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 الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية
المرجع: ..... / ق.ع.إ / 2015

Université Mohamed KHIDHER-Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques
Réf : …….. / D.S.E / 2015

الموضوع

معوقات تطبيق نظام الحوكمة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

دراسة حالة: "مجمع طهراوي بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: مالية و حاكمية المؤسسات

إعداد الطالب:

■ صحراوي محمد تاج الدين

إشراف الأستاذ:

■ عبد المنعم بن فرحات

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر وعرفان

أولا وقبل كل شيء أتوجه بعظيم الشكر وبليغ الحمد لله عظيم أن وفقني

في إنجاز هذا العمل

وأسأله عز وجل أن يكون هذا العمل خالصا لوجه الله تعالى

كما يطيب لي أن أتقدم بأعظم عبارات التشكر وجزيل العرفان

إلى من دعمني ووجهني في إنجاز هذا العمل وساهم في إثراء معلوماتي

وأخص بالذكر الأستاذ "عبد المنعم بن فرحات"

جعل الله عمله هذا في ميزان حسناته

جميع أساتذتي الذين إستفدت من معارفهم ، عبر مختلف الأطوار من

الإبتدائي إلى ما بعد التدرج

ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي المكتبة كل بإسمه.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من كان سببا في وجودي وعونا في حياتي ودعما لي في مواصلة

دراستي الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى كل إخوتي، وجدتي أدامها الله لي

إلى كل أفراد عائلتي من أخوالي وخالاتي، أعمامي وعمتي كل بإسمه

إلى كل الأصدقاء وكل من قدم لي يد المساعدة من قريب ومن بعيد

إلى كل طالب علم يبتغي به وجه الله.

تاج الدين

الملخص:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الكثير من التحديات لتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها وتحقيقها للتنمية الإقتصادية، ومن هذا المنطلق كان لابد من إنتهاج سياسة رشيدة للحوكمة لما لهذه المؤسسات من خصوصية أهمية في الإقتصاد الوطني، وذلك بغية نموها وحمايتها من التلاعب والإفلاس.

إن هذه الدراسة تقدم محاولة لمعرفة أهم معوقات تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بإستعراض مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بها، وأن الدراسة الميدانية ركزت على مجمع طهراوي بسكرة كمثال عن واقع حوكمة المؤسسات الجزائرية وأهم المشاكل التي تواجه تطبيقه، وذلك بتشخيص أهم المبادئ المطبقة في هذه المؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين: الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف، بيئة التشريعية والتنظيمية الداخلية، علاقات الأطراف الفاعلة فيما بينها هذا من جهة، وبين تطبيق نظام الحوكمة من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حوكمة المؤسسات، ميثاق الحكم الراشد، معوقات تطبيق الحوكمة.

Résumé:

Face à de petites et moyennes entreprises en Algérie beaucoup de défis pour améliorer leur performance et d'accroître leur compétitivité et parvenir à un développement économique, et à partir de cette perspective, il était nécessaire de poursuivre la gouvernance rationnelle de ce que ces institutions politiques de la vie privée importance dans l'économie nationale, afin de développer et de les protéger contre la fraude et de la faillite.

Cette étude présente une tentative pour découvrir les principaux obstacles à l'application du système de gouvernance dans les petites et moyennes entreprises, et en passant en revue les différents concepts théoriques qui leur sont associés, et que l'étude de terrain axée sur complexe Tahrawoui Biskra comme un exemple de la réalité de la institutions algériennes, la gouvernance et les problèmes les plus importants face à sa demande, et que le diagnostic des principes les plus importants appliquée dans Cette institution, l'étude a conclu il ya une forte corrélation entre: caractère de la famille et les problèmes de succession, l'environnement législatif et réglementaire interne, les relations entre les acteurs d'une part, et entre l'application du système de la gouvernance sur l'autre.

Mots clés: Les petites et moyennes entreprises, la gouvernance d'entreprise, la Charte de la bonne gouvernance, l'application d'obstacles de gouvernance.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان----------	I
إهداء----------	II
فهرس المحتويات----------	IV
قائمة الجداول والأشكال----------	IX
قائمة المختصرات----------	XIII
قائمة الملاحق----------	XV
المقدمة العامة----------	أ – ز
الفصل الأول: نظام الحوكمة وأهميته بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
تمهيد----------	02
أولا : مدخل عام حول حوكمة المؤسسات----------	03
I- نشأة حوكمة المؤسسات وتعريفها----------	03
I-1- التطور التاريخي لنشأة حوكمة المؤسسات----------	03
I-2- تعريف حوكمة المؤسسات----------	05
II- خصائص ومبادئ حوكمة المؤسسات----------	07
II-1- خصائص حوكمة المؤسسات----------	07
II-2- مبادئ حوكمة المؤسسات----------	09
ثانيا: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة----------	15
I- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها----------	15
I-1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة----------	15
I-2- أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة----------	20
II- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها----------	23
II-1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة----------	23
II-2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ----------	24
ثالثا: الإطار التطبيقي للحوكمة وأهميتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة----------	27

I- الأطراف المتعلقة بعملية الحوكمة وآلياتها----------	27
I-1- الأطراف المتعلقة بعملية الحوكمة----------	27
I-2- آليات حوكمة المؤسسات----------	29
II- أهم النماذج في حوكمة المؤسسات----------	35
III- أهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة----------	36
خلاصة الفصل الأول----------	39
الفصل الثاني: تطور وواقع ميثاق الحكم الراشد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	
تمهيد----------	41
أولا : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ----------	42
I- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر----------	42
I-1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر----------	42
I-2- المميزات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية----------	44
II- دوافع الحاجة لميثاق وطني----------	45
ثانيا: الطريق نحو حوكمة المؤسسات الوطنية بإصدار ميثاق الحكم الراشد----------	48
I- عرض لميثاق الحكم الراشد----------	48
I-1- الملتقى الدولي حول الحكم الراشد للمؤسسات 2007----------	48
I-2- برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة 2008----------	49
I-3- صياغة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر 2009----------	50
II- عموميات حول ميثاق الحكم الراشد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة----------	52
II-1- خصوصيات الحكم الراشد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة----------	52
II-2- أهداف الميثاق الوطني للحوكمة----------	53
ثالثا: تشخيص حوكمة المؤسسات في الجزائر----------	55
I- تقييم ميثاق الوطني للحوكمة----------	55
I-1- إيجابيات ميثاق الحكم الراشد----------	55
I-2- إنتقادات ميثاق الحكم الراشد----------	55

II- معوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر----------	56
II-1- المعوقات الخارجية----------	56
II-2- المعوقات الداخلية----------	57
خلاصة الفصل الثاني----------	59
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمجمع طهراوي -بسكرة-	
تمهيد----------	61
أولا: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية----------	62
I- المنهج المتبع في الدراسة----------	62
I-1- الحدود الزمنية والمكانية----------	62
I-2- مجتمع الدراسة----------	62
I-3- عينة الدراسة----------	63
II- مبررات إختيار المجمع لدراسة الميدانية----------	63
III- أدوات جمع المعلومات----------	63
ثانيا: بطاقة قراءة لمجمع طهراوي -بسكرة- ----------	66
I- التعريف بالمجمع محل الدراسة----------	66
I-1- نشأة مجمع "طهراوي"----------	66
I-2- تقديم الشركات التابعة لمجمع "طهراوي"----------	66
II- نطاق عمل مجمع طهراوي----------	67
II-1- نشاط الشركة القابضة (الأم) شركة طهراوي لتجارة العامة----------	67
II-2- نشاط الشركات التابعة لمجمع طهراوي----------	68
III- الهيكل التنظيمي لمجمع طهراوي----------	69
III-1- مهام مختلف المصالح في مجمع طهراوي----------	69
III-2- دوافع تكوين مجمع طهراوي----------	72
ثالثا: عرض وتحليل النتائج----------	73
I- الأساليب الإحصائية المستخدمة----------	73

II- صدق وثبات الإستبيان ----------	74
III- خصائص عينة الدراسة----------	76
IV- إختبار وتحليل الفرضيات----------	80
خلاصة الفصل الثالث----------	93
الخاتمة العامة----------	95
قائمة المراجع----------	98
الملاحق----------	/

قائمـة الأشكـال

الرقم	عنـوان الشكـل	الصفحـة
01	خصائص حوكمة المؤسسات	09
02	مبادئ منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي OECD	14
03	يوضح عوامل نشأة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	26
04	يوضح الأطراف المتعلقة بعملية الحوكمة	29
05	آليات حوكمة المؤسسات	34
06	أهمية حوكمة المؤسسات	38
07	إطار الحوكمة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة	53
08	الهيكل التنظيمي لمجمع "طهراوي"	71

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	رقم تقارير حوكمة المؤسسية التي أصدرت على المستوى العالمي	04
02	تعريف المؤسسات ص و م في الإتحاد الأوروبي لسنة ماي 2003	17
03	تعريف و.م.أ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	18
04	تعريف المعمول به في دول جنوب شرق آسيا للمشاريع الصغيرة	19
05	تعريف لبنان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	19
06	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب مجموعة من الدول	20
07	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري	43
08	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1994-2013	44
09	تطورات معدل البطالة في الجزائر خلال الفترة [2004-2009]	47
10	تطورات معدلات التضخم في الجزائر خلال الفترة [2007- 2010]	47
11	درجات مقياس ليكارت الخماسي	65
12	معامل الثبات لفقرات الإستبيان	75
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	76
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	76
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى العلمي	77
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية بالمؤسسة	78
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	78
18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	79
19	إختبار التوزيع الطبيعي (Skewness)	80
20	نتائج آراء فقرات الجزء الأول: حماية حقوق المساهمين في النظام القانوني للمؤسسة	81
21	نتائج آراء فقرات الجزء الثاني: المساواة بين المساهمين في المعاملة بالنظام القانوني للمؤسسة	82

22	نتائج آراء فقرات الجزء الثالث: دور أصحاب المصالح	83
23	نتائج آراء فقرات الجزء الرابع: الإفصاح والشفافية	84
24	نتائج آراء فقرات الجزء الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة	85
25	نتائج آراء فقرات الجزء الأول: الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف	86
26	نتائج آراء فقرات الجزء الثاني: العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	87
27	نتائج آراء فقرات الجزء الثالث: العلاقات مع البنوك والإدارة الجبائية	88
28	نتائج آراء فقرات الجزء الرابع: البيئة التشريعية والتنظيمية	89
29	معامل الإرتباط بين الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف وتطبيق نظام الحوكمة في مجمع طهراوي –بسكرة–	90
30	معامل الإرتباط بين البيئة التشريعية والتنظيمية الداخلية وتطبيق نظام الحوكمة في مجمع طهراوي –بسكرة–	91
31	معامل الإرتباط بين علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة فيما بينها وتطبيق نظام الحوكمة في مجمع طهراوي –بسكرة–	91

الرمز	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement	الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
CNAC	Caisse Nationale D'Assurance Chômage	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
Eurl	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée	شركة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الوحيد
FGAR	Fonds de Garantie des Crédit aux PME	صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
OECD	Organization For Economic Cooperation and Development	منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي
PME	Petite et Moyenne Entreprise	المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
TPE	Très Petite Entreprise	المؤسسة الصغيرة جدا
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
SARL	Société à Responsabilité Limitée	شركة ذات المسؤولية المحدودة
SNC	Société en Nom Collectif	شركة التضامن
SPA	Société Par Actions	شركة ذات أسهم

مقدمة :

شهد الإقتصاد الجزائري مع بداية عشرية التسعينات من القرن الماضي تحولات جذرية، تمثلت أساسا في التحول نحو إقتصاد السوق وتكثيف موجة التحرر الإقتصادي، التي أفرزت تخلي الدولة عن العديد من القطاعات الإقتصادية التي ظلت محتكرة من طرفها طيلة فترة الإقتصاد الموجه، كما أفرزت هذه التحولات تشجيع نشأة القطاع الخاص وتزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هذه الأخيرة ولما لها من أهمية بالغة في الإقتصاديات الحديثة و للدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية، فقد تم منحها في الجزائر إهتماما كبيرا من خلال عدة آليات متبعة كمشاريع ANSEJ، ANGEM، CNAC، FGAR.

ومما يجدر الإشارة إليه أن عديد الدول التي إرتكزت على هذا النوع من المؤسسات في تطوير إقتصادياتها أولت عناية كبيرة بتوفير أسباب نجاحها إلى نظم وطرق وأساليب التسيير، وفي ذلك تعد الحوكمة واحدة من أهم النظم التسييرية التي تمكن من تحقيق النجاح والديمومة للمؤسسة الإقتصادية وقدرتها لا على التكيف فحسب، بل على التميز والريادة في عالم الإقتصاد والأسواق المفتوحة.

وفي ظل التحديات الإقتصادية للبلاد وبإعتبار المكانة التي نأمل أن تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة، ومحاولة إكتسابها الأدوات التسييرية الحديثة، فقد أصدرت في هذا السياق دليل ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 بهدف تحقيق الأهداف المذكورة سابقا، وبذلك يقع على عاتق هذا النوع من المؤسسات رفع تحدي مزدوج: يتمثل التحدي الأول في التحضير لمرحلة ما بعد النفط والتحدي الثاني يتمثل في الإنتقال نحو إقتصاد سوق حديث يتميز بتنافسية المؤسسات التي تشكل نسجيه.

❖ **<u>تحديد صيغة الإشكالية:</u>**

وأمام إدراكنا لأهمية هذا النظام الحكامي في إنماء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من جهة، والصعوبات والمشاكل التي تعرقل تطبيق وسيرورة هذا النظام من جهة أخرى، فإن الطالب يطرح الإشكالية التالية:

فيما تكمن المعوقات التي تحد من ممارسة تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية يمكن التعبير عنها بالصيغ التالية:

- هل توجد علاقة بين الطابع العائلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطبيق نظام الحوكمة ؟
- هل توجد علاقة بين البيئة التشريعية والتنظيمية الداخلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطبيقها لنظام الحوكمة ؟
- هل يوجد إرتباط بين علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة فيما بينها و تطبيق نظام الحوكمة ؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

لقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي رأينا مساهمتها في تحديد معالم الموضوع كالآتي:

1- توجد علاقة موجبة بين الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف وتطبيق نظام الحوكمة.

2- هناك علاقة إرتباطية بين البيئة التشريعية والتنظيمية الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطبيق نظام الحوكمة.

3- يوجد إرتباط بين علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة فيما بينها وتطبيق نظام الحوكمة.

❖ **أهداف الدراسة:**

- تبيان مكانة وأهمية حوكمة المؤسسات في عملية التسيير.
- إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الإقتصادية.
- تحديد العلاقة التي تربط الحوكمة بالمؤسسات خاصة منها الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- إستكشاف مدى إلتزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمبادئ الحوكمة وتشخيص أسباب تطبيق هذا النظام ومعوقاته.

❖ **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعا مهما لعلاقته المباشرة بالإقتصاد، كما تتضح أهمية الدراسة من أهمية نظام الحوكمة التي سوف يتم تناولها، كما تساهم هذه الدراسة إسهاما علميا في حل القصور في بعض الجوانب بما يعزز دور الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يهتم البحث في إبراز أهمية التوسع في تفعيل مفهوم الحكم الراشد بالمؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإظهار أهم المشاكل التي تصادف تطبيقه في الجزائر.

❖ **دوافع الدراسة:**

تعود دراسة الموضوع للإعتبارات التالية:

الدوافع الشخصية:

- الميل الشخصي لبحث في المواضيع الحديثة التي تساهم في تنمية الإقتصادية للبلاد.
- إرتباط الدراسة بالتخصص وهو مالية وحاكمية المؤسسات.
- إثراء المكتبة بمراجع جديدة.

الدوافع الموضوعية:

- مواكبة الأحداث والتفصيل فيها بغرض التعرف على أهم المستجدات بخصوص حوكمة المؤسسات.
- الضعف الذي تعاني منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق الحوكمة.
- محاولة إثرائنا للدراسات في الجزائر حول هذا الموضوع المتعدد الجوانب والنتائج بمحاولة عرض نظام الحوكمة بشكل مبسط ومحاولة التطرق إلى مختلف جوانبه.

