من خلال خوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية ظهر مفهوم الخوصصة في التشريع 11 المؤرخ في 19 مارس 22 / المؤرخ في أوت 1995 والمعدل بالأمر رقم / 97 الجزائري من خلال الأمر رقم25 عام 1997 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

وباطلاع نجد أن النسيج الاقتصادي يهيمن عليه القطاع الخاص ب 915316 مؤسسة أي ما نسبته 98 % من إجمالي المؤسسات، أما القطاع العام فيمثل 1.8 %بينما المؤسسات الأخرى (المختلطة والأجنبية) فتمثل ما نسبته0.2% من إجمالي المؤسسات.

أما عن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد بلغ 618515 مؤسسة أي أنها تشكل 94% من النسيج الاقتصادي الوطني.

ثانيا: اثر الظرفية الدولية على المؤسسات الجزائرية.

[1]– زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية علي ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2007، ص35.

ساعدت العولمة وثقافة الانفتاح الاقتصادي في نقل المؤسسات إلى مرحلة جديدة تتسم بتجارب، تحديات واهتمامات مغايرة تماما لما كانت تعرفه من قبل حيث فتحت الفرص أمامها واسعة لتحقيق الأرباح والمكاسب خاصة باختزال الوقت والمسافات إلا أن هذا الوضع الجديد يستدعي طاقات وقدرات أكبر حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بالحصول على رؤوس أموال تعجز مصادر التمويل التقليدية عن توفيرها في الأغلب، فكان ذلك أحد عوامل تنشيط الاستثمار الأجنبي إلا أن الأزمات والافلاسات والانهيارات الأخيرة التي شهدها العالم

وتضررت جراءها مؤسسات عديدة، قد ولد الحذر والتردد لدى المستثمرين الذين أصبح يعلنون بوضوح أنهم غير مستعدون لتمويل مؤسسات لا تتسم إدارتها بممارسات سليمة تؤدي إلى تقليل الفساد وسوء الإدارة وأصبحت أولى أولوياتهم الاهتمام بالقواعد والممارسات التي تسير بها المؤسسات والتي تعرف بالحوكمة[1].

وتحاول الدول النامية بدورها اتخاذ الإصلاحات اللازمة لمواكبة التطورات الحادثة في الاقتصاد العالمي، ومن بين هذه التطورات وأهمها حوكمة الشركات والتي أصبحت معيارا للمعاملات الاقتصادية والتجارية خاصة الدولية منها.

ومن جانبها ولكي تتمكن من مسايرة التطورات العالمية اتجهت المؤسسات الجزائرية إلى الشراكة الدولية من اجل الاسترشاد بتجارب الدول المتقدمة من خلال عدة أشكال للتعاون الإقليمي والثنائي وهو احد أهم نقاط تماس الاقتصاد الجزائري بالعالمي .

وضمن هذا الإطار يمكن الإشارة لبعض الشركات واتفاقيات التعاون التي خاضتها الجزائر وهي:

- برنامج MEDA لدعم مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.
- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية.
- التعاون مع البنك العالمي ومنظمة الأمم المتحدة.

المطلب الثاني: الجهود الجزائرية في مجال الحوكمة.

تشكل حوكمة الشركات أهم الموضوعات التي تحوز على اهتمام الجزائر في الوقت الحالي حيث أصبحت أولوية وطنية وإستراتيجية نظرا لحاجة مؤسساتها لها قصد الرفع من قدرتها التنافسية محليا ودوليا وخاصة على صعيد توطيد علاقاتها بالشريك الأجنبي.

[1] – زويتة محمد الصالح، مرجع سابق، ص35.

وقد بدلت الجزائر في هذا المجال عدة جهود من أجل وضع إطار مناسب لممارسة الحوكمة ومن أبرز هذه الجهود مايلي:

أولا: الملتقى الدولي حول الحكم الراشد للمؤسسات2007 .

انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي " للحكم الراشد للمؤسسات " سنة 2007 حيث كان فضاء لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وقد تمثل الهدف الأساسي لهدا الملتقى في حسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية حوكمة الشركات لمن زواية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بمدى أهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية، كما تبلورت خلال هدا الملتقى فكرة إعداد ميثاق جزائري للحوكمة كأول توصية وخطوة تتخذ[1].

ثانيا: برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة 2008 .

مند انضمامها " للآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظارء" سعت الجزائر إلى تحسين نوعية الحوكمة فيها على المستويات السياسية والمؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية وبالنسبة لحوكمة الشركات فقد خطت الجزائر خطوات في هدا المجال وهو الأمر الذي يوضحه تقريرها حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة المنجز في نوفمبر 2008 والذي تم عرضه على الآلية الإفريقية في فيفري 2009، حيث يستعرض انجازات الجزائر المحققة في مجال حوكمة المؤسسات من خلال تحقيقها للأهداف التالية:

- ✓ خلق بيئة مواتية وإطار للتنظيم والمراقبة فيما يخص الأنشطة الاقتصادية وذلك ب:
  - تحسين مناخ الأعمال وعوامل جدب الاستثمار.
  - تحسين شروط تنظيم تسيير المؤسسة.
  - زيادة فعالية النقل البري والهياكل القاعدية.
  - تحسين وضعية الهياكل القاعدية والنقل البحري والملاحة البحرية والجوية.
  - تسريع إصلاحات المؤسسة.
- الحرص على أن تتصرف المؤسسات بوطنية في مجال حقوق الإنسان والمسؤولية الاجتماعية واستدامة المحيط وذلك ب:
  - إسهام المؤسسات في الحفاظ على البيئة.

[1]– ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص13

- ✓ تشجيع تبني قانون لأخلاقيات المهنة في مجال الأعمال يضمن استمرار أهداف المؤسسة وذلك ب:
  - إصدار قانون لأخلاقيات مهنة الأعمال.
- ✓ السهر على أن تعامل كل المؤسسات كل المتعاملين معها بإنصاف وعدل، وذلك ب:
  - مكافحة الفساد.
  - حماية حقوق الملكية.
- ✓ إقرار مسؤولية المؤسسات ومسؤولية الأشخاص الذين يسيرونها والإطارات العاملين بها وذلك ب:
  - دعم كفاية المعلومات الصادرة عن المؤسسة والواردة إليها.

ثالثا: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر 2009.

اتخذ مجتمع الأعمال الجزائري المبادرة لوضع ميثاق الحوكمة من خلال ثلاث مؤسسات هي[1]:

مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة ومعهد رؤساء المؤسسات والاتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات ففي عام 2008 بادرت مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة بتكوين فريق عمل لحوكمة الشركات مشكل من ثمانية أعضاء من القطاع الخاص للنظر في وضع ميثاق لحوكمة الشركات وسرعان ما لاقت فكرة الميثاق دعما من السلطات الحكومية الرئيسية بما في ذلك وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، وزارة المالية ووزارة العدل وقد كان هدا الدعم أمرا مهما في تعزيز نجاح الميثاق وإصداره بتاريخ11مارس 2009، كما حظي الميثاق بدعم من هيئة التمويل الدولية والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بدعم التنفيذ. إن الهدف من هذا الميثاق هو منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات ويرتكز هذا الميثاق على أربع مبادئ هي:

- العدالة في تقسيم الحقوق و الواجبات بين الأطراف المشاركة في المؤسسة.
- الشفافية في الاتصال و على كل المستويات.
- التحديد الواضح للمسؤوليات.
- مراقبة تنفيذ السلطة والمسؤوليات لكل طرف مشارك في المؤسسة.

[1]– زويتة محمد الصالح، مرجع سابق، ص36.

ويتضمن الميثاق جزئين هامين حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن تصبح حوكمة الشركات اليوم أمرا ضروريا في الجزائر، كما يتعرض الجزء الأول لإشكاليات المؤسسة الجزائرية لاسيما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما الجزء الثاني فيتناول المقاييس الأساسية التي تبنى عليها حوكمة الشركات فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك، المؤسسات المالية... الخ.