❖ **منهج الدراسة:**

نظرا لطبيعة الموضوع وأهدافه فإن المنهج الذي يتماشى مع هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي إعتمادا على أسلوب دراسة حالة.

كما أننا ولفحص الفرضيات وإختبارها في الجانب التطبيقي سنعتمد في ذلك على أساليب الإحصاء الإستدلالي.

❖ **الدراسات السابقة:**

الدراسة الأولى:

قصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر –دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات العائلية– مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة وحوكمة المؤسسات،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012/2011.

وكانت الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة:

ما هو واقع الحوكمة في المؤسسة العائلية في الجزائر؟

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم الحكم الراشد.
- تبيان أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات لضمان المصداقية والشفافية في المعلومات المقدمة لذوي الحقوق والأطراف الأخرى.
- إبراز تأثير الفصل بين الملكية والإدارة في المؤسسة العائلية على تطبيق حوكمة المؤسسات.
- محاولة إعطاء فكرة عامة حول حوكمة المؤسسات في الجزائر بين النظرية والتطبيق.

المنهج المستخدم لمعالجة الدراسة:

- إستندت الباحثة في هذه الدراسة على عدة مناهج فكان للمنهج الوصفي دور كبير في الجانب النظري، للإمام بعدة جوانب متعلقة بحوكمة المؤسسات وأخرى بالمؤسسة العائلية، بالإضافة إلى المنهج الإستنتاجي والتحليلي وهذا للوصول إلى تحقيق الفرضيات أو نفيها.

توصلت الدراسة إلى النتائج:

- نمو المؤسسات العائلية وزيادة حجمها إلا أن معظمها يفضل أن يكون الشكل القانوني للمؤسسة "شركة ذات مسؤولية محدودة" وهذا للتخلص من القيود القانونية وحتى نموها يكون عبارة عن مجموعة من المؤسسات من نفس الشكل المذكور سابقا تدعى بـ "مجمع".
- ضمان حقوق المساهمين في المؤسسة العائلية وعملها على حفظ على حقوق بقية أصحاب المصلحة عن طريق إتباع مبادئ الحوكمة.

الدراسة الثانية:

موسى سهام، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات خارج المحروقات –دراسة حالة الجزائر– ، مذكرة ماستر، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.

الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة:

ما هو دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر؟

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة إيجاد سبل والآليات القادرة على تنويع الصادرات الجزائرية.
- تبيين دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات، وزرع فكرة إنشاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ذهن الشباب.

المنهج المستخدم في الدراسة:

- المنهج الوصفي في وصف المفاهيم الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخاصة بالتصدير، والتركيز على جهود الدولة في هذا المجال، أما المنهج التحليلي في تحليل الجزء التطبيقي وذلك لإثبات أو نفي الفرضيات من خلال إحصائيات حول صادرات الجزائر ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها.

توصلت إلى أهم النتائج وهي:

- تلعب التجارة دورا مهما في تحقيق النمو الإقتصادي وفي نفس الوقت قد تؤثر سلبا عليه في حالة ما إذا كانت صادراتها أحادية القطب.
- تعتمد الجزائر على الصادرات النفطية أما الصادرات غير النفطية فهي تمثل نسبة ضئيلة جدا من إجمالي الصادرات (من 3% إلى 5%) مما يجعلها عرضة للأزمات.

الدراسة الثالثة:

بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء –دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية– ، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011.

الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة:

ما هو أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة؟

تهدف هذه الدراسة إلى:

– إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات وإلزامية تطبيقها في الجزائر.
– تحديد آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات.

المنهج المستخدم لمعالجة الدراسة هو:

- المنهج الوصفي التحليلي وذلك يظهر في الدراسة النظرية لمفهوم الحوكمة، نشأتها، مبادئها، أهميتها، أهدافها وآلياتها، والمنهج الاستقرائي من خلال دراسة حالة تطبيق آليات الحوكمة على المؤسسات الجزائرية المدرجة في البورصة.

توصلت إلى النتائج التالية:

– توجد علاقة إرتباط معنوية موجبة بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية وبين الأداء المالي للمؤسسات.

الدراسة الرابعة:

MIMOUNI YASSINE, LE DEVLOPPEMENT DES PME ET LA BONNE GOUVERNANCE « CAS FILIALE TRANS-CANAL/OUEST SPA UNITE II RELIZANE »،مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة وحوكمة المؤسسات،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012/2011.

وكانت الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة:

هل الحكم الراشد شرط أساسي ولا غنى عنه لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وتهدف هذه الدراسة إلى:

– الفهم الجيد لمفهوم الحكم الراشد ودوره في تنمية الإقتصاديات على المدى الطويل وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك عقب الإصلاحات الهامة التي تقوم بها الدولة الجزائرية.
– تبيين أن الحكم الراشد هو شرط أساسي للاتصال دوليا.
– تشخيص أسباب تطبيق هذا النظام ومعوقاته.

المنهج المستخدم لمعالجة الدراسة:

- الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع الحكم الراشد، وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد العلاقة بين الحكم الراشد ومعوقات تطبيقه على أرض الواقع في ظل إصلاحات الحكومية لهذا القطاع.

توصلت الدراسة إلى النتائج:

- أن حوكمة المؤسسات تلعب دورا هاما في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الحكم الراشد أداة أساسية للمؤسسات عامة وخاصة للذين يرغبون في تحسين أدائهم والقدرة على منافسة في السوق الداخلية والخارجية.

❖ **هيكلة الدراسة:**

من أجل معالجة وتحليل الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات إرتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** نظام الحوكمة وأهميته بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول مدخل عام حول حوكمة المؤسسات، المبحث الثاني ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثالث الإطار التطبيقي للحوكمة وأهميتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **الفصل الثاني:** تطور وواقع ميثاق الحكم الراشد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المبحث الثاني الطريق نحو حوكمة المؤسسات الوطنية بإصدار ميثاق الحكم الراشد، أما المبحث الثالث تشخيص حوكمة المؤسسات في الجزائر.
- **الفصل الثالث:** دراسة ميدانية بمجمع طهراوي –بسكرة–، وقسم هذا الفصل كذلك إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والمبحث الثاني بطاقة قراءة لمجمع طهراوي – بسكرة–، أما المبحث الثالث عرض وتحليل النتائج.

تمهيد:

يمكن إعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأساس في الإرتقاء بإقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد السواء، وحتى بعد نمو وتطور المؤسسات الكبرى تظل كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية وضرورة لا يمكن إغفالها في عملية التنمية الإقتصادية بصفة عامة وفي قيام نشاط صناعي أو تجاري أو خدمي متجانس ومتكامل وفعال حيث تتميز هذه المؤسسات بالأحجام المتفاوتة التي تخدم بعضها البعض وتتبادل الخدمات والأعمال فيما بينها، كل في مجال تخصصه وفي المستوى الذي يحقق فيه الميزة النسبية في تكلفة الإنتاج الإقتصادي، وفي الآونة الأخيرة زاد الإهتمام بكيفية تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات بتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكي تتمكن من لعب دورها الهام في إقتصاديات الدول التي تنتمي إليها.

من خلال ما سبق نتطرق للفصل الأول من المذكرة إلى:

مدخل عام حول حوكمة المؤسسات (المبحث الأول)، ثم يليه ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المبحث الثاني)، وفي الأخير الإطار التطبيقي للحوكمة وأهميتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المبحث الثالث).

أولا : مدخل عام حول حوكمة المؤسسات

إن ظهور مفهوم الحوكمة ليس وليد الصدفة، بل كانت هناك مجموعة من الأساليب التي في إطارها تبلور هذا الفكر ضمن أدبيات علم الإدارة، حيث ساهمت بشكل أو بآخر في تشكيل هذا المفهوم، كالنظريات والإنهيارات الكبيرة والأزمات المالية التي طالت الكثير من المؤسسات.

I- نشأة حوكمة المؤسسات وتعريفها

إن الحوكمة كفكرة ومصطلح شاع إستخدامها بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل منظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية في الدول نتيجة لقصور الإدارات، ولتحقيق ذلك بفعالية.

I-1- التطور التاريخي لنشأة حوكمة المؤسسات

إن لفظ حوكمة المؤسسات مصدرها المصطلح الإنجليزي **governance corporate**، وتعود الإضاءات الأولى لموضوع الحوكمة إلى ما جاء به **A. SMITH** في كتابه "**ثروة الأمم**"[1] وتطرق علماء الإقتصاد قديما مثل (أدولف بيرلي وغاردنر مينز 1932) إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية في كتابهما "**الشركة الحديثة والملكية الخاصة**" والذي يعنى بأداء المؤسسات الحديثة والإستخدام الفعال للمورد فضلا على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة، إلا أن المتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود إلى فضيحة (Wateegate) في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ إستطاعت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في المؤسسات والإسهامات غير المشروعة المتمثلة بتقديم الرشاوي لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد عام 1977 الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض كثير من المؤسسات إلى إنهيارات مالية في مجال القروض والإدخار.

لقد تم تأسيس هيئة تريدوي (Treadway Commission)* عام 1985 وتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليل حدوث ذلك. وقدمت الهيئة أول تقرير لها عن الحوكمة المؤسسية وقامت بنشره عام 1987 يدعو لوجود بيئة رقابية سليمة ومستقلة، وقد أثار موضوع الحوكمة جدلا كبيرا في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات بعد إنهيار كبرى المؤسسات الأمريكية والأوروبية آنذاك، مما قاد المساهمين والمستثمرين في المؤسسات وقطاع المصارف إلى القلق على إستثماراتهم وجعل الحكومة تدرك وجود خلل ما، الأمر الذي أدى ببورصة لندن للأوراق المالية أن

[1] (Wideman) Thierry ,**développement durable et gouvernement d'enteorise**, PARIS, 2003, P 103.

* هي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1985 لدراسة التقارير المالية المزورة (المزيفة) في المؤسسات بعد الانهيارات المالية التي حصلت في مجال الإدخار والقروض، إذ تمثل اللجنة كل من معهد المحاسبين القانونين الأمريكي وجمعية المحاسبين الأمريكية ومعهد المدرين الماليين الأمريكي ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي.

تقوم بتشكيل لجنة (Cadbury Committee)* عام 1991 وتحددت مهمتها بوضع مشروع للمراسلات المالية لمساعدة المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب تلك المؤسسات الخسائر الفادحة[1].

والجدول التالي يوضح أرقام عن التقارير لحوكمة المؤسسات التي أصدرت عالميا.

جدول رقم (01): رقم تقارير حوكمة المؤسسية التي أصدرت على المستوى العالمي

عنوان التقرير	الدولة	السنة
تقرير اللجنة الوطنية عن إعداد التقارير المالية الإحتيالية	الولايات المتحدة الأمريكية	1987
تقرير لجنة كادبوري	المملكة المتحدة (بريطانيا)	1992
أين كان المديرون	كندا	1994
تقرير كنج الأول	جنوب إفريقيا	1994
تقرير فينتو الأول	فرنسا	1995
الحوكمة المؤسسية في اليابان	اليابان	1998
الحوكمة المؤسسية الإسبانية	إسبانيا	1998
بيان مبادئ أساليب الحوكمة المؤسسية	اليونان	1999
قوانين الحوكمة المؤسسية الألمانية	ألمانيا	2000
حزمة القوانين الحوكمة المؤسسية	أندونيسيا	2000
توصيات الحوكمة المؤسسية	البرازيل	2002
مجلد (1) في الحكومة	أستراليا	2002
أفضل الممارسات في الشركات العامة	بولندا	2002

المصدر: طالب علاء فرحان، المشهداني إيمان شيخان، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2011، ص ص: 31، 32.

وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OECD)* بعنوان "**مبادئ حوكمة المؤسسات**" وهي أول إعتراف رسمي بهذا المفهوم[1].

* هي لجنة تدقيق الشؤون المالية للمؤسسات البريطانية وتتضمن ممثلين عن مستويات الصناعة البريطانية وتتضمن مهمتها بوضع الممارسات التي تساعد المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل منع حدوث الإنحرافات والتلاعب.

[1] (طالب) علاء فرحان، (المشهداني) إيمان شيخان، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 27، 28.

I-2- تعريف حوكمة المؤسسات

تجدر الإشارة قبل التطرق إلى تعريف الحوكمة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد يتفق عليه كافة الإقتصاديين والقوانين والمحللين وهذا ما تؤكد عليه موسوعة governance encyclopedie corpate من حيث الإفتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للمؤسسات، ويمكن القول أن" الحوكمة هي الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول وموارد المؤسسة بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة"[2].

ويمكن تعريف الحوكمة بعدة طرق وإتجاهات بإعتبار أن هذا المفهوم يغطي العديد من النشاطات ويرتبط بجميع الأطراف ذات المصلحة في تتبع إقتصاديات المنظمة، ويهدف إلى توضيح الهدف وتحديد المسؤولية، كما يختلف نموذج الحوكمة من منظمة إلى أخرى ففي بعض الدول يعتمد نموذج الحوكمة على أن شريحة كبيرة من المساهمين تأخذ دورا إداريا فعالا لتلطيف سوء الإستخدام والإدارة مثل النموذج الأمريكي في حين يركز النموذج الياباني والألماني على تركيز القوة والسلطة بيد الإدارة وبصورة خاصة لدى الإدارة التنفيذية ولا يتمتع المساهمون بقدرات تأثيرية كبيرة على قرارات الإدارة[3].

وهناك عدة منظمات قامت بتعريف حوكمة المؤسسات:

1 تعريف منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OECD) 2004:

---

[*] منظمة دولية مكونة حاليا من أربعة وثلاثون دولة كاملة العضوية تشجع على إنتهاج اقتصاد سوق الحر، تمنح فرصة تمكن الحكومات من مقارنة التجارب السياسية والبحث عن إجابات للمشاكل المشتركة وخاصة الإقتصادية منها نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوربي العملية OEEC التي كان يتزعمها الفرنسي روبير مارجولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة إعمار أوربا بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية وفي 1960 تم إصلاحها لكي تكون OECD.

[1] (بن دادة)خير الدين، **الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة المؤسسة الحديثة للمبرد الصحراوي غرداية–** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011، ص 06.

[2] موسوعة حوكمة المؤسسات، 2002، **www.encogov.com، الفصل 20**، شوهد يوم 2014/11/10 الساعة 17:00.

[3] (كافي) مصطفى يوسف، **الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات – جذورها – أسبابها – تداعياتها – أفاقاها**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 203، 204.

إن حوكمة المؤسسات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة، ومجلس إدارتها ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة المؤسسات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع الأهداف ، و تحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف و الرقابة على الأداء [1].

أي أن حوكمة المؤسسات حسب منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي هي مجموعة من الضوابط التي تنظم العلاقات بين مختلف أطراف المؤسسة.

2 تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC)*:

الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم فيها وفي أعمالها[2].

3 تقرير كادبوري Cadbury 1992:

تقرير كادبوري Cadbury Report (المملكة المتحدة، 1992)، هوتقرير لجنة برئاسة أدريان كادبوري Adrian Cadbury، الذي يحدد توصيات بشأن ترتيب مجالس إدارات المؤسسات، والنظم المحاسبية، للتخفيف من مخاطر فشل حوكمة المؤسسات الإدارية، وقد نشر التقرير في عام 1992، حيث قام التقرير بعنونة الجوانب المالية لإدارة المؤسسات.

يعتمد إقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤوليتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو الجوهر لنظام حوكمة المؤسسات، وتواصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي[3]:

"حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسة وتراقب"

وعليه فإن تعريف الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب[4]:

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الإحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التحاكم:** طلبا للعدالة خاصة من إنحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

---

[1] (يوسف) محمد طارق، **حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة التطبيق**، المنظمة العربية للتنمية القاهرة، مصر، 2006، ص 120.

* هي أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي تعنى بالتعامل مع القطاع الخاص، إنها مؤسسة عالمية تقدم المشورة، وهي ملتزمة بتشجيع المشاريع المستدامة في البلدان النامية الأعضاء بها تتميز بفائدتها الاقتصادية وإستدامتها بيئيا وإجتماعيا.

[2] (السكارنة) بلال خلف، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 319.

[3] (حماد) طارق عبد العال، **حوكمة الشركات: المفاهيم – المبادئ – المتطلبات**، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2009، ص 11.

[4] (أشرف حنا) ميخائيل، **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، 2005، ص 92.

مما سبق نستنتج أن حوكمة المؤسسات هي:

نظام إداري شامل يتضمن مقاييس للأداء الإداري الجيد من خلال الأساليب الرقابية التي تمنع أي طرف من أطراف ذات العلاقة في منشأة داخليا أو خارجيا من تأثير بصفة سلبية على نشاط المؤسسة وبالتالي:

هي نظام لضمان إستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة بما يخدم مصالح جميع الأطراف المعنية.

II- خصائص ومبادئ حوكمة المؤسسات

إن التطبيق السليم للحوكمة أو حوكمة المؤسسات يتطلب الإلتزام بمجموعة من الخصائص والمبادئ التي تشكل القواعد الأساسية للممارسة الإدارية الرشيدة.

II-1- خصائص حوكمة المؤسسات

تتمثل خصائص حوكمة المؤسسات في[1]:

1 -الإنضباط:

أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويتحقق ذلك من خلال توريد بيانات واضحة للدولة ووجود حافز لدى الإدارة إتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، التقدير السليم لحقوق الملكية، إستخدام الديون في مشروعات الهادفة.

2 -الإفصاح والشفافية:

تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث يتم ذلك من خلال : الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، ونشر التقارير المالية السنوية في الوقت المناسب وفي موعدها، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الأنترنت.

3 -الإستقلالية:

المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين.

4 -المساءلة:

[1] (خلف) السعيد، **دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم والتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011، ص ص: 08، 09.

بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال: ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم ،التحقيق الفوري حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم.

5 -المسؤولية:

وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال: عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي، وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدورية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله بالإضافة لمراجعتها لتقارير المراجعين الداخلين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية.

6 -العدالة:

إحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة في المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال: المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة، سهولة طرق الإدلاء بالأصوات، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة، إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم والمشاركة في تعيين المديرين وأيضا في إتخاذ القرارات.

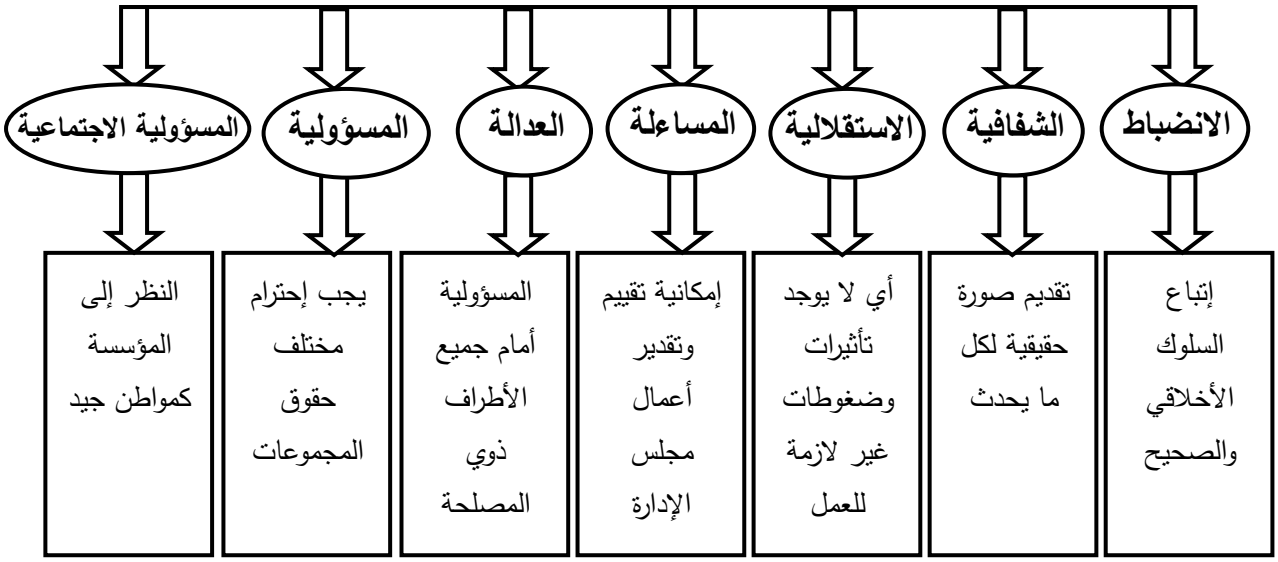
7 -المسؤولية الإجتماعية:

أي ننظر إلى المؤسسة كمواطن جيد[1].

وفيما يلي شكل يوضح هذه الخصائص:

شكل رقم (01): خصائص حوكمة المؤسسات

[1] (طاهري) فاطمة الزهراء، (عيساوي) سهام، **دور حوكمة الشركات في رفع من كفاءة السوق المالية**، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 6-7 ماي 2012.



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على خصائص حوكمة المؤسسات.

II-2- مبادئ حوكمة المؤسسات

نتيجة الأزمات المالية وحالات الإفلاس التي منيت بها العديد من المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، سارعت العديد من الدول إلى الاهتمام بمفهوم الحوكمة بشكل أكبر عن طريق قيام الهيئات العلمية والمنظمات الدولية بإصدار مجموعة من المبادئ واللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية إلتزام المؤسسات بتطبيقها.

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات هي: مجموعة من المعايير السلوكية والأخلاقية التي تنظم عمل مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية والموظفين بشكل عام، وتهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة وتتميز بعدم الإلزام القانوني لها[1].

تمثل هذه المبادئ العمود الفقري لحوكمة المؤسسات، فقد حازت على إهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة ، ويتم ترتيبها إلى ستة مبادئ أساسية[2]:

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة المؤسسات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافق مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، وتندرج ضمن هذا المبدأ المبادئ الفرعية التالية:

[1] (رأفت) حسين مطير، **آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات**، مجلة المحاسب الفلسطيني، العدد 12، غزة، فلسطين، 2008، ص 02.

[2] منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي، **مبادئ حوكمة الشركات**، 2004، ص ص: 06-13.

أ. ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

ب. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

ج. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق إختصاص تشريعي ما ،محددا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية للأصحاب حقوق الملكية

ينبغي أن يوفر إطار حوكمة المؤسسات الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، وتتضمن ما يلي:

أ. ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- إرسال أو تحويل الأسهم.
- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- انتخاب وعزل مجلس الإدارة.
- نصيب من الأرباح.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

ب. ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.

ج. ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب من الموضوعات.

- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة.
- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة المؤسسات مثل ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، وينبغي بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة، كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم بموافقة المساهمين.

د. ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

هـ. ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرين المؤسسون.

- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الحاكمية المؤسسية الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم، بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.
- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الرئيسية الخاصة بإستثماراتهم.

و. ينبغي السماح للمساهمين بما فيهم المستثمرين المؤسسون، أن يتشاوروا مع بعضهم فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين (Shareho Iders)

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم، ويتضمن مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين ما يلي:

أ. ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية.

- في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق، وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل

أن يقوموا بالشراء، وينبغي أن تكون أية تغيرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبا نتيجة للتغيير.

- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يهم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.
- ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.
- ينبغي إلغاء كافة أو جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

ب. ينبغي منع التداول بين الداخليين والتداول الصوري والشخصي.

ج. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسين بالمؤسسة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، أم بالنيابة من طرف ثالث، أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريقة مباشر.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح (Stak holder) في حوكمة المؤسسات

ينبغي أن يعترف إطار حوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل والاستدامة المالية للمنشآت، ويشمل ما يلي:

أ. يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

ب. عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

ج. ينبغي السماح بوضع آليات تعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

د. ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية، يتضمن مبدأ الإفصاح والشفافية ما يلي:

أ. ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على المعلومات التالية:

- النتائج المالية ونتائج عمليات المؤسسة.
- أهداف المؤسسة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

ب. ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

ج. ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

د. ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للمؤسسة لو أنه يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة المؤسسة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين، ويتضمن هذا المبدأ ما يلي:

أ. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين.

ب. ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في المؤسسة.

ج. ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.

د. حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

ويمكن تلخيص المبادئ التي تقوم عليها منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي، كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (02): مبادئ منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي OECD

المصدر: سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص 50.

ثانيا: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في ظل التحولات الإقتصادية والتغيرات المعاصرة يتجه الاقتصاد العالمي إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساندتها، لأنها تعتبر قطاع هام تتمحور حوله و تتكامل معه باقي القطاعات الإقتصادية الأخرى الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى النهوض بالإقتصاد الوطني لأي دولة لما لها من قدرة على تعبئة الموارد وتحقيق أعلى قيمة مضافة وإحداث التحول في علاقات وقيم العمل والإنتاج.

I - تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزء من المؤسسة الاقتصادية ككل والتي تظهر كأداة فعالة وبديل حقيقي، حيث إعطاء مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضع حدود فاصلة بينها وبين باقي المؤسسات يخص بالقبول شؤون تطورها وترقيتها حيث يختلف تعريفها من دولة إلى أخرى حسب إمكانياتها وقدراتها الإقتصادية والإجتماعية.

I-1-تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن صعوبة تحديد تعريف موحد يتفق عليه الأطراف والجهات المهتمة بشؤون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرجع إلى الاختلاف الكبير في طبيعة النظرة التي يتبناها كل طرف في تحديد دور هذه المؤسسات وسبل النهوض بها وترقيتها.

I-1-1- صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن اختلاف المكان ومجال النشاط الإقتصاد أحد أهم الصعوبات التي تصادف عند إعطاء مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى فالاقتصاد الأمريكي أو الياباني يختلف تماما من الاقتصاد السوري أو لبناني أو أي بلد نامي آخر من حيث مستويات النمو والتكنولوجيا المستخدمة والتطور الإقتصادي والإجتماعي والمحيط الذي تعمل ضمنه هذه المؤسسات[1].

حيث يرجع صعوبة إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث عوامل أساسية وهي تتمثل كالآتي:

1. **العوامل الإقتصادية:** تتمثل في ما يلي[2]:

-**إختلاف مستويات النمو:** ويتمثل في التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول، واختلاف مستويات النمو فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الو.م.أ، ألمانيا أو أي بلد صناعي آخر تعتبر كبيرة وفي بلد نامي كالجزائر، سوريا أو السنغال مثلا، حيث أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فقرة لأخرى، فالمؤسسة الكبيرة التي نسميها الآن يمكن أن تصبح مؤسسة صغيرة ومتوسطة في

[1] (صفوت) عبد السلام عوض الله، **إقتصاديات الصناعات ودورها في تحقيق التنمية**، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 12.

[2] (خوني) رابح، (حساني) رقية، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، إيتارك للطباعة، مصر، 2008، ص ص:16-18.

فترة لاحقة، فالمستوى التكنولوجي يحدد بدوره أحجام المؤسسات الاقتصادية ويعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي.

-**تنوع الأنشطة الاقتصادية:** إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات ويميزها من فرع لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة وتختلف المؤسسات حسب القطاع الذي تنشطه سواء كانت صناعية، تجارية، زراعية أو خدمية، وتختلف تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاختلاف الحاجة إلى العمالة ورأس المال.

-**إختلاف فروع النشاط الاقتصادي:** يختلف النشاط الاقتصادي وتتنوع فروعه، فالنشاط التجاري ينقسم إلى تجارة بالتجزئة وتجارة بالجملة، وعلى مستوى الامتداد ينقسم إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية، أما النشاط الصناعي ينقسم بدوره إلى مجموعة من الفروع منها الصناعات الإستخراجية، الغذائية، التحويلية، الكيميائية، والتعدينية، وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط الذي تنتمي إليه، وهذا راجع إلى تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعة التعدينية قد تكون كبيرة في مجال التجارة أو الصناعة الغذائية[1].

2. **العوامل التقنية:** ويتلخص العامل التقني في مستوى الإندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي إلى توجه عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم المؤسسة إلى الكبر، بينما تكون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة[2].
3. **العوامل السياسية:** تتمثل العوامل السياسية في مدى إهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم مختلف المساعدات لها، وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقها من أجل توجيهها وترقيتها ودعمها.

وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون القطاع[3].

I-1-2- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

---

[1] (خوني) رابح، **ترقية أساليب وصيغ تموين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2003/2002، ص 08.

[2] (بن تركي) زينب ، **دور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش" بسكرة**-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -تكنولوجيات الإعلام والاتصال-، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007، ص 12.

[3] (طالبي) خالد، **دور القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر**-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص التمويل الدولي والمؤسسات النقدية والمالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2010، ص 03.

إن المؤسسة الاقتصادية تمثل نظام تفاعلي مؤلف من مجموعة من الموارد المادية والمعنوية ومجموعة من الأفراد الذين تجمعهم علاقات رسمية وغير رسمية من تحقيق رسالة المؤسسة والغاية التي وجدت من أجلها، وتعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة اللبنة الأساسية المشكلة للاقتصاديات الحديثة بحيث أنها تشكل ما بين 90% و99% من المجموع الإجمالي للمؤسسات في الدول المتقدمة كما أنها توفر ثلث العمال في العالم خاصة في العقود الثلاثة الأخيرة، فهي تعتبر القلب النابض للتغيرات الناتجة والمتجهة نحو إقتصاد السوق ومنه نورد مجموعة من التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1. **تعريف الإتحاد الأوروبي** : يعتبر الإتحاد الأوروبي من أهم التكتلات الاقتصادية الإقليمية التي بادرت بمحاولة لوضع تعريف موحد ومعترف به إقليميا من طرف دول الأعضاء، حيث اعتمد في تعريفه حسب توصية 2003 على معايير عديدة وهي: عدد العمال، رقم الأعمال، مجموع الميزانية السنوية والاستقلالية[1]، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02): تعريف المؤسسات ص و م في الاتحاد الأوروبي لسنة ماي 2003

	عدد العمال	رقم الأعمال السنوية (مليون أورو)	مجموع الميزانية السنوية (مليون أورو)	معيار الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	10	02	02	مؤسسة تمتاز بالاستقلالية في التسيير
مؤسسة صغيرة	50	10	10	مؤسسة تمتاز بالاستقلالية في التسيير
مؤسسة متوسطة	250	50	43	مؤسسة تمتاز بالاستقلالية في التسيير

Source : Nadine levratto, **les pme**, edition deboecka université, Belgique, 2009, P 22.

2. **التعريف ولايات المتحدة الأمريكية:** عرف قانون المؤسسات الأمريكية الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير أو المتوسط بأنه المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية[2]:
   - حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي.
   - حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 65.6 مليون دولار أمريكي.
   - عدد من العمال والموظفين لا يزيد عن 250 مواطن.

[1] (مرزوق) نوال، **معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و14000 –دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص 14.

[2] (جواد) نبيل، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 26.

وبما أن هذه المحددات الثلاث قاصرة على شمل كل ما هو صغير أو متوسط، حيث أن ما يعتبر صغيرا في الصناعات الخدمية قد لا يكون في مجال السياحة أو الصناعات التحويلية.

جدول رقم (03): تعريف و.م.أ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الرقم	المجال – المواد الصناعية	معيار القياس كحد أدنى
01	التصنيع (صناعة الملابس، مصنوعات الذهب)	200 عامل
02	البيع بالتجزئة، أو تجارة التجزئة، تجارة الجملة	323.750 دولار أمريكي، حجم تداول سنوي
03	البناء	25 عامل
04	المناجم أو التعدين	25 عامل
05	تجارة السيارات	638.750 دولار أمريكي، حجم تداول سنوي
06	خدمة متنوعة	323.750 دولار أمريكي، حجم تداول سنوي
07	شركات النقل	5 سيارات

المصدر: جواد نبيل، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 27.

3. **تعريف دول جنوب شرق آسيا:** دول جنوب شرق آسيا وجدت تعريفات ومعايير لقياس المشروع الصغير تختلف عن غيرها من الدول[1].

جدول رقم (04): تعريف المعمول به في دول جنوب شرق آسيا للمشاريع الصغيرة

الرقم	الدولة	معيار القياس كحد أقصى
01	أندونيسيا	أقل من 19 عامل
02	ماليزيا	أقل من 25 عامل
03	الفلبين	أقل من 99 عامل

[1] (جواد) نبيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 27.