ويعتبر الانضمام إلى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة مسعى حر وتطوعي وليست له صفة الإلزام وإنما يكون الانضمام حسب درجة الوعي بضرورة استغلال فرصة مثل هذه من قبل ملاك المؤسسات وعزمهم على ترسيخ مبادئ الحوكمة[1].

المطلب الثالث: أهمية وخصائص حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولا: اهمية الحوكمة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

تنبع الحاجة إلي ممارسة حوكمة الشركات للفصل بين الادارة والملكية ففي الغالب نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تفصل بين الادارة والملكية بمعني أن صاحب أو أصحاب المؤسسة هم مجلس الإدارة وهم الإدارة في نفس الوقت، وهو يؤدي إلي خلق نزاعات وصراعات داخل العمل، ومن ناحية أخري كثيرا ما تؤثر الإختلافات الشخصية والعائلية علي إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وهذا واضح جدا بالمؤسسات ذات الطابع العائلي، التي تحتل نسبة كبيرة من من المؤسسات الصغيرة، إذ أن معظمها مملوك من طرف عائلات. ومن هنا يمكن اعتبار أن الحوكمة ليست مجرد خيار، بل هي ألية أساسية وضرورية لاستقرار ونجاح هذا النوع من المؤسسات. ومع ذلك نجد في الواقع أن معضم هذه المؤسسات لاتعترف بأهمية تطبيقها، وهذا راجع لعدة أسباب منها:[2]

- الكشف عن بيانات ومعلومات تستفيد منها المؤسسات المنافسة.
- إطلاع المساهم الصغير الذي يمتلك أسهم قليلة علي حقيقة الوضع في المؤسسة.
- في بعض المؤسسات نجد أن الأعراف لديها أهم بكثير من تطبيق معايير تساهم في تحسين الإدارة بالمؤسسة.

[1]– ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص16 ،17.

[2]_ رحيم حسن، يحيي دريسي، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومتطلبات تأهيلها للاندماج في الاقتصادالعالمي، مجلة الأكادمية العربية، رقم 14، 17-01-2014، ص 122.

- تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة يؤثر علي مركزهم الإجتماعي.

وبالمقابل تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المطبقة للحوكمة والمفعلة لألياتها من عديد المزايا التي تمكنها من:[1]

- فتح الباب لها بالدخول إلي الأسواق العالمية، وكذا إلي أسواق الأوراق المالية.
- تقليل أثر النزاعات وخلافات العائلية علي أداء المؤسسات.
- تحسين الأداء العام للمؤسسة ومساعدة المديرين ومجالس الإدارات علي تطوير إستراتيجية المؤسسة.
- ضمان اتخاذ قرارات مبنية علي أسس حكيمة وسليمة.
- تقليل المخاطر وتشجيع الأداء، وباتالي تحسين فرص الوصول ألي أسواق المال.
- التمكن من تحقيق مبدأ الشفافية والقابلية للمحاسبة.

ثانيا: خصوصية الحوكمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد دفعت الأهمية المتزايدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عديد المختصين إلي محاولة إسقاط مفاهيم الحوكمة عليها. غير أن الخصوصيات التي تتميز بها هذه المؤسسات، لاسيما منها المتعلقة باجوانب الإدارية والتنظيمية، تحتم توليد خصوصيات لنظام الحوكمة.[2]

✓ المسير ركيزة نظام الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يدور نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول مهام المنوطة بالمسير ومدي تواؤمها ومبادئ وأليات الحوكمة، فمن أهم أهداف نظرية الحوكمة المساعدة علي توظيح الدور الذي ينبغي أن يلعبه المسير في إبراز ما بين عدد من الفاعلين من جهة، وإرظاء كل أصحاب المصالح في إطار شفاف يضمن تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية. وفي هذا الصدد وحيث ان المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون أحد أفراد العائلة، وأعضاء مجلس إدارتها أفراد العائلة، فإن هناك مجالا واسعا لتفويض السلطة وتداخل السلطات، مما يجعل عملية اتخاذ القرارت تحكمها الكثير من الأحكام الاجتماعية الخاضعة لظروف الأسرة. وعليه فان اعتماد أسلوب الحوكمة من شأنه أن يحد من الكثير من المشاكل الادارية التي هي في الأساس نابعة من عدم الفصل بين الادارة والملكية، ولكن بالمقابل سيتيح نظام الحوكمة للمسير استغلال شبكة

[1]– رحيم حسن، يحيي دريسي، مرجع سابق، ص123.

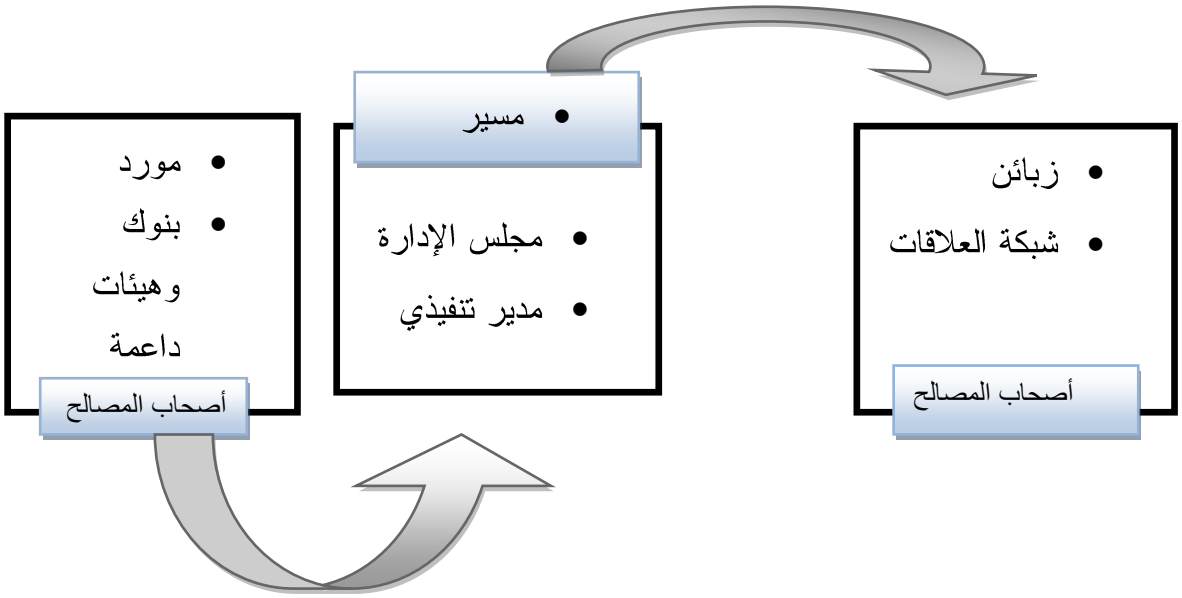
[2]– رحيم حسن، يحيي دريسي، مرجع سابق، 123.

العلاقات الاجتماعية بشكل أكثر إيجابية واستثمارها كرأسمال فكري واجتماعي يمكن توجيهه لخدمة اغراض المؤسسة وتحسين علاقتها مع مختلف الشركاء.

✓ علاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأصحاب المصالح في إطار الحوكمة:

ترتبط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالكثير من العلاقات مع أصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة، وهذا يستوجب عليها العمل معهم ضمن معايير الشفافية التي يفرضها نظام الحوكمة، ولما كان هذا النوع من المؤسسات في الكثير من الدول لا يخضع للمعايير المحاسبية والمالية المنظمة، أصبح بالتالي الحديث عن مصداقية المعلومات المعلنة أمر غاية في الصعوبات، فالبنوك والمؤسسات الداعمة والمانحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبحث دائما عن معلومات تخضع لمبدأي الشفافية والمصداقية، وهي لا تكاد تجدها في هذه المؤسسات، كما أن الدولة بمختلف مصالحها الحكومية تواجه صعوبات في التأكد من مدي صدقية المعلومات التي تصدرها هذه المؤسسات، يمكن توضيح علاقة الحوكمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل التالي:[1]

شكل رقم (07): إطار الحوكمة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.



[1]– رحيم حسن، يحيي دريسي، مرجع سابق، 124.

المصدر: رحيم حس57ن، يحيي دريسي، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومتطلبات تأهيلها للاندماج في الاقتصادالعالمي، مجلة الأكادمية العربية، رقم 14، 17-01-2014، ص 124.

المطلب الرابع: معوقات حوكمة الشركات في الجزائر.

في سبيل سعيه لترسيخ مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، يواجه مجتمع الأعمال الجزائري تحديات ومعوقات عديدة منها ما يتعلق بمناخ وبيئة الأعمال معوقات خارجية ومنها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها (معوقات داخلية) وإذا لم يتم تخطيها فلا يمكن لحوكمة الشركات أن تثبت جذورها، ولا يأتي ذلك إلا بقيام القطاعين العام والخاص معا بإنشاء ووضع الأطر القانونية والتنظيمية بخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي الإشرافي.

أولا: المعوقات الخارجية.

ونذكر منها مايلي:[1]

- ✓ ضعف وهشاشة الإطار القانوني والتنظيمي:

تتسم الأطر التشريعية في الجزائر بالضعف العام وعدم ارتقاءها للمستوى المطلوب وخاصة فيما يتعلق ببعض النقاط مثل حقوق الملكية والذي يعتبر أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي

قائم على أساس السوق وأحد محركات عمل حوكمة الشركات، فتوفر نظام حقوق الملكية هو الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة ويوضح كيفية تجميعها أو تبادلها:

- ✓ محدودية دور الجمعيات والاتحادات والنقابات:

من الملاحظ في الجزائر أن دور اتحادات العمال والغرف التجارية وممثلي القطاع الخاص هو دور محدود وأقرب للحياد، في حين أن بإمكانهم تشجيع ممارسات الحوكمة عن طريق المساهمة في وضع دساتير للسلوك و الممارسات الأخلاقية للأعمال، ومحاربة الفساد الاقتصادي ونشر الوعي بفوائد ومزايا الحوكمة، إلا أن ذلك لا ينفي وجود بعض المبادرات من جهتهم كتلك التي اتخذت في سبيل وضع ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

[1]- زويتة محمد الصالح، مرجع سابق، ص22.

✓ عدم شفافية وعدالة إجراءات الخوصصة:

يعتبر وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراء خوصصة المؤسسات أمرا أساسيا ومن الممكن أن تؤدي نظم الخوصصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال، والتجربة الجزائرية في الخوصصة قد عانت ضغوطا كبيرة لانعدام الكفاءة في عملية التقييم بسبب حداثة التجربة كما أن أهم تحدياتها تجلت في الجوانب التشريعية والمحاسبية وتحليل الأبعاد الاجتماعية وتحميل مسؤولياتها، وبما أن طريقة إجراء الخوصصة تؤثر في هيكل الملكية فان سوءها يصعب من تحديد حقوق أصحاب الملكية وهو أحد معوقات الحوكمة.

✓ النقص في استقلالية وكفاءة النظام القضائي:

تعاق إجراءات تطبيق حوكمة الشركات إذا لم يتوفر نظام قضائي سليم ومستقل يحرص على تنفيذ القوانين بكفاءة وعدالة، ويعاني النظام القضائي في الجزائر من مشاكل عديدة منها:

- تعرض القضاة للضغوطات والتهديدات بسبب نقص الحماية.
- عدم وجود تنسيق بين النصوص القانونية والتنظيمية ما يقلل من الكفاءة.
- الاعتماد على الانتخابات الدورية لتثبيت الموظفين وإهمال معيار الأداء في ذلك.
- مستويات الأجور غير مناسبة ما يزيد من تقاضي الرشاوى.

✓ انتشار البيروقراطية في الإدارات و فساد الأجهزة الحكومية:

أصبحت الإدارات الجزائرية والأجهزة الحكومية دون الكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى تفشي البيروقراطية وتعقد إجراءات العمل الداخلي بها وضعف المعايير المتبعة لتقييم أدائها.

ثانيا: المعوقات الداخلية.

و نذكر منها ما يلي[1]:

✓ مشكل الفصل بين الملكية والتسيير: تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته 94 %من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث أن أغلبها مؤسسات عائلية أين الملاك هم المسيرون في اغلب الأحيان ولذلك تواجه ممارسة الحوكمة بمشكل الفصل بين الملكية والتسيير ما يولد الخلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطرف الخارجية.

[1]– ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ص23.

- ✓ ضعف قواعد التسيير: تعاني معظم المؤسسات الجزائرية من ضعف قواعد التسيير ما يعني عدم وجود أرضية متينة لتطبيق حوكمة الشركات أما في حالة توفرها في بعض المؤسسات فإن المشكل الذي يطرح هو حول مدى قدرتها على عكس نتائج المؤسسة بشكل صحيح.
- ✓ ضعف رأس مال المؤسسات: يتطلب تطبيق حوكمة تخصيص الشركات الأموال اللازمة لذلك (تكاليف الحوكمة) من اجل فعالية الرقابة، غير أن ضعف رأس مال المؤسسات يتسبب لها بصعوبة الحصول على القروض البنكية.
- ✓ عدم تقبل المسيرين غير المساهمين: يوجد في العديد من المؤسسات رفض اتجاه تواجد مسيرين تنفيذيين غير مساهمين خاصة إن لم يكونو من نواة العائلة المؤسسة، وفي حالة القبول بذلك يبقى الغموض مسيطرا حول العلاقة بينهم وبين المساهمين.
- ✓ مشكل تمييع أو تركيز المسؤوليات: لا يمكن توفير مناخ مناسب لممارسة الحوكمة في ظل وجود أزمات داخلية ومنازعات مردها في معظم الحالات إلى التمييع الشديد للمسؤوليات أو تركيز مفرط لها.

خاتمة الفصل

تشكّل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهمّ أولويات الحكومة الجزائرية، في إطار تكييف الاقتصاد الوطني مع التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، ومتطلبات الانتقال إلى اقتصاد السوق، فتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان دوامها مرتبط بمهمة الدولة، التي تبقى أساسية لمرافقة المبادرة الخاصّة، ولعب دور المسهّل في إنشاء وتكاثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير فرص العمل .

تظهر الحاجة إلي ممارسة حوكمة الشركات للفصل بين الادارة والملكية ففي الغالب نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تفصل بين الادارة والملكية بمعني أن صاحب أو أصحاب المؤسسة هم مجلس الإدارة وهم الإدارة في نفس الوقت، وهذا واضح جدا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية، التي تحتل نسبة كبيرة من من المؤسسات الصغيرة، ومن هنا يمكن اعتبار أن الحوكمة ليست مجرد خيار، بل هي ألية أساسية وضرورية لاستقرار ونجاح هذا النوع من المؤسسات. ومع ذلك نجد في الواقع أن معضم هذه المؤسسات لاتعترف بأهمية تفعيل أليات الحوكمة وتطبيق مفهومها، وهذا راجع أن الأعراف لديها أهم بكثير من تطبيق معايير تساهم في تحسين الإدارة بالمؤسسة وحرص هذه المؤسسات عن عدم كشف عن معلومات قد يستفيد المنافسين.