04	سنغافورة	أقل من 50 عامل
05	تايلاند	اقل من 05 عمال

المصدر: جواد نبيل، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 27.

4. تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO * للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]:

- المؤسسة الصغيرة هي التي يعمل بها من 15 إلى 19 فردا.
- المؤسسة المتوسطة هي التي يعمل بها من 20 إلى 99 فردا.
- المؤسسة الكبيرة هي التي يعمل بها أكثر من 99 فردا.

5. تعريف لبنان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان انطلاقا من تصنيفها وهي تصنف حسب مؤشر عدد العمال كالآتي[2]:

جدول رقم (05): تعريف لبنان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الحجم	عدد العمال
مؤسسة صغيرة	من 01 إلى 05 موظفين
مؤسسة متوسطة	من 06 إلى 500 موظف
مؤسسة كبيرة	أكثر من 500 موظف

المصدر: جواد نبيل، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 28.

جدول رقم (06): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب مجموعة من الدول

الدولة	مؤسسة صغيرة	مؤسسة متوسطة	مؤسسة كبيرة
الو.م.أ	1 إلى 250	251 إلى 500	أكثر من 501
اليابان	1 إلى 49	50 إلى 500	أكثر من 501
فرنسا	1 إلى 49	50 إلى 500	أكثر من 501

* هي وكالة متخصصة في منظمة الأمم المتحدة، ومقرها في فيينا النمسا، الهدف الرئيسي للمنظمة هو تعزيز وتسريع التنمية الصناعية في الدول النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية وتعزيز التعاون الصناعي الدولي.

[1] (لحيلح) طيب، **دور المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي (الجزائر، تونس، المغرب)**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ،جامعة حسيبة بي بوعلي شلف، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص 163.

[2] (جواد) نبيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

سويسرا	1 إلى 20	21 إلى 100	أكثر من 101
تونس	1 إلى 100		أكثر من 101
المغرب	$1 \geq 200$		أكثر من 201

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على التعاريف السابقة.

6. كذلك بالنسبة للدول فهناك اختلافات في تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة فهناك دول تعتمد على معيار واحد فقط قد يكون رأس مال أو العمالة، وهناك دول أخرى تعتمد على المعيارين معا[1]:

- بالنسبة للدول التي تعتمد على رأس مال فقط نجد الهند، حيث تعرف المشروعات المتوسطة التي لا تتجاوز استثماراتها 750 ألف دولار في حين تعرف المشروعات الصغيرة بأنها مشروعات تتجاوز استثماراتها 65 ألف دولار أمريكي.
- أما بالنسبة للدول التي تعتمد على المعيارين معا في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي كثيرة ولكنها تختلف أيضا فيما بينها في قيمة كل معيار، فعلى سبيل المثال في مصر اتحاد الصناعات المصرية تشترط أن يكون رأس المال لا يتعدى 10.000 جنيه وعدد العمال لا يتعدى 50 عاملا.

I-2- أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشكالا مختلفة، تختلف باختلاف التصنيف الذي خضعت له، وهذه التصنيفات تأخذ أسس مختلفة لتصنيفها للمؤسسات، كالقانون وأسلوب العمل أو النشاط ... وسيتم شرح ذلك بشيء من التفصيل في الفقرات التالية:

I-2-1- الشكل القانوني للمؤسسة:

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا لمعيار الشكل القانوني إلى نوعين[2]:

1. المؤسسة الفردية: هي مؤسسة يملكها شخص واحد ويتمتع بكافة حقوق الملكية المتصلة بموجوداتها كما أن المسؤول عن كافة ديونها والتزاماتها اتجاه الغير، بالإضافة إلى أنه من يتخذ القرار وجميع الأرباح هي من ممتلكاته، كما أن هذه المؤسسات تتمتع بمجموعة من الخصائص أبرزها:

- سهولة إجراءات تأسيسها وتصفيتها.
- محدودية رأس مالها مما يحد من إمكانية نموها وتوسعها.
- أنها الأكثر شيوعا بين أشكال المؤسسات.

[1] (لحيلح) طيب، **مرجع سبق ذكره**، ص 163.

[2] (علي) حسين علي وآخرون، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص ص: 60، 61.

2. **شركات الأشخاص:** تعتبر شركات الأشخاص امتداد للمؤسسات الفردية من حيث الملكية الخاصة لحصص رأس المال والمسؤولية غير المحدودة للشركاء والمتضامنين عن ديون الشركة، ولكنها تمتاز عن المؤسسات الفردية بقدرتها على جمع أكبر من رأس المال، أضف إلى ذلك فإن ما في أعمالها (الربح أو الخسارة) توزع على الشركاء بنسبة حصصهم في رأس المال، وهذا وتتضمن شركات الأشخاص عدة أشكال مبينة كما يلي:

أ. **شركة التضامن:** وتتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن عشرين، إلا إذا طرأت الزيادة على ذلك نتيجة الإرث.

ب. **شركة التوصية البسيطة:** وتتألف من فئتين من الشركاء، الشركاء المتضامنون وهم الذين يتولون إدارة الشركة والشركاء الموصون الذين يشاركوا في رأس مال الشركة.

ج. **شركة ذات مسؤولية المحدودة:** وتتألف هذه الشركة من عدد من الشركاء لا يقل من اثنين ولا يزيد عن خمسين شخصا، وتتميز هذه الشركات عن سابقيها من شركات الأشخاص بمحدودية كافة الشركاء بمقدار حصصهم في رأس المال.

I-2-2- التصنيف على أساس النشاط:

ويعتبر هذا التصنيف من أكثر التصنيفات شيوعا، حيث تقسم المؤسسة بموجبه إلى الأشكال التالية[1]:

1. **المؤسسات الصناعية:** وتتميز هذه المنظمات بخلق المنافع الشكلية أو التحويلية للسلع، أي تحويل المواد الأولية إلى سلع استهلاكية أو وسيطية.

أ. **مؤسسات الصناعات الإستراتيجية:** وتعمل هذه المؤسسات في مجال استخراج الثروات الطبيعية من باطن الأرض مثل مؤسسات التنقيب عن المعادن ومواد البناء.

ب. **مؤسسات الصناعات التحويلية:** وتعمل هذه المؤسسات في مجال تحويل المواد الأولية والمواد غير تامة إلى سلع تامة الصنع وجاهزة للاستهلاك المباشر وغير المباشر.

ج. **مؤسسات الصناعات التجميعية:** وتعمل هذه المؤسسات في مجال تجميع وتركيب الأجزاء المصنعة من قبل مؤسسات أخرى.

2. **مؤسسات التوزيع:** وتتوسط هذه المؤسسات بين المستهلك والمنتج، أي أنها تقوم بدور الوسيط في إيصال السلع من المنتج إلى المستهلك، ومن أبرز هذا الشكل من المؤسسات: تجار الجملة، تجار التجزئة، وكالات بحوث الأسواق.

[1] (علي) حسين علي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 62.

3. **المؤسسات الخدمية:** ومن أبرز ميزاتها التخصص في تقديم الخدمات مقابل الحصول على مادي (إيراد)، أي أن هذه المؤسسات لا تنتج سلعا مادية كالمؤسسات الصناعية، ولا تتعامل بها كمؤسسات التوزيع، بل يقتصر نشاطها على اختلاف أنواعها، مكاتب الدراسات ودور السينما وما شابه من نشاطات.

I-2-3- تصنيف على أساس توجهها:

ينبثق من هذا التصنيف الأشكال التالية:

1. **مؤسسة عائلية:** ما يميز هذا النوع أن مكان إقامة المؤسسة هو المنزل في الغالب، وتعتمد على عمل أعضاء الأسرة الذين يساهمون في إنشائها، وتستخدم فنون إنتاج بسيطة نسبيا تتواكب مع وفرة العمل وقلة رأس المال، وتنتج منتجات تقليدية وبكميات محدودة كصناعة الأحذية والصناعة الحرفية ...
2. **المؤسسات التقليدية:** وهي لا تختلف كثيرا عن المؤسسات العائلية لأنها تعتمد على عمل أعضاء الأسرة، ولكن بإمكانها الاعتماد على عمال أجراء، ويتزايد هذا القدر على نحو طردي مع حجم الورشة وعليه فهي تختلف عن المؤسسات الأسرية في كونه إقامتها مستقلة عن المنزل.

I-2-4- تصنيف على أساس أسلوب العمل:

1. **المؤسسات غير المصنعة:** يجمع هذا النوع بين نظام الإنتاج العائلي و الحرفي، فيعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل، أما الإنتاج الحرفي فهو نشاط يدوي يقدم سلعا للزبائن حسب احتياجاتهم.
2. **المؤسسات المصنعة:** وهي تتميز عن المؤسسات غير المصنعة من حيث تقسيم العمل، وتعقيد العمليات الإنتاجية، واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير من حيث طبيعة السلع واتساع أسواقها[1].

من خلال ما سبق نستخلص أن الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاء لتنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة وذلك من خلال توضيح صلاحيات ومسؤوليات الملاك أو الشركاء تفاديا لنشوب النزاع خاصة في توزيع الأرباح وتسديد الديون، بالإضافة إلى إحصاء هذه المؤسسات وكذا معاملتها ضريبيا، نجد أن التصنيف حسب النشاط يوضع ما إذا كانت المؤسسة صناعية أو خدماتية، كذلك تصنيف على أساس التوجه للمؤسسة الذي يبين من يملك المؤسسة ومن هم العمال هل هم أفراد الأسرة أم خليط بين أفراد الأسرة وأجراء، وبين كذلك هذا التصنيف إقامة المؤسسة، ونستنتج أيضا أي المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، فهي تخضع لجميع التصنيفات السابقة فهي سبيل المثال، مؤسسة ذات مسؤولية محدودة وهي مؤسسة عائلية مختصة في الصناعات التحويلية، وبالتالي فهي تخضع لتصنيفات السابقة.

[1] (حاف) سيترهل بطرس، **منشآت الأعمال الصغيرة اتجاه في الاقتصاد الكلي**، الدارة الدولية للنشر والتوزيع، مصر 1989، ص ص: 10، 11.

II - خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها

يتفق جل الباحثون عند وجهة نظر مشتركة تخص التأكيد على الأهمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتواجد هذا النوع من المؤسسات في أي بلد وهو ما يفسر كثافة حضورها داخل اقتصاديات دول العالم.

II-1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص نذكر منها أهمها[1]:

1. صغر حجم وقلة التخصص في العمل، مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية، ويمكن أن تكون دولية في ظل العولمة والتفتح الاقتصادي العالمي.
2. الضآلة النسبية لرأسمال هذه المؤسسات مما يسهل عملية التمويل خصوصا إذا كان المستحدث أو المستحدثين يمتلكون نصيب من رأس المال بصورته العينية والنقدية.
3. سرعة الاستجابة لحاجيات السوق ذلك أن صغر الحجم عموما وقلة التخصص وضآلة رأسمال كلها عوامل تسمح بتغير درجة ومستوى النشاط أو طبيعته على اعتبار أنه سيكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى.
4. قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية، تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج ومستوى القاعدة الهيكلية.
5. دقة الإنتاج والتخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض كلفة الإنتاج.
6. سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

كما نجد خصائص أخرى وهي الآتي[2]:

- تتميز باستخدام تقنية إنتاجية أقل تعقيدا وأقل كثافة رأسمالية، ولهذا فهي تعتمد نسبيا على اليد العاملة وتعتبر كعامل لتثمين هذه الأخيرة.
- بإمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع خاصة الاستهلاكية منها وهذا ما يعطيها ميزة التنويع في الإنتاج الصناعي.

---

[1] (يعقوبي) محمد، **مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، عرض بعض التجارب، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص 47.

[2] (شيهاني) سهام، (حمول) طارق، **تقييم برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -مع الإشارة إلى الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب-**، الملتقى حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 15 و16 نوفمبر 2011، ص 05.

- تتميز بسهولة التكيف مع المحيط الخارجي، وامتداد نشاطها حتى إلى المناطق النائية، حيث ينظر إليها كوسيلة للنهوض بهذه المناطق خاصة وإن المشاريع التي تعتمدها لا تتطلب قيمة عالية من الاستثمارات وهو ما يتوافق ومستوى الدخل النقدي المتوسط.

II-2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحضى بأهمية كبيرة في الدول المتقدمة، لذلك يجب أن تكون أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية، فبجانب مساهمتها الكبيرة في الناتج القومي فهي تعتبر السلاح الرئيسي والفعال لمواجهة مشكلات البطالة وما ينتج عنها من آثار سلبية اقتصادية واجتماعية.

ويمكن تلخيص أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يلي:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثلا نسبة 99% من إجمالي المؤسسات التي تنشط في اليابان، كما تبلغ نسبتها 90% في المجموع المؤسسات المتواجدة في المملكة العربية السعودية في حين وصلت نسبة تواجدها في الاتحاد الأوروبي سنة 2006 إلى 99% من مجموع المؤسسات موفرة بذلك 75 مليون منصب عمل، فهي تمثل النسبة الأكبر من مجموع المؤسسات في معظم البلدان حيث تجاوزت 22 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية و18 مليون في الاتحاد الأوروبي، وهي تلعب دورا معتبرا في اقتصاديات كل الأعضاء في منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي OECD، حيث أن نسبة 90% من مؤسسات أغلب البلدان الأعضاء هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وتوفر من 40% إلى 80% من مناصب الشغل وأنها تساهم من 30% إلى 70% من الناتج الداخلي الإجمالي[1].

إضافة إلى هذا فأهميتها كذلك تبرز من خلال عدة نقاط ذكرها كما يلي[2]:

1. إستيعاب القدرة الكامنة لدى الأفراد خاصة منهم ذوي الكفاءات والمهارات.
2. إحداث التوازن الجهوي ذلك أن هذا النوع من المؤسسات سهل الإنشاء في المناطق المنعزلة والنائية.
3. تدعيم النسيج الاقتصادي وخلق بعض التكامل لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجالات مختلفة فلاحية وخدماتية ما يجعل الاقتصاد الوطني يتسم ببعض التوازن.
4. تدعيم المؤسسات الكبرى في نشاطها عن طريق ما يعرف بالمناولة.
5. تساعد على الاستقرار الاجتماعي لكثير من الأفراد عن طريق خلق مناصب عمل ففي الو.م.أ نصف اليد العاملة توظفها هذا المؤسسات.

---

[1] (سطحاوي) عبد العزيز، **دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة ملبنة الأوراس L.A.Batan–** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ما نجمنت pme/tic، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007، ص09.

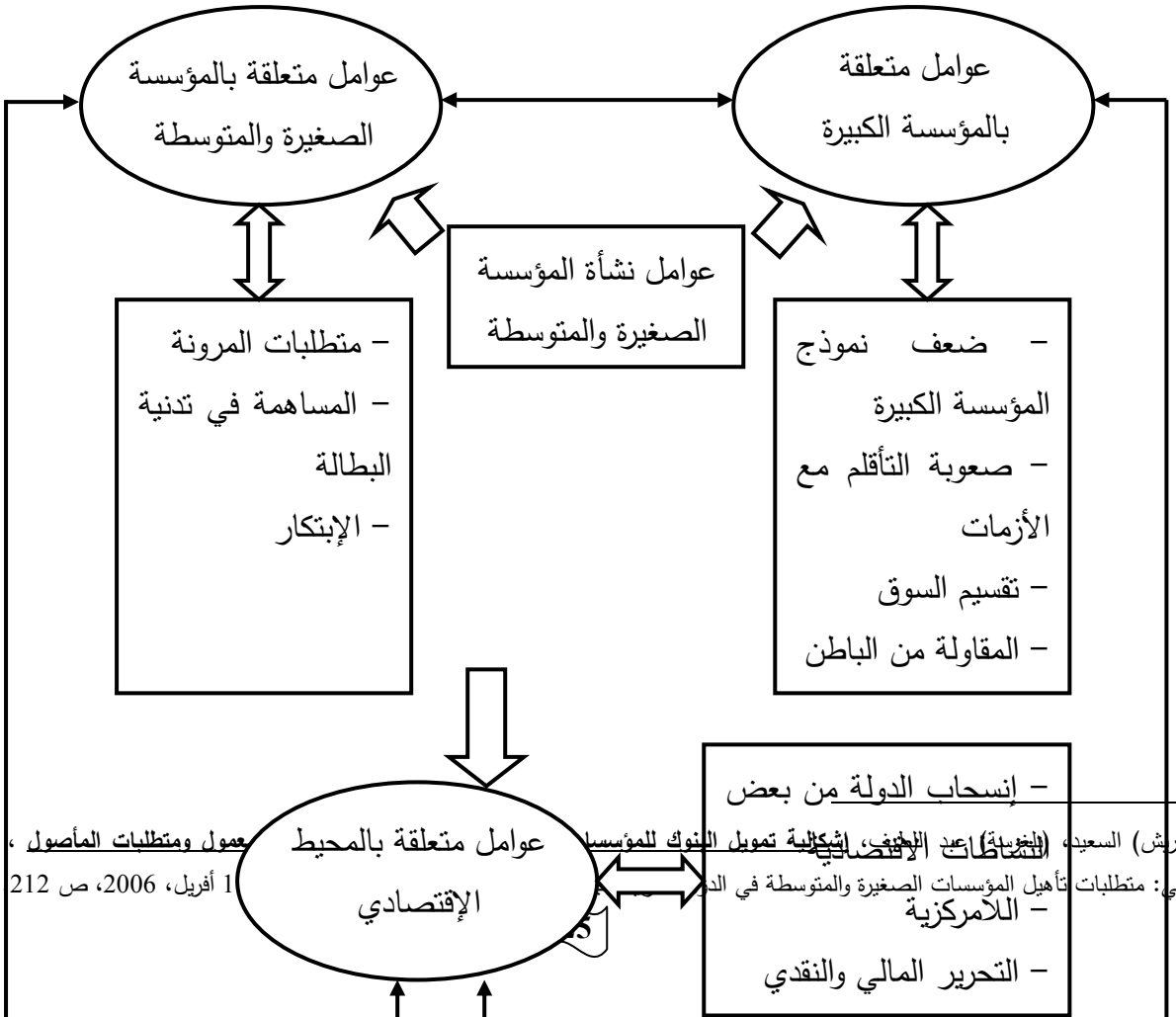
[2] (شيهاني) سهام، (حمول) طارق، **مرجع سبق ذكره**، ص ص : 11، 12.

6. تفاعلها المباشر مع المستهلك يجعلها قادرة أكثر على توفير وتلبية رغباته الأساسية.
7. الإبداع والابتكار.
8. مساهمة هذه المؤسسات في حماية البيئة لأن العديد منها يعتمد على مخرجات ونفايات المؤسسات الصناعية الكبرى.
9. خلق قيمة مضافة في الاقتصاد الوطني وبالتالي المساهمة في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية.

ويضاف إلى ذلك كله ما يلي[1]:

- أكثر مقاومة للأزمات الاقتصادية لتكيفها مع الأوضاع المختلفة.
- يتم إعادة تأهيلها بسرعة.
- لا تلجأ إلى التصفية أو التسريح إلا نادرا.
- سهولة القيادة والتوجيه.
- قدرتها على تجنيد مواردها.

شكل رقم (03): يوضح عوامل نشأة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة



[1] (برش) السعيد، (بغوبة) عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية واقع وآفاق، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 1 أفريل، 2006، ص 212

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على المبحث الثاني.

ثالثا: الإطار التطبيقي للحوكمة وأهميتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد المؤسسة جزء من المحيط الاقتصادي الذي تنتمي إليه بالإضافة إلى محيطها الداخلي الخاص بها، ولكل محيط مجموعة من المتغيرات التي تميزه عن الآخر، لكي تحقق المؤسسة أهدافها لابد من توفير مجموعة من الأطراف المتعلقة بعملية الحوكمة، وكذا مجموعة من الآليات، لكي نستخلص بعد ذلك الآثار الناجمة من حوكمة المؤسسات، ويتوقف استخدام هذه الطرق من نظام الحوكمة المطبق بشكل يتلاءم وظروف المؤسسة وبيئة عملها، وكذلك نموذج الحوكمة المطبق داخل البلد.

I- الأطراف المتعلقة بعملية الحوكمة وآلياتها

ونقسم هذا المطلب إلى فرعين بحيث نتحدث في الفرع الأول عن الأطراف المتعلقة بعملية الحوكمة والفرع الثاني فيكون حول آلياتها.

I-1- الأطراف المتعلقة بعملية الحوكمة

هناك أطراف وعناصر كثيرة تعمل من أجل تطبيق الحوكمة، أطراف تشمل كل الأفراد فالكل مستفيد منها، والجميع له دور ومتطلبات ومطالب وفوق ذلك له مصالح ومنافع وله اتجاهات، وفي الوقت ذاته يقوم بحساب المكاسب والتكاليف ليس فقط في الحاضر ولكن أيضا لما سوف يجنيه أو يتحمله في المستقبل، وهي حسابات

ضرورية وجميعها تؤكدها الحوكمة وتعمل من أجلها هذه الأطراف المتداخلة والمتفاعلة، وذلك لتوسيع دورها ونطاقها وزيادة الوعي بأهميتها وتلبية الاحتياجات الخاصة بها، هذه الأطراف تشكل نموذجا يطلق عليه نموذج الحوكمة وهي كالتالي[1]:

1 -اللوائح القانونية والأعراف:

يشمل الضوابط والأحكام والقوانين، والأعراف والمبادئ الراسخة والمستقرة في أعماق المجتمع وجذوره وكذا مؤسساته.

2 -الدولة:

الدولة ككيان إداري له وظائف وله هيكله الإداري وبنيانه التنظيمي ومؤسساته الفاعلة ووحداته المتفاعلة التي تعتمد كل منها على الأخرى، تتمثل مؤسسات الدولة في سلطاتها الثلاث:

أ. السلطة التشريعية: وما تسنه من تشريعات وقوانين.

ب. السلطة التنفيذية: وما تقوم به من أعمال وعمليات تنفيذية.

ج. السلطة القضائية: وما تصدره من أحكام وما تعمل على تحقيقه من عدالة.

3 -الأطراف الآخذة الداخلية:

هم أصحاب الاهتمام وأصحاب العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمؤسسة وهم يتمثلون في:

أ. **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين، تتراوح ملكية الأسهم بين نوعين من الهيكلة:

- **الهيكلة المركزة:** حيث تتركز الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد، حيث يؤثر هؤلاء بشدة على طريقة عمل المؤسسة.
- **الهيكلة المشتتة:** في ظل هذه الهيكلة يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم يملك كل منهم عدد صغيرا من أسهم المؤسسة.

ب. 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 المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، يتكون مجلس الإدارة من:

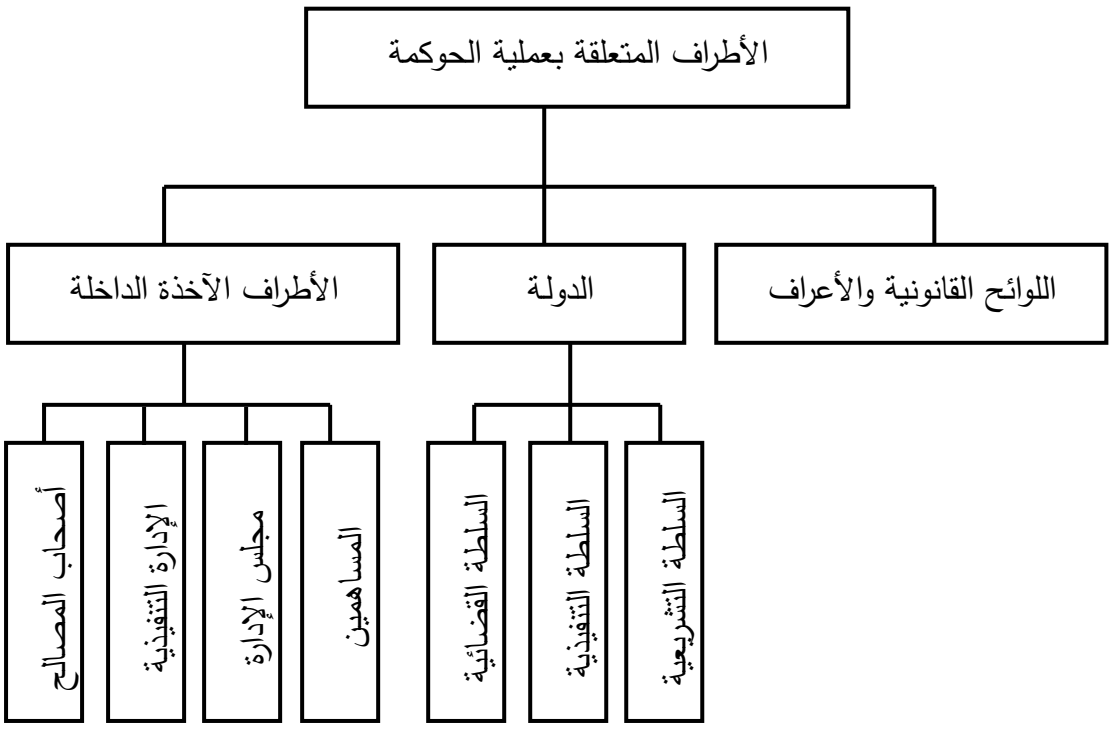
[1] (غضبان) حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة** ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص: 69-71.

- **رئيس مجلس الإدارة:** يكون لرئيس مجلس الإدارة دور محوري في خلق ظروف مناسبة للأعضاء وضمان فاعلية أعمال المجلس.
- **أعضاء تنفيذيين:** وهم الأعضاء الذين يكونون من داخل المؤسسة أي يعملون بها.
- **أعضاء غير تنفيذيين:** هم عبارة عن الأعضاء المستقلين والذين هم من خارج المؤسسة ولديهم مصالح بداخلها.

ج. **الإدارة التنفيذية:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

د. **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين، الموردين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة المؤسسة على الاستمرار.

شكل رقم (04): يوضح الأطراف المتعلقة بعملية الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على المعلومات السابقة.

I-2- آليات حوكمة المؤسسات

يتم تطبيق الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صنفت إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية.

I-2-1- الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية إلى ما يلي[1]:

1. مجلس الإدارة:

يذكر كل من Harianto & Singh إن الناشطين في مجال حوكمة المؤسسات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية فيوضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي الوقت ذاته تأخذ الأهداف الاجتماعية لمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تملك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك.

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

أ. 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 المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض المؤسسات الكبرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002، الذي ألزم جميع المؤسسات بتشكيل لجنة

[1] (بروش) زين الدين، (دهيمي) جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري** ، الملتقى العلمي حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص ص: 17-21.

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 من المدقق الداخلي والخارجي، وبالتالي فقد أنشأ القانون جهازا جديدا للإشراف وتنظيم المراجعين وأوجد قوانين خاصة بمسؤولية المؤسسة.

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 للمؤسسات، وتجدر الإشارة إلى أنه هناك العديد من الدول الأخرى مثل كندا، فرنسا، ألمانيا، ماليزيا 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 المؤسسات.

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

ونظرا لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة، سوف يكتفي الطالب بإيراد تعريفين أحدهما لإحدى الهيئات المهنية والآخر لأحد الباحثين.

لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA) بأنها "لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة المؤسسة 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 للمؤسسة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات في المؤسسة".

كما عرفها ميخائيل أشرف حنا: "بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققين الداخليين والخارجيين إذ اقتضى الأمر ذلك، وتفويض 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 المؤسسات من قبل إدارة المؤسسة.

- ✓ **وظائف ومهام لجنة التدقيق:** تقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف نوجزها فيما يلي:

– مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.

– مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.

– مناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.

– المناقشة مع المدققين الخارجين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وإدارة المخاطر فيها.

– الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

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

ب. لجنة المكافآت:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال المؤسسات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة 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 فإن MinTzberg * حدد تلك الواجبات بما يلي:

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

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

* هنري منتزبرغ من مواليد 02 سبتمبر 1939بمونتريال بكندا، مهنة الأكاديمية أستاذ في علم الإدارة، منحت له 07 جامعات الدكتوراه الفخرية: البندقية، لوزان، جنيف، فرنسا...، لديه عدة مؤلفات فاق عددها 15 كتاب وعدد هائل من مقالات، حائز على عدة جوائز أهمها وسام كندا.

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

ج. لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من قبل أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة، 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 المؤسسة 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 للمؤسسة باستمرار.

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

– على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية مع المؤسسة.

2. 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، كما يشمل التدقيق الداخلي تقدير المخاطر والتحقق من فعالية الإجراءات الرقابية واختبار مدى الالتزام بالسياسات والخطط الموضوعة.

I-2-2- الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يلي[1]:

1. منافسة سوق (المنتجات / الخدمات):

[1] (حساني) رقية وآخرون، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى العلمي حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص ص: 19، 20.

أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، 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 المؤسسات 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 المؤسسة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيء على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختيارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس الإدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسساتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

2. الإندماجات والإستحواذات:

إن الهدف من عملية الاندماج والاكتساب هو نمو المؤسسات وتوسيعها وكذا إعادة هيكلتها، خاصة إذا كانت المؤسسة تعاني من تدني أداء جهاز الإداري.

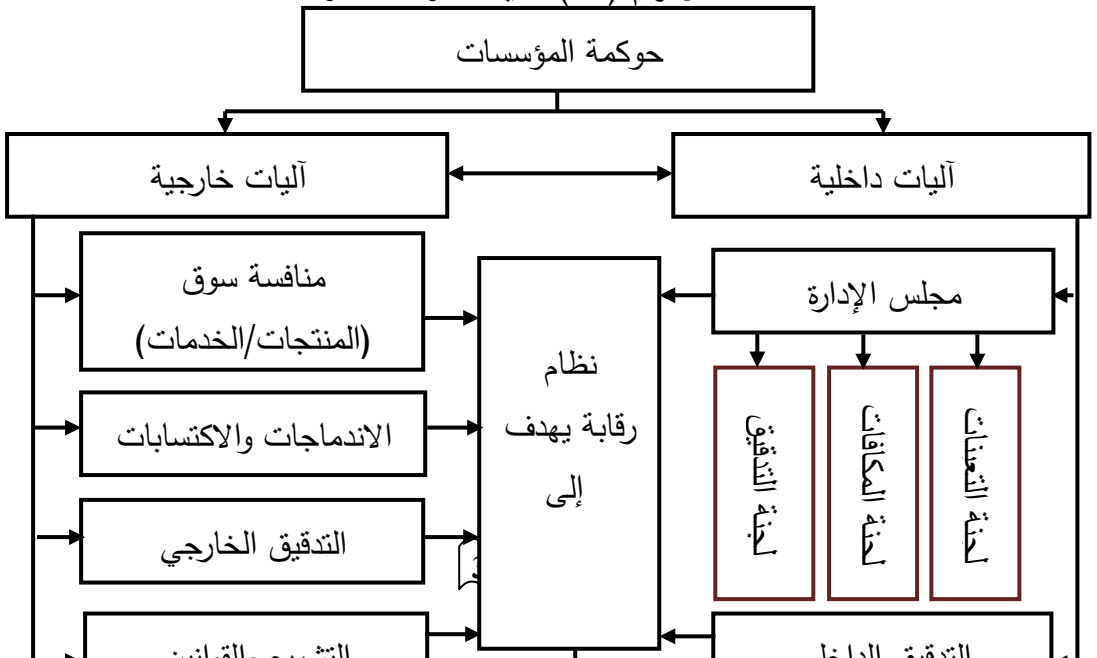
3. التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط ومع تزايد التركيز على دور مجلس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه.

4. التشريع والقوانين:

تؤثر التشريعات والقوانين الصادرة على الفاعلين الأساسين في عملية الحوكمة ليس فيما يتعلق بأدوارها ووظائفهم بل كيفية تفاعلهم مع بعضهم، أي تحدد العلاقات بين المساهمين، أصحاب المصالح والإدارة ومجلس الإدارة.

شكل رقم (05): آليات حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على المعلومات السابقة.