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين عن ماهية الحوكمة وحوكمة الشركات في الجزائر والجهود المبذولة من طرف الدولة في تفعيلها بالمؤسسات الاقتصادية خاصة منها الصغيرة والمتوسطة التي تلعب دور هام في الاقتصاد المحلي وسنحاول من خلال هذا الفصل والذي خصصناه للدراسة التطبيقية أن نقدم شركة التمور والمنتجات الزراعية الغذائية طولقة والتي هي محل الدراسة، ثم التعرف علي ما مدي تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه الشركة، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: التعريف بشركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية – طولقة –

المبحث الثاني: تطبيق مفهوم الحوكمة وتفعيل أليـاتها في الشركة.

المبحث الأول: التعريف بشركة التمور والمنتجات الزراعية الغذائية– طولقة–

المطلب الأول: نشأة الشركة.

تم إنشاء شركة التمور والمنتجات الزراعية الغذائية الكائن مقرها الاجتماعي نهج العقيد سي الحواس الطريق الوطني رقم 46 سابقا، بموجب عقد تأسيسي رقم 98/1276 معد من طرف الأستاذ عبد السلام بشير موثق ببسكرة بتاريخ 1998/11/03.[1]

بتاريخ 1998/12/06 استفادت الشركة بعقد إداري يتضمن وعد بالبيع عن أصول الديوان الوطني للتمور المحل وحدة طولقة لفائدة شركة التمور والمنتجات الزراعية الغذائية طولقة، هذا العقد تم إعداده من طرف مصالح مديرية أملاك الدولة بسكرة كما استفادت الشركة بالجرد التام و الشامل للوحدة والمعد من طرف مصفي الديوان الوطني للتمور المحل وهذا الجرد يتضمن الأملاك المنقولة والمشكلة للحصة الوحيدة الخاصة بوحدة طولقة.

أودع ملفا كاملا لدى مصالح المركز الوطني للسجل التجاري وكالة بسكرة و الذي بموجبه تحصلت الشركة عن وصل ايداع قابل للتجديد.

في يوم 1998/12/24 تسلمت شركة التمور والمنتجات الزراعية الغذائية محضر تحويل المنقول وهذا الإجراء تجسيدا لتوجيهات المجلس الوطني لمساهمة الدولة ضمن المراسلة رقم 98/499 الصادرة عن صندوق المساهمة الزراعية الغذائية المختلفة الكائن مقرها بالجزائر العاصمة بتاريخ 1998/08/22 والمتعلقة بالتنازل عن أصول وحدة طولقة لفائدة العمال.

في 2000/02/29 تحصلت الشركة على السجل التجاري الرئيسي و03 سجلات ثانوية و هي:

- سجل المواد الغذائية بالجملة.

[1]- معلومات مقدمة من طرف مدير الشركة.

- سجل المواد الغذائية بالتجزئة.
- سجل خدمات عتاد و أدوية فلاحية.

بعد استكمال كل الاجراءات الادارية المنصوص عليها قانونا من السجل التجاري تأمين الضمان الاجتماعي. فتحت الشركة أبوابها في 1998/12/24.

و تم إعداد:

- ✓ النظام الداخلي للشركة.
- ✓ الإتفاق الجماعي.
- ✓ سلم الأجور و مدونة مناصب العمل.
- ✓ الهيكل التنظيمي.
- ✓

المطلب الثاني: التعريف بالشركة وهيكلها التنظيمي:

أولا: تعريف شركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية.

- **موقعها:**

تقع شركة التمور والمنتجات الزراعية الغذائية – طولقة – بنهج العقيد سي الحواس الطريق الوطني رقم 46 سابقا.

- **حدودها:**

- ✓ من الشمال: الطريق المؤدي لتقرت عبر شارع المرحوم محمد الصديق بن يحي و الطريق الوطني رقم 46 سابقا.
- ✓ من الشرق: قطعة أرض.
- ✓ من الغرب: شارع بوسدرة السعيد.

✓ من الجنوب: اكمالية العقيد شعباني و المركب المتعدد الرياضات.

تتربع الشركة على مساحة اجمالية قدرها 46.358 م^2 موزعة كما يلي:

16.902 م^2 مغطاة و تحتوي على ورشات متعددة منها ورشة الانتاج وحدها مساحتها لا تقل عن 1.423 م^2.

29.456 م^2 غير مغطاة.

- **الطاقة الكهربائية:**

شركة التمور والمنتجات الزراعية الغذائية مزودة بالطاقة الكهربائية عبر محولين كهربائيين واحد مستغل فقط، طاقته 400 ك.ف.أ، و تفتقر الشركة لمحول الطاقة الكهربائية الذي يشتغل بالوقود وهذا يعد من إحدى الضروريات التي يولى لها الاهتمام ويستوجب التفكير فيها.

- **الماء:**

للشركة بئر ارتوازي بعمق 70 متر أصبح لا يلبي احتياجاتنا من المياه خاصة في أشهر الصيف للمجالات التالية:

- غسل التمور وتكييفها.
- تموين المرجل البخاري.
- تموين دورات المياه.
- سقي النخيل.
- مكافحة الحرائق.

لهذا أصبح من الضروري التفكير في حفر بئر ارتوازي جديد و لهذا الغرض تم وضع مخطط استعجالي لترميم البئر القديم أو انجاز منقب جديد.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة.

تمتلك الشركة قسمين رئيسيين هما:[1]

- **القسم الأول:**

- تركين السيارات والشاحنات: وهي مساحة خاصة بركن سيارات الموظفين داخل الشركة.
- مخزن تدعيم المنتجين: وهو مخزن للمنتجات.
- ورشة الصيانة: وهي ورشة تقوم بعملية الصيانة لآلات بالشركة.
- مخزن للأغلفة والحوازم.

- **القسم الثاني:**

- ورشة الإنتاج متعددة الاختصاصات: وفي هذه الورشة تتم عملية تهيئة التمور للتعبئة والتغليف عن طريق عدة مراحل.
- غرفة التبريد: ويتم فيها حفض منتج التمور قبل توزيعه.
- مخازن: ويتم فيها استقبال مشتريات منتوج التمور وعلب التعبئة وأدوات التغليف .
- مرجل بخاري: وهي عبارة عن غرفة تتم فيها تعريض التمور للبخار قبل توجيهه إلي ورشة الإنتاج.

و عليه تقرر إنشاء مصالح حيوية منها:

- **دائرة الإدارة و المالية:**

1. مصلحة المحاسبة و المالية: هذه المصلحة تقوم بمراجعة والتدقيق في العمليات المحاسبية والمعاملات المالية لشركة.
2. مصلحة الموارد البشرية: وتقوم هذه المصلح علي رأس قسم المستخدمين والوسائل العا مة لشركة وحظيرة النقل.