II- أهم النماذج في حوكمة المؤسسات

ليس هناك نموذج واحد لتطبيق حوكمة المؤسسات والذي يؤدي إلى الوصول إلى نفس النتائج في جميع دول العالم وذلك نظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول، فإن أحسن أنظمة حوكمة المؤسسات في العالم موجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، اليابان، انجلترا ومن أشهر نماذج حوكمة المؤسسات نجد[1]:

II-1- النموذج المساهماتي ShareholIder (النموذج التقليدي):

الذي تدعمه نظرية الوكالة والذي يعتبر أن المؤسسة مسؤولة فقط أمام المساهمين فالهدف حسبه هو تعظيم قيمتهم، حيث أن كل جهود المسيرين هو تعظيم قيمة السهم، والمشكل الذي يمكن أن يطرأ هو الاختلاف بين الملكية والسلطة مما يتطلب العمل على كيفية إيجاد عناصر توافق بين المسيرين وأصحاب الأسهم.

النموذج المساهماتي نظام يحصر العلاقة فقط بين المساهمين والمسيرين أو ما يعرف بالرؤية المساهماتية، حيث تعطى السلطة للمساهمين كحماية شرعية وقانونية من أجل الحفاظ على حقوقهم ضد أي محاولة انتهاكية لرؤوس أموالهم من طرف المسيرين، ويطبق هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية التي يشترط قانونها أولوية المساهم، حيث ينطوي حق الملكية على حق الهيمنة والرقابة والذي يطلق عليه الاقتصاديون "حق الهيمنة المتبقية" وهو الحق في اتخاذ القرارات المتصلة باستخدام أصول المؤسسة التي لا تخضع بشكل صريح وفقا

[1] (غضبان) حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 73-75.

للقانون أو للعقود لهيمنة أي طرف آخر، وحقيقة الأمر أن حق المساهمين في التأثير على المجرى المعتاد للنشاط بالمؤسسة يعد محدودا باختيار أعضاء مجلس الإدارة.

II-2- النموذج التشاركي Stakholder:

حسب هذا النموذج فالسلطة مقسمة على مجموع المساهمين لمواجهة السلوكات السلبية للمساهمين، فحوكمة المؤسسات تظهر هنا ليس فقط كعنصر لتأمين مساهمات المالكين ولكن بالموازاة كتأمين لكافة الصفقات المبرمة بين المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى (مسيرين، زبائن، موردين ...) وبصورة عامة كل المحيط المجتمعي، ففي ظل هذه الرؤية تظهر المؤسسة كحلقة وكآلية نتيجة التعاقدات التي تنشأ بين الجميع، فهي إذا نوع من الاتحاد أو التحالف من أجل خلق القيمة لجميع الأطراف.

تظهر في هذا النموذج أهمية الملكية من ناحية أنها تعطي حق اتخاذ القرار حتى في الظروف التي تكون غير موضحة في العقد الأساسي، وقد تتعارض هذه الفكرة مع تصور المؤسسة كمجرد علاقة تعاقدية بسيطة (مسير- مساهم)، ولذلك فحوكمة المؤسسات تتعارض هنا مع الحوكمة التعاقدية التي تحصر العلاقة فقط مع المساهمين أصحاب رؤوس الأموال وبالتالي أصحاب حق الملكية وتستثني الأطراف الأخرى.

II-3- النموذج البنوك:

ينتشر هذا المذهب خصوصا في ألمانيا، حيث يمثل اشتراك البنوك في عملية حوكمة المؤسسات سمة مميزة لنظام الألماني مثله مثل اشتراك العاملين، ففي عام 1988 كان ممثلو أكبر تسعة بنوك يشغلون 94 مقعدا في مجالس الإدارة في 96 شركة من بين أكبر 100 مؤسسة، ويشغل أكبر ثلاث بنوك منها: دويتش بنك، دريسدن بنك أكثر من 61% من كافة مقاعد البنوك في هذه المؤسسات، حيث يشغل أعضاء اللجنة الإدارية بدويتش بنك وحدهم أكثر من 37% من هذه المقاعد، ولا تأتي غالبية تمثيل البنوك من حقوق ملكية تلك البنوك للمؤسسات، إذ أن البنوك لا تمتلك أكثر من 5% من كافة الأسهم، وإنما تعكس هذه الغالبية الوضع الذي تشغله هذه البنوك كمالكة وكجهات استئمان، وتمثل البنوك مجتمعة أكثر من أربعة أخماس الأصوات في اجتماعات الجمعيات العمومية.

كما تمثل البنوك جهة ضرورية لتوفير التمويل الخارجي وبالتالي فهي وسيط قوي وهي تدرك ذلك في النظام الألماني، وذات مرة صرح "ألفريد هيرهاوزن" أحد الرؤساء السابقين لدويتش بنك **(إننا نمتلك القوة بطبيعة الأمر وبالتالي فالقضية ليست ما إذا كنا أقوياء أم لا، بل القضية هي كيف نوظف القوة).**

III- أهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل المؤسسات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات أهدافها، وبشكل قانوني واقتصادي سليم،

خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية، لحملة الأسهم للاضطلاع بمسؤولياتهم، وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء المؤسسات، وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات، وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف.

فالحوكمة أساس جيد للاستقامة، والصحة الأخلاقية، وتظهر أهميتها في ما يلي[1]:

1) محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه، وعدم السماح بعودته مرة أخرى.
2) تحقيق وضمان النزاهة الجيدة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
3) تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية، أو انحراف متعمد، أو غير متعمد، ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور.
4) محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.
5) تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الحمائي الواقي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يجنب المؤسسات تكاليف وأعباء هذا الحدوث.
6) تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالانجاز، خاصة وأن العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وبنية فيما يحدث داخل المؤسسة.
7) تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجية، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة المؤسسات، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

كما تمثل أهمية الحوكمة في الإفصاح عن المعلومات المالية، والتي تعمل على تخفيض تكلفة رأس مال، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد، وازدياد إتاحة التمويل في المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها التي تعتبر من الفوائد التي تنشأ من تطبيق الحوكمة[2]، كما تعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمارات في المشروعات الوطنية وضمان تدفق

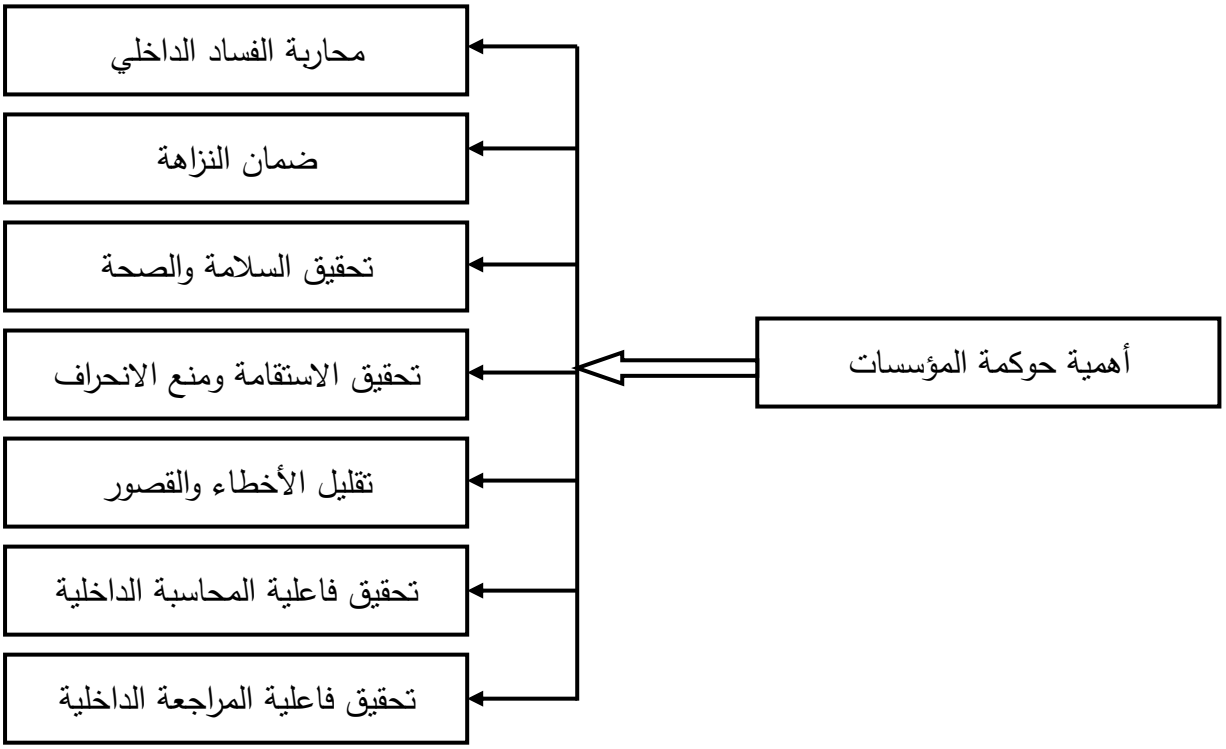
[1] (الخضيري) محسن أحمد، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر،2005، ص ص: 57، 58.

[2] (عبد الباقية) محمد صلاح الدين، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، 2005، ص 277.

الأموال المحلية والدولية، رفع مستويات الأداء في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما يترتب عليها من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول والتي تنتمي إليها تلك المؤسسات وتحسن الصورة الذهنية لها[1].

ويوضح الشكل التالي أهمية حوكمة المؤسسات:

شكل رقم (06): أهمية حوكمة المؤسسات



المصدر: الخضيري محسن أحمد، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، 2005، ص 59.

[1] (بوخالفة) رياض، **دور تطبيق مبادئ الحوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية –دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز الجهوية (سونلغاز) بسكرة–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص مالية و حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2013/،2014 ص 09.

خلاصة الفصل الأول:

بناءا على ما سبق فإن الحوكمة تم البدء في استخدامها مع بداية عقد التسعينات، حيث حضيت بقدر كبير من الاهتمام نتيجة لعدد كبير من حالات الفشل التي مست العديد من المؤسسات في العالم، ومن أجل ذلك أصدرت العديد من الهيئات والمنظمات المبادئ غير الإلزامية للمؤسسات كدليل عملي لها للاسترشاد بها في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة كمعهد التمويل الدولي، فلقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة أخرى وكانت المبادئ التي أصدرتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي أكثرها قبولا واهتماما، وبالتالي فإن الحوكمة من خلال مبادئها وآلياتها ساهمت في إحكام عملية الرقابة في المؤسسة والتي تعتبر الأساس لضمان حقوق المساهمين وجميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.

تمهيد:

إتجهت الجزائر كمثيلتها لمختلف الدول نحو ضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها وهياكلها لتحقيق مستويات أداء أفضل، ومن أجل خلق القيمة لكل الأطراف الآخذة، ولعل الحركات الإصلاحية التي عرفتها الجزائر منذ الثمانينات كعمليات التطهير المالي، إستقلالية المؤسسات، خير دليل على رغبتها في مساعدة مؤسساتها ومنحها الفرصة للبقاء والإستقرار، خاصة مع الأزمة التي مست النظام المصرفي وتمثل ذلك في أزمة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري مع مطلع 2003، وتبين في الأخير بعد تحقيقات معمقة أن ممارستهما لتلك الأنشطة غير قانوني ويتنافى مع قواعد المصرفية. هذه المحاولات تجسدت في مشروع الإصلاح الهيكلي المنفذ بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، والبنك العالمي الذي يهدف لتزويد المؤسسات بالآليات والوسائل اللازمة.

كل هذا يقودنا إلى تقسيم هذا الفصل إلى:

واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (المبحث الأول)، ثم يليه الطريق نحو حوكمة المؤسسات الوطنية بإصدار ميثاق الحكم الراشد (المبحث الثاني)، وفي الأخير تشخيص حوكمة المؤسسات في الجزائر (المبحث الثالث).

أولا : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

يتفق الباحثون والمسؤولون والمسيرون حول مسألة مساهمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الحياة الإقتصادية والإجتماعية، إلا أن تلك المساهمة تختلف من بلد إلى آخر، وسنحاول في هذا المبحث إبراز المميزات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتسليط الضوء على تطورها والعوامل والظروف المحيطة بها.

I- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو عامل أساسي لوضع سياسات وتشريعات وبرامج وخدمات جيدة لهذا القطاع، كما أنه شرط أساسي لبناء قواعد بيانات متسقة وموثوق بها، ويمكن تحليلها وذلك لمساعدة كل الأطراف المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فهمها، وتقييم أثر التغيرات الخاصة ببيئة العمل عليها من خلال إجراء المشاورات ووضع الحلول الملائمة.

I-1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إرتكز تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، على التعريف المدرج بالقانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، والذي إستند إلى أهداف السياسات الداعمة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، حيث أن القانون قد نص صراحة أن مفهومه يشكل مرجعا لكل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات، وإعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بالقطاع[1].

"تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة مليون دينار؛
- تستوفي معايير الإستقلالية...".

يشترط التعريف ضرورة تمتع المؤسسة بالإستقلالية، أين حدد نسبة الحد الأقصى لمساهمة الغير بها بنسبة 25% [2].

تعرف المؤسسة المتوسطة ،بأنها كل مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها 02 مليار دينار كما لا يجب أن يقل عن 200 مليون، وأن ينحصر إجمالي أصول ميزانيتها ما بين 100

[1] المادة رقم10 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتضمن للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
[2] المادة رقم 04 من القانون رقم 01-18.

و500 مليون دج[1]، أما المؤسسة الصغيرة فهي التي تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار، أو لا يتجاوز إجمالي أصول ميزانيتها السنوية 100 مليون دج[2]. بينما المؤسسة الصغيرة جدا (المصغرة) فهي المؤسسة التي تشغل من عامل إلى 9 عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار، ولا يتجاوز إجمالي أصول ميزانيتها السنوية 10 ملايين دينار[3].

جدول رقم (07): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري

	المتوسطة	الصغيرة	المصغرة (الصغيرة جدا)
عدد العمال	50- 250	10- 49	1 -9
رقم الأعمال (دينار جزائري)	200 مليون-02 مليار	200 مليون	20 مليون
الحصيلة السنوية	100-500 مليون	100 مليون	10 مليون

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على ما سبق.

من خلال تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمتتبع لمسارها نلاحظ تزايد عددها وتطورها من سنة إلى أخرى وهذا بفضل المشاريع والآليات التي إنتهجتها الدولة والهادفة لتشجيع نموها وتطورها وتحقيق الأهداف المرجوة منها وهذا ما يبينه جدول تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[1] المادة رقم 05 من القانون رقم 01-18.

[2] المادة رقم 06 من القانون رقم 01-18.

[3] المادة رقم 07 من القانون رقم 01-18.

جدول رقم (08): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1994-2013

السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
1994	26212
1995	177365
1999	159507
2001	179893
2002	188893
2003	288587
2004	312959
2005	342788
2006	376767
2007	410959
2008	432068
2009	570838
2010	619072
2011	659309
2013	747934

المصدر: بن ناجي جهاد، **الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI ودورها في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الفترة (2002-2013)**، مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية ونقود، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 42.

من خلال التسلسل السنوي لتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نلاحظ أنه يوجد تطورا كبيرا حدث في القطاع حيث وصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2013 إلى 747934 مؤسسة بعد أن كان 26212 في سنة 1994 و159507 سنة 1999.

I-2- المميزات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

بالرغم من الإختلافات الذي يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، غير أنها تتفق في العديد من نقاط التوافق والخصائص المشتركة مثل[1]:

- بالرغم من نموها السريع والمطرد، من حيث عدد الإنشاءات الجديدة، فإنها تصطدم وفي أغلبيتها بمشكل البقاء والديمومة الراجع لأسباب داخلية وخارجية عن المؤسسة.
- كما تتسم بخاصية إجتماعية صلبة، وعلى نطاق واسع كونها مؤسسات عائلية مزودة بقوانين أساسية تفضل المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة (م. ذ. ش. و. م .م) وبنسبة أقل الشركة ذات المسؤولية

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **إصدار وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية**، الجزائر، 2009، ص ص: 20، 21.

المحدودة (ش.ذ. م.م) أما بالنسبة للشركة ذات أسهم فتبقى قليلة الانتشار، بالرغم من أننا نسجل في السنوات الأخيرة تقدم هذا النوع من الأساس القانوني.