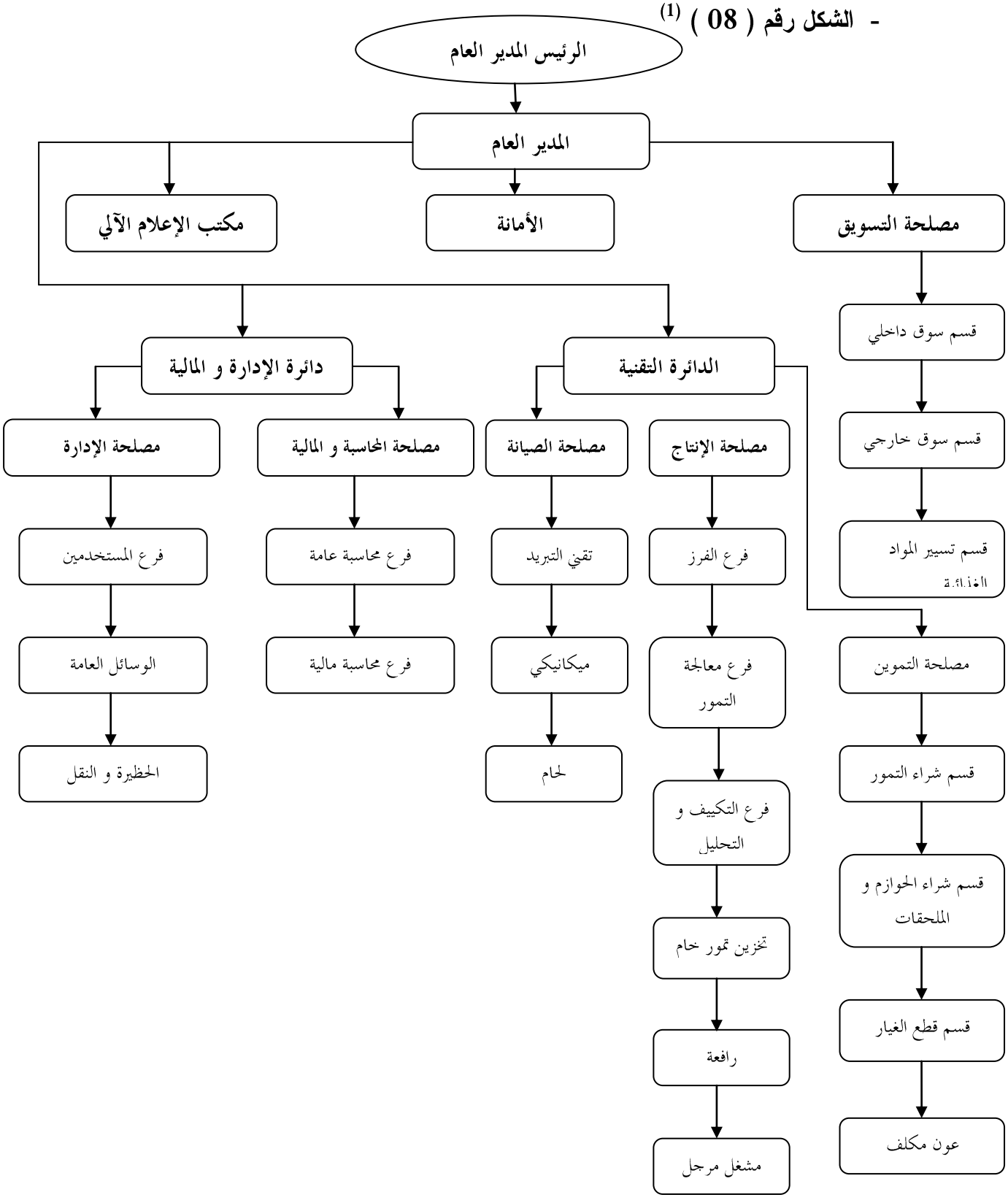
[1] - معلومات مقدمة من طرف مدير الشركة.

- **الدائرة التقنية:**

1. مصلحة الإنتاج: وهذه المصلحة تقوم بمراقبة عملية الإنتاج بالمواصفات المتبعة من قبل الشركة.
2. مصلحة التسويق: وهي مصلحة تختص في عملية التسويق والدعاية لمنتجات الشركة.
3. مصلحة التموين: تختص مصلحة التموين في عملية شراء المواد الأولية المستعملة في الإنتاج
4. مصلحة الصيانة: وتتكون هذه المصلحة من عمال تلحيم وميكانيك وتقني التبريد

الهيكل التنظيمي لشركة التمور والمنتجات الزراعية الغذائية

- الشكل رقم (08) [1]



[1] إعداد الطالب بناءا عن الوثائق المقدمة من الشركة.

المبحث الثاني: تطبيق آليات الحوكمة في شركة التمور والمنتجات الزراعية – طولقة –

من خلال هذا حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية الواردة في الجزء النظرية من الدراسة علي شركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية – طولقة – محل الدراسة التطبيقية – ولذلك ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلي مطلبين خصصنا الأول: أدوات وأساليب جمع البيانات.

أما المطلب الثاني: آليات الحوكمة في الشركة.

المطلب الأول: أدوات وأساليب جمع البيانات.

- **منهجية الدراسة التطبيقية:**

من أجل إنجاز هذه الدراسة التطبيقية وبلوغ أهدافها فقد تم الاعتماد علي منهجية معينة يمكن إيجازها فيما يلي:

1 -**فترة الدراسة التطبيقية** : تم إجراؤها خلال 07 أيام في الفترة الممتدة بين 05-04-2014 و11-04-2014

2 -**طرق جمع المعلومات:** لقد تم الإعتماد أساسا علي أسلوب المقابلة الموجهة في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بشركة التمور والمنتجات الزراعية طولقة، بالإضافة إلي أساليب أخري تمثلت في:

- ✓ الملاحظة المباشرة.
- ✓ الزيارة الميدانية لعدد من مديريات ومصالح الشركة.
- ✓ تحليل المحتوي بالاعتماد علي المنشورات الصادرة عن الشركة.

3 -الأطراف المعنيون بالمقابلات:

الجدول رقم: (03) يوضح الأطراف المعنيين بالمقابلة.

المديريات والمصالح	طبيعة الأشخاص المستجوبون
المديرية العامة	المدير العام
مصلحة المحاسبة و المالية	محاسب الشركة
مصلحة الإدارة	رئيس قسم المستخدمين
الأمانة	الأمين العام

الصدر: من إعداد الطالب

4 -**سيرورة المقابلات:** الجدول التالي يبين كيفية سير المقابلات من حيث عددها والمدة المخصصة لها.

الجدول(05): كيفية سير المقابلات.

مستويات إجراء المقبلات	عدد المقابلات	المدة الزمنية (د)
المدير العام	2	40 - 20
محاسب الشركة	1	15
رئيس قسم المستخدمين	3	40 - 20
الأمين العام	2	30 -15

المصدر: من إعداد الطالب.

5 -**محاور المقبلات:** كانت أسئلة المقابلات موجهة نحو معرفة ما مدي تطبيق أليات حوكمة الشركات في هذه الشركة محل الدراسة.

الجدول رقم (06) يوضح محاور المقابلة.

المحور	الموضوع
01	النظام الداخلي للشركة.
02	مفهوم الحوكمة.
03	تطبيق آليات الحوكمة

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

للإطلاع علي مدي تطبيق شركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية - بطولقة – لمفهوم الحوكمة وتطبيق الياتها قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة علي مجموعة من الموظفين بالشركة فكانت الإجابات متقاربة بين جميع من قمنا بسؤلهم حيث أن معظمهم لم تكن لهم معرفة بمفهوم الحوكمة وهذا ما جعلنا نقوم بداية بإطلاعهم علي مفهوم الحوكمة ومبادئها وآلياتها وأهميتها هذا ما سهل لنا طرح الأسئلة عليهم.

جدول رقم (07) يوضح أسئلة وإجابات المقابلة.

الأسئلة	الإجابات
ما هي طبيعة نشاط الشركة ؟	تقوم الشركة بعملية شراء منتج التمور وتقوم بعملية التعبئة والتغليف بعلب بمختلف الأوزان وإعادة البيع.
هل توجد خريطة تنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية في الشركة وتوضح حدود السلطة والمسؤولية؟	وتعتمد الشركة في نظامها الداخلي علي خارطة توضح من خلالها مسؤوليات وحدود المستويات الإدارية المتعددة وذلك ما يسمح بسهولة الرقابة وما ينتج عنها من مساءلة ومحاسبة.
علي أي أساس توضع هذه الخريطة التنظيمية؟	تعتمد الشركة علي توجيهات مجلس الإدارة عن طريق المنشورات الدورية التي تقوم بها الشركة لإطلاع العمال والإداريين بأخر التطورات في النظم والقوانين داخل الشركة ليبقي الجميع علي إطلاع ومعرفة بحقوقهم وواجباتهم.
هل تطبق الشركة مفهوم حوكمة الشركات؟	تعمل الشركة جاهدة علي تطبيق حوكمة الشركات الذي سيقلل من إعطاء فرص لظهور السلوكات الفاسدة التي تؤثر علي

	الوصول إلي أهدافها المسطرة.
فيما تتمثل المهام الأساسية لمجلس الإدارة؟	يعتبر مجلس الإدارة من الجهات الرقابية داخل الشركة حيث يراقب الإدارة ويشرف عليها ويلتزم عند قيامه بمهامه احترام القوانين والتنظيمات ويلعب مجلس الإدارة دورا هاما في اختيار وتغيير المدراء التنفيذيين.
هل يمكن القول أن اختصاصات كل إدارة معلنة للعاملين بها؟	إن اختصاصات كل إدارة وقسم محددة وواضحة كما أنها معلنة للعمال التابعين لهذه الأقسام وهذا ما أجمع عليه العمال التنفيذيين خلال مرحلة جمع المعلومات وهذا ما يسمح لهم بمعرفة حقوقهم للمطالبة بها في حال عدم استيفائها، وواجباتهم وبالتالي انجازها وفق ما هو مبرمج.
كيف تتم عملية التدقيق داخل الشركة ومن يقوم بها؟	التدقيق الداخلي بالشركة ويقوم به محاسب الشركة الذي يقوم بحماية أموال الشركة وتحقيق أهداف الإدارة، إذ أن المحاسب يقوم بعملية إعداد الميزانيات ولإطلاع علي الفواتير والتأكد من مدى تطابق ما هو محرر وما هو موجود فعلا لاكتشاف ومنع حالات

	الغش والتزوير، وهذا يزيد من قدرة مساءلة الشركة والإدارة أي زيادة المصداقية وتحسين سلوك الموظفين وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد المالي والإداري.
كيف تتم عملية التعين ومن المسؤول عن القيام بها؟	تتم عملية التعين عن طريق الإعلان عن الوظيفة المطلوب شغلها، ودعوت المؤهلين لتقديم طلباتهم ومقارنة المؤهلات ومهارات المرشحين والمسؤول عن هذه العملية هو المدير العام الذي يملك حق التعيين والفصل.
علي أي أساس تتم عملية منح المكافآت ؟	يوجد بالشركة هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية ويتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء الإدارة والعمال والمديرين التنفيذيين، وهذه العملية من صلاحيات المدير العام.
ما مدي التزام الشركة بالقوانين والتشريعات؟	تلتزم الشركة بمختلف التشريعات والقوانين ذات الصلة بنوعية وبنشاط الشركة.

المصدر: من إعداد الطالب بناءا علي معطيات المقابلة.

على مستوى شركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية، وجد مصطلح" حكومة "قدرا كبيرا من الغموض، غير أن تعريفه من خلال آلياته و خصائصه قد مكننا من رصد بعض الممارسات في هذا المجال.

- ✓ **دور مجلس الإدارة:**

كما سبق لنا التطرق في الفصل الأول: يعتبر مجلس الإدارة إحدى أهم الآليات الداخلية لممارسة الرقابة على قر ارات الشركة، وهو ما لاحظناه بالشركة حيث أن مجلس إدارة الشركة يقوم بحماية رأس المال المستثمر من عدم الاستعمال الأمثل، كما يقوم بوضع الخطط والإستراتجية لشركة ومن مهامه ملاحظة نقاط القوة والضعف للشركة ويمتلك مجلس الإدارة القوة والسلطة لتسيير الشركة ويفوض المدير العام بالوقوف علي تنفيذ القرارات المتخذة من طرف مجلس الإدارة ويقوم المدير بمهام لجنة التعين ولجنة المكافآت حيث أن المدير هو من يقوم بتعيين العمال وله صلاحية فصلهم.

- ✓ **التدقيق الداخلي:**

التدقيق الداخلي بالشركة مناسب إلي حد ما وذلك حسب رأي كثير من المسؤولين ويقوم بعملية التدقيق محاسب الشركة الذي يقوم بحماية أموال الشركة وتحقيق أهداف الإدارة، إذ أن المحاسب يقوم بعملية إعداد الميزانيات ولإطلاع علي الفواتير وهذا يزيد من قدرة مساءلة الشركة والإدارة أي زيادة المصداقية وتحسين سلوك الموظفين وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد المالي والإداري.

- ✓ **التدقيق الخارجي:**

تتم بواسطة محافظ حسابات معتمد يتم تعيينه من طرف الشركة عن طريق عقد قابل للتجديد، ويتمثل الدور الرقابي لمحافظة الحسابات في الدوريات التي يقوم بها كل سداسي لمديرية المالية والمحاسبة

بالشركة ، حيث يقوم بإعداد تقريره بالنقائص والاقتراحات التي توصل إليها بعد اطلاعه على البيان الذي تعده المديرية المالية و المحاسبة.

- ✓ **القوانين والتشريعات:** تلتزم الشركة بمختلف التشريعات والقوانين ذات الصلة بنوعية ونشاط الشركة.

- **تحليل النتائج:**

للإجابة علي فرضية البحث وجدنا أن الشركة تعمل علي تجسيد مفهوم الحوكمة وتفعيل جميع آلياتها لمساعدتها علي بلوغ الأمثل لأهدافها وللوصول إلي الإجابة علي هذه الفرضية لا بد من معرفة ما إذا كان هناك وجود للحوكمة قمنا بإجراء بعض المقابلات وطرح مجموعة من الأسئلة التي سمحت لنا بالوصول .

- ✓ كما جاء في السؤال الثاني: ما إذا كانت توجد خريطة تنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية في الشركة وتوضح حدود السلطة والمسؤولية فو جدنا أن الشركة تعتمد في نظامها الداخلي علي خارطة توضح من خلالها مسؤوليات وحدود المستويات الإدارية المتعددة وذلك ما يسمح بسهولة الرقابة وما ينتج عنها من مساءلة ومحاسبة.
- ✓ أما السؤال الثاني الذي كان علي أي أساس توضع هذه الخريطة التنظيمية فوجدنا أن الشركة تعتمد علي توجيهات مجلس الإدارة عن طريق المنشورات الدورية التي تقوم بها الشركة لأطلاع العمال والإداريين بأخر التطور في النظم والقوانين داخل الشركة ليبقي الجميع علي إطلاع ومعرفة بحقوقهم وواجباتهم.

- ✓ أما في السؤال عن إذا ما كانت الشركة تطبق الشركة مفهوم حوكمة الشركات استنتجنا أن الشركة تعمل جاهدة علي تطبيق حوكمة الشركات الذي سيقلل من إعطاء فرص لظهور السلوكيات الفاسدة التي تؤثر علي الوصول إلي أهدافها المسطرة.
- ✓ وفي السؤال الثالث: توصلنا إلي أن مجلس الإدارة يعتبر من الجهات الرقابية داخل الشركة حيث يراقب الإدارة ويشرف عليها ويلتزم عند قيامه بمهامه احترام القوانين والتنظيمات ويلعب مجلس الإدارة دورا هاما في اختيار وتغيير المدراء التنفيذيين.
- ✓ وفي السؤال الرابع: عن عملية التدقيق داخل الشركة ومن يقوم بها؟ خلصنا أن التدقيق الداخلي بالشركة ويقوم به محاسب الشركة الذي يقوم بحماية أموال الشركة وتحقيق أهداف الإدارة، إذ أن المحاسب يقوم بعملية إعداد الميزانيات ولإطلاع علي الفواتير والتأكد من مدى تطابق ما هو محرر وما هو موجود فعلا لاكتشاف ومنع حالات الغش والتزوير، وهذا يزيد من قدرة مساءلة الشركة والإدارة أي زيادة المصداقية وتحسين سلوك الموظفين وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد المالي والإداري.
- ✓ أما في السؤال الخامس: عن عملية التعين ومن المسؤول عن القيام بها وكان هذا السؤال يهد لمعرفة ما إذا كان بالشركة لجنة تعين تتم فخلصنا إن عملية التعين تتم عن طريق الإعلان عن الوظيفة المطلوب شغلها، ودعوت المؤهلين لتقديم طلباتهم ومقارنة المؤهلات ومهارات المرشحين والمسؤول عن هذه العملية هو المدير العام الذي يملك حق التعيين والفصل.
- ✓ وفي السؤال السادس: علي أي أساس تتم عملية منح المكافآت استنتجنا انه يوجد بالشركة هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية ويتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء الإدارة والعمال والمديرين التنفيذيين، وهذه العملية من صلاحيات المدير العام فوجدنا أنه يوجد غياب للجنة المكافآت داخل الشركة وهذا يقودنا للقول بأنه يوجد نقص في تطبق آليات الحوكمة بالشركة.