- كما يبقى تسييرها يخضع إلى النمط العائلي: حيث المالك الوحيد أو الرئيسي محاط بموظفين من أفراد أسرته، حيث يتكفل بنفسه بالتسيير ويركز على بقاء الحكم في اتخاذ القرارات فقط وكذا بالنسبة للمسؤوليات والصلاحيات، مما يجعل من التحكم في طرق حديثة في الإدارة والتسيير غير كافية اللجوء إلى الاستشارة والخبرة الخارجية لا تحدث إلا نادرا.
- عدم كفاية رأسمالها الذي يمنعها من تمويل أنشطتها أو أن يسمح لها من توفر شروط قبولها للحصول على قروض بنكية.
- ضعف وغياب قواعد التسيير في كثير من الأحيان، مما يضعف قدرتها على أن تكون تنافسية ويثني البنوك على تمويلها.
- ثقافة الإنغلاق على الخبرة والاستشارة الخارجية وكذا الشراكات الممكنة التي ستساهم، دون أدنى شك في القضاء على ثقافة العزلة الناجمة عن النمط العائلي والشخصاني.
- صعوبة الحفاظ على إستمرارية المؤسسة خلال مرحلة الانتقال والتحويل حيث بمجرد أن المؤسس الذي يجمع بين كل من المركز الرئيسي الوحيد للمساهمين، ودور المدير الذي له السلطة المطلقة في القرار يتوفى أو يتقاعد فإن المؤسسة تضطرب بأكملها.

II- دوافع الحاجة لميثاق وطني

يهدف موضوع الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحوكمة، قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، بالإضافة إلى ما سبق تبرز الحاجة إلى ميثاق وطني لحوكمة المؤسسات الجزائرية نتيجة الظروف التي يعرفها الإقتصاد الوطني من تدهور بحيث يتميز بـ:

- تفشي ظاهرة الفساد بشتى أنواعه وأشكاله: إذ شكلت قضية الخليفة نقطة سوداء في القطاع الاقتصادي ما زالت آثاره حتى اليوم، ولعل ما يفسر ذلك هو ضعف آلية الرقابة المالية وقلة الإجراءات الردعية والعقابية من جهة، وتفشي مظاهر الرشوة والمحسوبية الأمر الذي أدى إلى تصاعد منحنى الإختلاسات في شتى القطاعات الخاصة والعامة من جهة ثانية.
- عجز المؤسسات العمومية وتسريح العمال: أين نلاحظ إرتفاع نسبة البطالة من 19% سنة 1990 إلى 29.5% سنة 2003، وقد تجاوز عجز المؤسسات العمومية 14 مليار دولار نهاية 2002 أي ما

يمثل حوالي 26% من الناتج الداخلي الخام و60% من المديونية الخارجية، ونتيجة لذلك تم تسريح حوالي 500 ألف عامل.

- إنتشار ظاهرة العمل المؤقت وغير المهيكل: و ذلك على حساب العمل الدائم، حيث بلغ عدد العمال المؤقتين أو الموسميين أزيد من مليون و300 ألف عامل، في حين قدر عدد العمال غير المصرح بهم لهيئات الضمان الإجتماعي مليون و500 ألف عامل وفقا لتقرير المركزية النقابية، وقد تسبب ذلك في تفاقم الإضرابات العمالية وكثرة الاحتجاجات الاجتماعية التي بلغت ذروتها في العديد من المناطق على غرار ولايات بومرداس والشلف وورقلة...، وهذا ما يعتبر ضربا في الصميم لمسارات التنمية في البلاد.
- الاعتماد على عائدات النفط: ضعف الإستثمارات خارج قطاع المحروقات يمثل نسبة 90% ،مما يجعل الاقتصاد الجزائري ريعيا أحاديا، مما قد يدخل إقتصاد البلاد يعيش على تقلبات السوق البترولية والانعكاسات المترتبة عن ذلك، ليصف على أنه "إقتصاد اختلالات وليس إقتصاد توازنات" حسب خبراء الاقتصاد، ففي سنة 2004 تم تقدير برميل النفط عند إقرار قانون المالية على أساس 19 دولار في حين أن متوسط السعر في هذه السنة بلغ 32 دولار، وفي سنة 2005 وصل متوسط سعر البرميل حدود 50 دولار، والملاحظ أن من واقع هذه الإجراءات وفي إطار الحكم الراشد تؤكد أن سعر البترول خاضع لهزات وتغيرات موسمية ناجمة بالأساس عن مناطق التوتر في العالم، مما يجعل الاقتصاد الجزائري رهينة المقارنة المالية المؤثرة على التوازنات المالية للبلاد.
- غياب منظومة بنكية مالية قوية وفعالة ومتوازنة، تتضمن تدفق الاستثمارات المحلية والأجنبية، الأمر الذي يعود بالفائدة على حركية القطاع الاقتصادي ويخفف من مظاهر البطالة التي أصبحت تمثل شبح مخيف خاصة للفئة الشابة التي تمثل نسبة 75% من الشعب، وآثارها السلبية في مختلف المستويات[1].

جدول رقم (09): تطورات معدل البطالة في الجزائر خلال الفترة [2004-2009]

[1] (غضبان) حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 289، 290.

السنة	2004	2005	2006	2007	2008	2009
معدل البطالة في صفوف الشباب	%29.4	%30	%27.2	%28.4	%25.1	%26
إجمالي معدل البطالة	%17.7	%15.3	%14.2	%12.2	%11.9	%10.2

Source : **Rapporte du FMI n°** : 11/39, Mars 2011, page 04.

من الملاحظ في الجدول أن معدلات البطالة مكونة من فئة صفوف الشباب وإجمالي معدل البطالة حيث نجد تذبذب النسبة في معدل البطالة في صفوف الشباب حيث نجد في سنة 2004 كانت 29.4% أما في سنة 2008 نجدها 25.1% أما في سنة 2009 هي 26% بالمقابل إجمالي معدل البطالة هو الآخر متذبذب من سنة إلى أخرى نجد في سنة 2005 إجمالي معدل البطالة 15.3% أما في سنة 2008 نجدها 11.9%.

- تفاقم الفقر: رغم أن الجزائر هي رابع مصدر للغاز الطبيعي في العالم، وثالث منتج للنفط بإفريقيا، لكن التقديرات تشير أن 20% من الجزائريين يعيشون تحت خط الفقر، وتتجلى مظاهر الفقر في المجتمع الجزائري في إنخفاض مستوى الدخل، وتدهور المستوى المعيشي، وسوء الخدمات الصحية، وتزايد معدلات الهجرة والراغبين فيها بأي ثمن، وإنتشار ظاهرة التسول وعمالة الأطفال ومدن الصفيح[1].
- إرتفاع معدل التضخم بشكل ملحوظ وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (10): تطورات معدلات التضخم في الجزائر خلال الفترة [2007- 2010]

السنة	2007	2008	2009	2010
معدل التضخم	%4.4	%5.1	%5.7	%5.2

Source : Algérie : **consultation de 2010 au titre de l'article IV- Rapporte les services de FMI n°** : 11/39, Mars 2011, page 05.

نلاحظ من خلال الجدول أن معدلات التضخم في زيادة ففي سنة 2007 بـ 4.4% مقارنة بالسنوات اللاحقة، حيث أن معدل التضخم في سنة 2008 إرتفع ليصل 5.1% في سنة 2009 وبذلك يعد أعلى مستوى تضخم مقارنة بنسبة 2010 حيث انخفض إلى 5.2%، وهذا يدل على ارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية وإنخفاض القدرة الشرائية.

ثانيا: الطريق نحو حوكمة المؤسسات الوطنية بإصدار ميثاق الحكم الراشد

[1] الموقع الإلكتروني: **http//www.skynewsarabia.com/web/article/.645215.**، شوهد يوم 2015/02/12، الساعة 9:30.

رغبة منها للإندماج في منظومة الإقتصاد العالمي، أخذت الجزائر على عاتقها هدف تحسين بيئة الأعمال بها لتعزيز مسارها نحو إقتصاد 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 الوقت خلاصا لها من الاقتصاد الريعي، ولو بجزء قليل، فقد أصبحت قضية الحوكمة تطرح بإلحاح أكثر وبصفة عامة فإن موضوع الحوكمة 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.

I- عرض لميثاق الحكم الراشد

إن رهانات الحكم الراشد للمؤسسة تكتسي طابع استراتيجي يتجاوز النطاق الجزئي للمؤسسة نفسها وبيئها، ليؤثر على نوعية نموذج اقتصاد السوق المتبني، مما يستوجب على المؤسسات الجزائرية أن تؤمن بأن مصلحتها في تبني ميثاق الحكم الراشد وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة مطالبة أكثر من ذي قبل، بأن تحصن نفسها ضد الصعوبات العويصة التي تعترضها بواسطة تبنيها لمبادئه، وقد بذلت الجزائر في هذا المجال عدة جهود من أجل وضع إطار مناسب لممارسة الحكم الراشد وهذا ما سوف نتطرق إليه.

I-1- الملتقى الدولي حول الحكم الراشد للمؤسسات 2007:

انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي "للحكم الراشد للمؤسسات" في نوفمبر 2007 حيث كان فضاء لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وقد تمثل الهدف الأساسي لهذا الملتقى في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية حوكمة المؤسسات من زاوية 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 هذا الملتقى فكرة إعداد ميثاق جزائري للحوكمة كأول توصية وخطوة تتخذ[1].

I-2- برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة 2008:

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **مرجع سبق ذكره**، ص 13.

منذ انضمام الجزائر "للآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء"* سعت إلى تحسين نوعية الحوكمة فيها على المستويات السياسية والمؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية وبالنسبة لحوكمة المؤسسات فقد خطت الجزائر خطوات في هذا المجال وهو الأمر الذي يوضحه تقريرها حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة 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[1]:

1 - خلق بيئة مواتية وإطار للتنظيم والمراقبة فيما يخص الأنشطة الاقتصادية وذلك بـ:

- تحسين مناخ الأعمال وعوامل جذب الاستثمار.
- تحسين شروط تنظيم تسيير المؤسسة.
- زيادة فعالية النقل البري والهياكل القاعدية.
- تسريع إصلاحات المؤسسات.
- الحرص على أن تتصرف المؤسسات بوطنية في مجال حقوق الإنسان والمسؤولية الاجتماعية واستدامة المحيط وذلك بإسهام المؤسسات في الحفاظ على البيئة.

2 - تشجيع تبني قانون لأخلاقيات المهنة في مجال الأعمال يضمن استمرار أهداف المؤسسة وذلك بـ:

- إصدار قانون لأخلاقيات مهنة الأعمال.

3 - السهر على أن تعامل كل المؤسسات كل المتعاملين معها بإنصاف وعدل، وذلك من خلال:

- مكافحة الفساد والرشوة.
- حماية حقوق الملكية.

4 - إقرار مسؤولية المؤسسات ومسؤولية الأشخاص الذين يسيرونها والإطارات العاملين بها وذلك بـ:

- دعم كفاية المعلومات الصادرة عن المؤسسة والواردة إليها.

I-3- صياغة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر 2009:

* في إطار الشراكة الجديدة من أجل تنمية إفريقيا NPRM المنشأة سنة 2000، تم استحداث الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء APRM سنة 2002 وتعتبر من الأجهزة الأساسية للنيباد فهي تسمح للدول الإفريقية بتقييم التجارب المختلفة والاستفادة منها لتطوير مستوى الأداء السياسي والاقتصادي، الإداري وترشيد الحكم والتعاون لحل المشاكل المختلفة التي تواجه بعضها، ويتم الانضمام لهذه الآلية بشكل طوعي ويقاس التقدم وفقها على أساس أربعة معايير وهي: الديمقراطية، الإدارة الاقتصادية، حوكمة المؤسسات، التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

[1] تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة، **الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء**، الجزائر، 2008، ص ص: 175-192.

اتخذ مجتمع الأعمال الجزائري المبادرة لوضع ميثاق الحوكمة من خلال ثلاث مؤسسات هي: 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 المؤسسات، مشكل من ثمانية أعضاء من القطاع الخاص،[1] تحت تسمية « **GOAL08** » في إشارة إلى فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008، وقد تميز هذا الأخير بالتجانس وتعدد التمثيل.

ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008، وفي غضون هذه الحقبة الزمنية، تمكن فريق العمل بعد سلسلة المشاورات مع الأطراف الفاعلة، بأن يقيس وبعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا الحاجة إلى إدراجه ضمن سياق الدولي المتميز بالابتكار وتبادل الخبرات[2]، حيث لاقت فكرة الميثاق دعما من السلطات الحكومية الرئيسية بما في ذلك وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، وزارة المالية، ووزارة العدل وقد كان هذا الدعم أمرا مهما في تعزيز نجاح الميثاق وإصداره بتاريخ 11 مارس 2009.

كما حظي الميثاق بدعم من هيئة التمويل الدولية والمنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات*، بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة** بدعم التنفيذ.

وفي معناه الأكثر شمولا، فإن مفهوم الحكم الراشد يعتبر تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة، من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها[3].

وفي هذا الشأن، فقد شكلت مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التنمية و التعاون الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 أهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل مع تحريه أخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية، ويطمح هذا الميثاق إلى إعطاء انطلاقة جديدة لترقية الحكم الراشد ضمن بعد

---

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **إنطلاق المدونة الجزائرية للحوكمة**، النشرة الدورية: حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات، العدد 16، 2009، ص 03.

[2] ميثاق حكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **مرجع سبق ذكره**، ص 13.

* رائد في مجال المعرفة وبناء القدرات المتعلقة بإصلاح حوكمة المؤسسات في الأسواق الناشئة والبلدان النامية، المنتدى يقدم مجموعة فريدة من الخيارات والتجارب، وحلولا للقضايا الرئيسية لحوكمة المؤسسات في البلدان المتقدمة والبلدان النامية، ويهتم المنتدى بتشجيع القطاع الخاص كمحرك للنمو، والحد من الأزمات المالية، وتقديم الحوافز للمؤسسات للاستثمار والعمل بكفاءة وبطريقة شفافة ومستدامة ومسؤولة اجتماعيا، وخلال القيام بذلك يشترك المنتدى مع المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية، المنتدى هو صندوق استئماني متعدد المانحين ويوجد داخل مؤسسة التمويل الدولية شارك في تأسيسه عام 1999 البنك الدولي ومنظمة التنمية و التعاون الإقتصادي.

** يعمل على بناء المؤسسات اللازمة للإصلاح الاقتصادي الذي يتبنى آليات اقتصاد السوق، المركز لا يهدف إلى تحقيق ربح وقد قدم الدعم لأكثر من ألف مبادرة محلية في أكثر من مائة من الأسواق الصاعدة، المركز جزء من غرفة التجارة الأمريكية في واشنطن، ومنذ نشأته في 1983، تعاون المركز مع قيادات جمعيات الأعمال وصانعي القرار ومؤسسات الإعلام، وأهم القضايا الأساسية التي يتعاون فيها مع شركائه على تعزيز وممارسة الحوكمة مؤسسات، النزاهة، الشفافية.

[3] مركز المشروعات الخاصة، **مرجع سبق ذكره**، ص 03.

شامل ودائم للمؤسسة الجزائرية، وكذا تفعيل حوار واسع المدى حول الخطوات المستقبلية التي يمكن اتخاذها في هذا المجال.

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 والواجبات بين الأطراف المشاركة في المؤسسة.
- الشفافية في الاتصال وعلى كل المستويات.
- التحديد الواضح للمسؤوليات.
- مراقبة تنفيذ السلطة والمسؤوليات لكل طرف مشارك في المؤسسة.

ويتضمن الميثاق جزئيين هامين حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن تصبح حوكمة المؤسسات اليوم أمرا ضروريا في الجزائر، كما يتعرض الجزء الأول لإشكاليات المؤسسة الجزائرية لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الجزء الثاني فيتناول المقاييس الأساسية التي تبنى عليها حوكمة المؤسسات فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية) ومن جهة أخرى، علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية...، 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].

يقول سليم عثماني الرئيس التنفيذي لشركة رويبة ورئيس مجلس إدارة مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية GOAL، إن "تأصيل حوكمة المؤسسات داخل القطاع الخاص الجزائري خطوة حاسمة نحو دفع تنافسية المؤسسات، فضلا عن أنها تعتبر دواء ناجعا ضد الأزمات الداخلية أو الخارجية المحتملة". ومنذ إطلاق دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية بادر عدد من المؤسسات القطاع الخاص الجزائرية بما فيها شركة –رويبة– بتطبيق مواد اللائحة بشكل طوعي[2].