- ✓ وفي السؤال السابع: ومن خلال طرحنا لسؤال ما مدي التزام الشركة بالقوانين والتشريعات فوجدنا أنها تطبق مختلف التشريعات والقوانين ذات الصلة بنوعية وبنشاط الشركة.

ومن خلال الوقوف والإطلاع علي واقع الشركة وجدنا أن الشركة تعتمد في عملية التسيير علي المدير العام الذي يقوم بجل المهام بالشركة و للإجابة علي الفرضية المطروحة وجدنا أن الشركة لديها نقص في تطبيق مفهوم الحوكمة وهناك بعض الآليات غير مفعلة بالشكل الكافي الذي يم سح لشركة ببلوغ التسيير الأمثل لها وآليات أخري مفعلة نسبيا لا تؤدي عمالها علي النحو المرجو منها .

خلاصة الفصل:

من خلال إسقاط ما تم استعراضه من خلال الفصلين النظريين علي ما هو واقع في شركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية – طولقة – استخلصنا وجود إطار للحوكمة في الشركة محل الدراسة غبر مفعل بالشكل الكافي الذي يضمن تطبيق مبادئ الحوكمة المعروفة والموضوعية اللازمة لتحقيق الإفصاح والشفافية وتفعيل آليات الحوكمة بما يسمح ببلوغ مستويات أداء عالية المردوية وما يمكن أن يقال من خلال نتائج الدراسة هو التحقق الجزئي لفرضيات البحث، وكانت الحالات التي سجل نتائج مخالفة للفرضيات تعبر عن بعض النقائص التي تتعلق عدم وجود وتفعيلها بالشركة وهما لجنة التعيينات ولجنة المكافآت التي هي بالشركة من اختصاص المدير العام .

لقد حاولنا خلال تناولنا لموضوع تفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معالجة إشكالية البحث التي تدور حول موضوع مساهمة آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،من خلال الفصلين لهذا البحث انطلاقا من الفرضيات الأساسية، وباستخدام الأساليب المشار إليها سابقا تزايد الاهتمام بالحوكمة خلال السنوات الأخيرة خصوصا في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها كبريات الدول والمؤسسات علي غرار شركة أنزور الأمريكية والمرتبطة بأسباب عديدة والتي من بينها القوانين التي تحكم الشركات، وتأكدت ضرورة وحتمية تبني مبادئ الحوكمة واعتماد آلياتها لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو.

ويعتبر تطبيق نظام حوكمة الشركات بالجزائر أمر متاح، وإن الجهود في هذه الاتجاه، وهي ما تزال في بداياتها، يمكن أن تكلل بالنجاح، إلا أن ذلك لن يتحقق بمجرد إصدار تشريعات وتنظيمات، بل لابد من مضاعفة الجهود بالتعاون مع هيئات ومنضمات إقليمية ودولية متخصصة، وكذا الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال، وفي هذا الإطار لا ينبغي تركيز الاهتمام على المؤسسات الكبيرة واستبعاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة وأن هذه الأخيرة أضحت تعد المكون الرئيسي لقطاع الأعمال، ولكن في نفس الوقت لا ينبغي أيضا أن نغفل عن أهمية تأهيل هذه المؤسسات وإعدادها للاندماج في اقتصاد عالمي تسوده منافسة شرسة، لاسيما في ظل تباطؤ وتيرة تطبيق مفهوم الحوكمة وتفعيل أليالتها وتواضع نتائجها.

ومن خلال دراستنا لجوانب الموضوع نظريا وإسقاطها علي ما هو واقع في التمور والمنتجات الغذائية الزراعية – طولقة – تمكننا من التوصل للنتائج التالية:

- **نتائج البحث:**

وعليه يمكن تلخيص نتائج البحث في النقاط التالية:

- ✓ إن العمل بالحوكمة يكون عن طريق تفعيل آلياتها مما يضمن لها اتخاذ القرارت المناسبة والملائمة التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها.
- ✓ إن الميزة التنافسية تحقق عن طريق توصل المؤسسة إلى انتهاج آليات الحوكمة التي تعتبر أكثر فاعلية من حيث إجراء التنسيق بين المعطيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة، بحيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا من خلال أداء المؤسسة.
- ✓ إن اهتمامات الإدارة العليا بجودة الخدمة تبقى مجرد شعارات دون تطبيق فعلي لأن اهتماماتها ينحصر على الآليات التقنية فقط.
- ✓ لا يزال قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هشا ويحتاج لعمل كبير على الكثير من الأصعدة لتطويره.

- ✓ هناك نقائص تتعلق بنظام الحوكمة تعكس وجود ضعف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- ✓ الاستعمال المحدود لتكنولوجيا الاتصال بالعميل والمتمثلة أساسا في شبكة الإنترنت ومركز الاتصال.
- ✓ نقص الوعي لدى الكثير من أصحاب المؤسسات بأهمية وضرورة الحوكمة، وعدم الاكتراث بالخطر الذي تشكله المؤسسات العالمية المنافسة على وجود هذه المؤسسات.
- ✓ ليست هناك إرادة واضحة فيما يخص حوكمة المؤسسات الخاصة بالجزائر عموما.
- ✓ ضعف السوق المالية ونقص فعاليتها بالجزائر يمثل عائقا أمام تداول أسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولا يساعد على بسط الشفافية ونشر المعلومات.
- ✓ ضعف المنظومة التشريعية والجبائية يخل بتطبيق الحوكمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **الاقتراحات والتوصيات:**

من خلال بحثنا هذا يمكن أن نتقدم بالاقتراحات التالية:

- ✓ الاهتمام بالكفاءات والطاقة البشرية من خلال التأهيل والتكوين المتواصل.
- ✓ دعم عمليات الشفافية والإفصاح عن المعلومات لطالبيها، في الوقت المناسب وذلك لتدعيم مركزها ومصداقيتها بالنسبة لمحيطها الذي تنشط فيه.
- ✓ تكثيف الجهود قصد تطوير السوق المالية بما يضمن رفع مستوى حجم تداول الأسهم ضمن قواعد الشفافية ويؤدي إلى رفع عدد المؤسسات المتدخلة فيه.
- ✓ توطيد العلاقة بين المرؤوسين لكسر الحواجز وتفعيل مستوي التعاون من أجل تحقيق أهداف الشركات والرقي إلي أحسن المراكز.
- ✓ عقد لقاءات دورية لمناقشة المشاكل وطرح انشغالات الجميع و بشكل واضح أمام الرؤساء.
- ✓ تطوير الجانب المحاسبي والمالي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تراعى فيه المتطلبات والمعايير المالية والمحاسبية الدولية.
- ✓ بذل المزيد من الجهود في سبيل إيجاد سوق تسودها الشفافية وتحكمها قواعد المنافسة، مع تيسير الإجراءات وتقديم التحفيزات اللازمة، ومنها التحفيزات الجبائية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قصد استقطاب المؤسسات العاملة في السوق غير الرسمية نحو القطاع الرسمي.
- ✓ تفعيل دور هياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل بلوغ مرافقة أفضل للمؤسسات الناشئة والأفكار المبدعة، وكذا ربط هذه الهياكل، بالمؤسسات الجامعية ومراكز البحث واستغلال للقدرات والكفاءات العلمية المتواجدة بهذه المؤسسات.

- ✓ توسيع نطاق نشر المعرفة والمعلومات الخاصة بنظام الحوكمة في أوساط محيط الأعمال، ونشر الوعي بضرورة الفصل بين الملكية والإدارة في المؤسسات، بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أفاق البحث:

إن أفاق البحث في هكذا مواضيع واسعة فالنتيجة التي خلص إليها البحث في موضوع تفعيل آليات حوكمة الشركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أن للحوكمة آليات عديدة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فالباب مفتوح علي مصراعيه لمواصلة الدراسة والبحث في سبيل تفعيل هذه الآليات بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالمؤسسات الوطنية.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

قائمة الكتب

1) عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية،2007.

2) عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة، تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

3) طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011 .

4) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009 .

5) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص والمصارف)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة،2007 – 2008.

6) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهدانى، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

7) عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006-2007.

8) محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.

9) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

10) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية للنشر، 2006.

11) جالين سبنسر هل، ترجمة صليب بطرس "منشأة الأعمال الصغيرة" الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1998.

12) رابح خوني، رقية حساني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ط 1ايتراك للطباعة والنشروالتوزيع، مصر، 2008 .

13) ليستر ثرو، الصراع على القمة، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1995.

14)عبد السلام عبد الغفور و اخرون، ادارة المشرعات، دار صفاء، 2001.

15)فريد راغب النجار، إدارة المشروعات و الأعمال صغيرة الحجم ط 1، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 1999.

المذكرات والاطروحات

1) محمد جميل حبوش، مدى إلتزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات (دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخلين و المراجعين الخارجين ومدراء شركات الساهمة العامة)، رسالة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، لوم التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2007 .

2) زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية علي ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2007.

3) ليلى لولاش، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مساهمة القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود وتمويل) جامعة بسكرة، 2005.

4) نادية قويقح، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،في الدول النامية – حالة الجزائر – رسالة ماجيستير – غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001 .

5) لخلف عثمان م" دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر" رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر1995.

6) صالح إبراهيم الشعلان،"مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية (مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة ،تخصص إدارة أعمال)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية،سنة 2008.

الملتقيات

1) عماد محمد أبو عجيلة، علام حمدان، أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح(دليل من الأردن)، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي والدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20 و21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف.

2) ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

3) بروش زين الدين، دهيمي جابر، دو أليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري،الملتقي العلمي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2012 بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسير، بجامعة محمد خيضر، بسكرة.

4) رحماني موسى، جودة سامية، تقنية المعلومات أداة إستراتيجية لحماية وأمن المعلومة، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المنعقد في 06- 07 ماي 2012.

5) حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر- بسكرة، المنعقد في 6-7 ماي 2012.

6) عبد الرحمان بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العدد "1"كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات بن عباس سطيف، 2002.

7) الزاهي اسبيرو ، أهمية وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية الاقتصادية، مداخلة أمام المؤتمر العربي الأول حول البحث العلمي ودوره في الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجزائر جوان 2002.

نشرات

1) مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، بدون تاريخ نشر .

مجلات والمنتديات

1) الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، سطيف، 28-5 ماي 2003.

2) رقية حساني وأخرون، أليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري مداخلة مقدمة ضمن الملتقي، حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 06- ماي2012.

3) مناورة حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول "حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي" في الفترة 15ـ16 تشرين الأول 2008،كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

4) رحيم حسن، يحيي دريسي، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومتطلبات تأهيلها للاندماج في الاقتصادالعالمي، مجلة الأكادمية العربية، رقم 14، 17-01-2014.

الأنظمة القانونية والمراسيم التشريعية

1) القانون التوجيهي لترقية مؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 الصادر عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 12-12-2001، المادة 40.

قائمةالمراجع باللغة الأجنبية:

1) Thierry widemangoiran, frédéricperier,françoislépineux, développement durable etgouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur, édition d'organisation, paris, 2003.

2) Slami, petite et moyenne industrie et développement économique , ENAL , Alger 1985.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	نسبة العمالة بين قطاعات النشاط الإقتصادي في أوروبا	42
02	مراحل تطور المؤسسات في الجزائر	50
03	الأطراف المعنيين بالمقابلة	70
04	كيفية سير المقابلة	70
05	محاور المقابلة	71
06	أسئلة وإجابات المقابلة.	72

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	جوانب الخلل لدي الشركة	08
02	أهمية حوكمة الشركة	13
03	أهداف الحوكمة	15
04	ماقد يحدث نتيجة غياب الحوكمة	18
05	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	20
06	مكونات مجلس الإدارة	22
07	إطار الحوكمة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.	56
08	الهيكل التنظيمي لشركة التمور والمنتاجات الغذائية الزراعية – طولقة –	68

قائمة المختصرات

المختصر	المعني بالغة العربية	المعني بالغة الأجنبية
Intemational finance corporation	وؤسسة التمويل الدولية	IFC
Organisation for econmic coperation and developmont	منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية	OECD
Petite et moyenne enerprise	المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة	PME . PMI
Caisse nationnal assurance social	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	**CNAS**

الصفحة	المـــــوضـــــوع
	شكر وعرفان.
	إهداء.
أ-خ	المقدمة العامة.
	الفصل الأول: الإطار النظري لحـــــــــوكمة الشركات.
02	تمهيد.
03	المبحث الاول: حوكمة الشركات النشأة. دوافع. الظهور.
03	المطلب الأول:نشأة حوكمة الشركات.
04	المطلب الثاني: دوافع ظهور حوكمة الشركات.
05	المطلب الثالث: التطور التاريخي لحوكمة الشركات.
09	المبحث الثاني: مفاهيم وخصائص وأثار حوكمة الشركات.
09	المطلب الأول: مفهوم وخصائص حوكمة الشركات.
13	المطلب الثاني:أهمية وأهداف حوكمة الشركات.
16	المطلب الثالث: الآثار السلبية و الإيجابية في حالة غياب أو تطبيق حوكمة الشركات.
20	المبحث الثالث: معايير وآليات حوكمة الشركات والأطراف التي تحتاج إليها.
20	المطلب الأول: الأطراف التي تحتاج إلى حوكمة الشركات.
23	المطلب الثاني: معايير وآليات حوكمة الشركات.
31	خلاصة الفصل.
33	الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
34	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
35	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
39	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
41	المطلب الثالث: أهمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
44	المطلب الرابع: أدوار للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
46	المطلب الخامس: مشاكل وتحديات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
49	المبحث الثاني: حوكمة الشركات في الجزائر.

المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.	**50**
المطلب الثاني: الجهود الجزائرية في مجال الحوكمة.	**52**
المطلب الثالث: أهمية وخصائص حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	**54**
المطلب الرابع: معوقات حوكمة الشركات في الجزائر.	**57**
خلاصة الفصل.	**60**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية – بشركة التمور والمنتجات الغذائية الزراعية – طولقة.	**62**
المبحث الأول: تقديم الشركة.	**63**
المطلب الأول: نشأة الشركة.	**63**
المطلب الثاني: تعريف بالشركة وهيكلها التنظيمي.	**64**
المبحث الثاني: تطبيق الحوكمة وتفعيل أليياتها بالشركة.	**69**
المطلب الأول: أدوات وأساليب جمع البيانات	**69**
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدرسة الميدانية.	**71**
خلاصة الفصل.	**79**
الخاتمة العامة.	**81**
قائمة المراجع.	**85**
فهرس الجداول والأشكال.	**91**
الفهرس العام.	**93**