II- عموميات حول ميثاق الحكم الراشد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 16، 17.

[2] (غضبان) حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص 279.

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة مميزة في الاقتصاد الوطني، وذلك بالنظر لنسجيها الكثيف ومساهمتها، مما يبرر الاهتمام المتزايد لها من مختلف الجهات، فلقد أولى ميثاق الحكم الراشد في صفحاته عناية كبيرة ونصائح هامة لها، ويؤكد على المكانة والدور المنوط لها في سياق الإصلاحات الجارية.

II-1- خصوصيات الحكم الراشد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد دفعت الأهمية المتزايدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عديد المختصين إلى محاولة إسقاط مفاهيم الحوكمة عليها، غير أن الخصوصيات التي تتميز بها هذه المؤسسات، لاسيما منها المتعلقة بالجوانب الإدارة والتنظيمية، تحتم توليد خصوصيات لنظام الحوكمة.

- **المسير ركيزة نظام الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

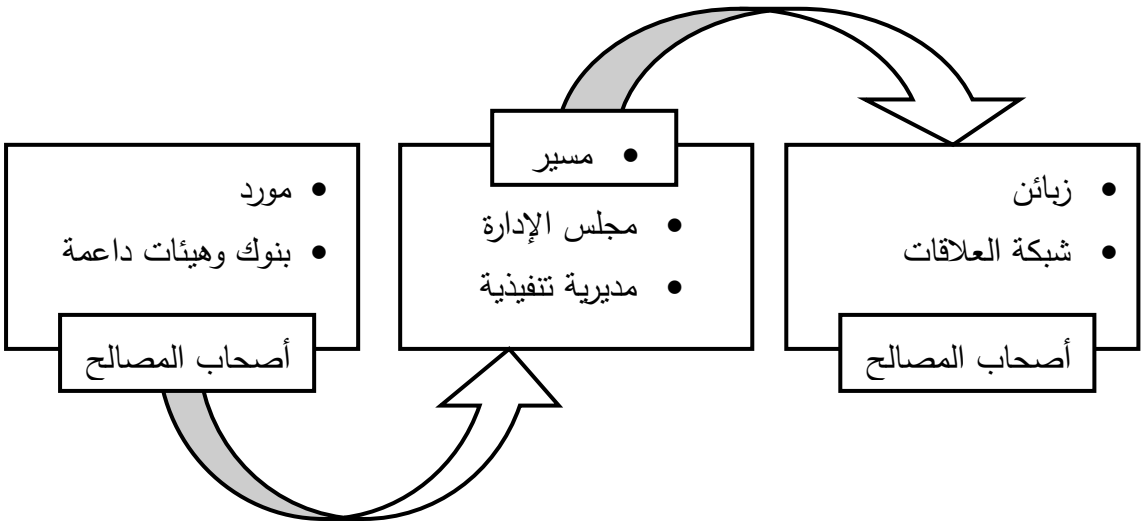
يدور نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول مهام المنوطة بالمسير ومدى تواؤمها ومبادئ وآليات الحوكمة، فمن أهم أهداف نظرية الحوكمة المساعدة على توضيح الدور الذي ينبغي أن يلعبه المسير في إبراز ما بين عدد من الفاعلين من جهة، وإرضاء كل أصحاب المصالح في إطار شفافية يضمن تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، وفي هذا الصدد وحيث أن المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون أحد أفراد العائلة، وأعضاء مجلس إدارتها أفراد العائلة، فإن هناك مجال واسعا لتفويض السلطة وتداخل السلطات، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات تحكمها الكثير من الأحكام الاجتماعية الخاضعة لظروف الأسرة، وعليه فإن اعتماد أسلوب الحوكمة من شأنه أن يحد من الكثير من المشاكل الإدارية التي هي في الأساس نابعة من عدم الفصل بين الإدارة والملكية، ولكن بالمقابل سيتيح نظام الحوكمة للمسير استغلال شبكة العلاقات الاجتماعية بشكل أكثر ايجابية واستثمارها كرأسمال فكري واجتماعي يمكن توجيهه لخدمة أغراض 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 المحاسبة 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 لمبدئي الشفافية والمصداقية، وهي لا تكاد تجدها في هذه المؤسسات، كما أن الدولة بمختلف مصالحها الحكومية تواجه صعوبات في التأكد من مدى مصداقية المعلومات

التي تصدرها هذه المؤسسات[1]، يمكن توضيح علاقة الحوكمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (07) : إطار الحوكمة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة



المصدر: حسن رحيم، دريسي يحيي، **حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومتطلبات تأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي**، مجلة الأكاديمية العربية، رقم 14، 17-01-2014، ص 124.

II-2- أهداف الميثاق الوطني للحوكمة

تعيش فئة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص مشاكل عويصة (تنظيمية، هيكلية...) مردها إلى النمط العائلي وحصره بشكل مباشر وبالكامل في يد المالكين، لذلك جاء الدليل الوطني بغرض مساعدة المسيرين على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال[2]:

1 - العمل على إيجاد السبل التي تضمن توفير مستويات كافية من رؤوس الأموال لتمويل الأنشطة بعيدا عن الاقتراض من البنوك (التمويل الذاتي).

2 - وضع معايير وقواعد مكتوبة للتسيير، تترجم بشفافية أنشطة المؤسسة ومراقبة كافية لأدائها.

3 - تمرير التسيير إلى جيل الثاني من العائلة بتعاقب المؤسسين الذين يطالبون طوعيا بالخبرة الخارجية والشركاء المختلفين، وحتى مساهمين خارج نواة المؤسسة العائلية.

4 - الوصول إلى مستويات مماثلة من القدرة التنافسية أوالتقرب من تلك السائدة على الصعيد الدولي في قطاع النشاط المعين.

---

[1] (حسن) رحيم، (دريسي) يحيي، **حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومتطلبات تأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي**، مجلة الأكاديمية العربية، رقم 14، 17-01-2014، ص ص: 123، 124.

[2] (غضبان) حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 290، 291.

5- وضع رؤية إستراتيجية تنعكس في شكل خطة عمل تمتد أنشطتها على مدى عدة سنوات، بغض النظر من التغييرات المحتملة والمتعلقة بقضايا الخلافة ونقل الملكية.

6- التعريف بحقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، مما يسهل من تقاسم المهام والمسؤوليات ومن ثم تسيير المخاطر.

ثالثا: تشخيص حوكمة المؤسسات في الجزائر

لقد حاز الوعي بقضايا الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر تقدما معتبرا،إثر بروز العلاقة الوثيقة بينه وبين المرور إلى اقتصاد سوق حديث وفعال من شأنه أن يكون البديل لما بعد النفط، وقد زاد من حدة هذا التحدي أن تعزز بالسياق الدولي من حيث إستمرار التغيرات العالمية السريعة والنتائج الناجمة عن ذلك، مما يستعجل تحقيق النقلة النوعية نحو التألق لعالم الأعمال والمؤسسة.

I- تقييم ميثاق الوطني للحوكمة

ككل مبادرة حديثة نميز بين إيجابيات تقدمها وسلبيات لا نقول تهدمها ولكن تحد من القيمة التي أنشأت لأجلها، لذلك سنحاول أن نقدم بعض الإيجابيات التي أتى بها دليل حوكمة الشركات في الجزائر وكذا الانتقادات التي طالته.

I-1- إيجابيات ميثاق الحكم الراشد:

- ❖ يعتبر إصدار الميثاق حدثا في حد ذاته لأن كسر أحد الطابوهات المعقدة في الجزائر ألا وهو التسيير.
- ❖ يقدم الميثاق فرصة للمؤسسات للأخذ به دون إثقال كاهلها بالبحث والدراسة لانجاز ميثاق مماثل.
- ❖ حاول الدليل تغطية أكبر قدر ممكن من المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ❖ يمثل إصدار الدليل خطوة نحو مواكبة التطورات الحاصلة في مجال نظرية الحوكمة، خاصة وأن جميع الاقتصاديات عملت على انجاز مواثيق مماثلة.
- ❖ يعتبر الميثاق على حسن نية وإرادة المسيرين في الجزائر على تعديل أوضاع مؤسساتهم، ما يحسن من صورة الجزائر الخارجية.
- ❖ اعتماد الميثاق على المبادئ العامة والمعترف بها دوليا في مجال الحوكمة[1].

I-2- إنتقادات ميثاق الحكم الراشد:

- ❖ يعتبر العمل بالميثاق طوعيا لا إجباريا، وهذا ليس إيجابيا بالنسبة للمؤسسات الغير الراغبة في التغيير.
- ❖ عدم وصول الميثاق إلى الهيئات الأكاديمية والبحثية كالجامعات ... وبقائه حكرا على مستوى بعض الهيئات الصناعية.
- ❖ تركيز الميثاق على القطاع الخاص الذي وإن نعترف بأهميته في ظل اقتصاد السوق، ولكن لا ينبغي إهمال المؤسسات العمومية وإهمال مشاريع إصلاحها.
- ❖ توظيف بعض المفاهيم الحديثة في الدليل، التي ينبغي تبسيطها بشكل أكبر لسهولة استيعابها[2].

[1] (غضبان) حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص 291.

[2] (غضبان) حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص 292.

II- معوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر

يواجه مجتمع الأعمال الجزائري تحديات ومعوقات عديدة، في سبيل سعيه لترسيخ مبادئ وممارسات حوكمة المؤسسات، منها ما يتعلق بمناخ وبيئة الأعمال معوقات خارجية ومنها مع ما يتعلق بالمؤسسة نفسها أي معوقات داخلية، وإذا لم يتم تخطيها فلا يمكن لحوكمة المؤسسات تطبيق مبادئها وآلياتها أو أن تثبت جذورها، ولا يأتي ذلك إلا بقيام القطاعين العام والخاص معا بإنشاء ووضع الإطار القانوني والتنظيمي وسعي على تطبيقها على أرض الواقع.

II-1- المعوقات الخارجية:

تواجه المؤسسات العامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة العديد من مشاكل ومعوقات ونذكر منها ما يلي[1]:

⇦ **ضعف وهشاشة الإطار القانوني والتنظيمي:**

يتسم الإطار التشريعي 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 المؤسسات، فتوفر نظام حقوق الملكية هو الذي ينشئ حقوق ملكية 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 والممارسات الأخلاقية للعمال، 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.

⇦ **عدم شفافية وعدالة إجراءات الخوصصة:**

يعتبر وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراءات خوصصة المؤسسات أمرا أساسيا ومن الممكن أن تؤدي نظم الخوصصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا

[1] (يرقي) حسين، (عمر) علي عبد الصمد، **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي: الإبداع والتفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، أيام 6-7 فيفري2009، ص ص: 8-11.

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 فإن سوءها يصعب من تحديد حقوق أصحاب الملكية وهو أحد معوقات الحوكمة.

⇦ **النقص في إستقلالية وكفاءة النظام القضائي:**

تعاق إجراءات تطبيق حوكمة المؤسسات 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.
- مستويات الأجور غير مناسبة ما يزيد من تقاضي الرشاوي.

⇦ **إنتشار البيروقراطية في الإدارات وفساد الأجهزة الحكومية:**

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

II-2- المعوقات الداخلية:

فيما سبق تطرقنا للمعوقات الخارجية لتطبيق نظام الحوكمة وفيما يلي سنتطرق للمعوقات الداخلية ونذكر منها كما 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 أغلب الأحيان ولذلك تواجه ممارسة الحوكمة بمشكل الفصل بين الملكية والتسيير ما يولد الخلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.

⇦ **حالات الإنتقال والخلافة:**

مشاكل الانتقال والخلافة، غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها إلى الخطر.

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 24، 25.

⇦ **ضعف قواعد التسيير:**

تعاني معظم المؤسسات الجزائرية من ضعف قواعد التسيير ما يعني عدم وجود أرضية متينة لتطبيق حوكمة المؤسسات، أي أن تلك قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة، 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 الحوكمة تخصيص المؤسسات الأموال اللازمة لذلك (تكاليف الحوكمة) من أجل فعالية الرقابة، غير أن ضعف رأس مال المؤسسات يتسبب لها حتى 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 يكونوا من نواة العائلة المؤسسة، وفي حالة القبول بذلك يبقى الغموض مسيطرا حول العلاقة بينهم وبين المساهمين، هذه الوضعية تطرح مشكل الثقة والامتياز والأجر ويشوبها عدم استقرار.

⇦ **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.

⇦ **عدم وجود علاقة ثقة بين المؤسسة والإدارة الجبائية:**

توسعت مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية ومنها الخاصة من الإدارة الجبائية، حيث أن كثير من رؤوساء المؤسسات لا يتميزون بصفة الشفافية ونزاهة الحسابات مع الإدارة الجبائية، مما ينعكس بالسلب على المؤسسة ويعيق نموها وبناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء، مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.

يحتمل أن أي مؤسسة يمكنها أن تعيش معوقات تطبيق نظام الحكم الراشد بطريقة منفردة، وعليه يقع على كل مؤسسة البدء بتقييم نفسها والتأهب الضروري بأخذ الإجراءات اللازمة.

خلاصة الفصل الثاني:

إن ما يمكن الوصول إليه في هذا الفصل هو إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية أو ما يطلق عليه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بحيث يهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات

الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

وعليه فإن الغاية المرجوة بتنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست هي أن تجعل من المؤسسة منغلقة على نفسها بمحض إرادتها أو مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها، بل على العكس فهو يمنحها أدوات تساعدها على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن.

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الجوهري الذي تلعبه في الإقتصاد.

وتطرقنا أيضا إلى المفاهيم العامة لحوكمة المؤسسات ومعوقات تطبيقها، وسعيا منا لإستكمال هذا البحث قمنا بدراسة ميدانية على أحد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محاولين إسقاط الجانب النظري للدراسة لإضفاء بعد تطبيقي لهذا البحث العلمي، وإرتأينا أن يكون مجمع طهراوي –بسكرة–، محل دراستنا وعليه فإننا خصصنا هذا الفصل للدراسة التطبيقية من خلال:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (المبحث الأول)، ثم يليه بطاقة قراءة لمجمع طهرواي –بسكرة– (المبحث الثاني)، وفي الأخير عرض وتحليل النتائج (المبحث الثالث).

أولا: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل إنجاز هذه الدراسة التطبيقية وبلوغ أهدافها فقد تم الإعتماد على منهجية معينة وهذا ما سوف تناوله في هذا المبحث.

I - المنهج المتبع في الدراسة

لابد لكل دراسة منهج علميا يتبعه الباحث لحدوث الإنسجام بين الفرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، لذلك إعتمدنا لتحليل موضوع بحثنا على منهج دراسة الحالة الذي يتميز بدراسة خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة وبصورة مفصلة ودقيقة لذا كان علينا أن نوظف مختلف الطرق التي وظفت من طرف الباحثين في إطار البحث العلمي وذلك بإعداد الإستقصاء والبحث عن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة توفي شروط البحث حتى نتمكن من دراسة مختلف العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة من خلال تطبيق الحوكمة، وبذلك إعتمدنا على هذا المنهج في المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بعدد من الزيارات من أجل الحصول على أكبر كم من المعلومات التي من شأنها أن تسمح لنا بتقديم تشخيص دقيق لبيئتها الداخلية والخارجية والتعرف وإكتشاف أكثر لمعوقات تطبيق الحوكمة بالمؤسسة، كما حاولنا الإتصال بمسؤولين المؤسسة، لمعرفة وجهة نظرهم إتجاه موضوع البحث، مع عدم إغفال جانب التوثيق والملاحظة، حيث حاولنا الحصول على أكبر حجم من الوثائق المتعلقة بنشاط المؤسسة بصفة عادية وبعد ذلك تم تحليل ما جاء بهذه الزيارات الميدانية بالإعتماد على الأساليب علمية وموضوعية بهدف الخروج بتشخيص دقيق حول مشاكل أو صعوبات التي تعرقل تطبيق مبادئ الحكم الراشد، لذا قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى:

I-1- الحدود الزمنية والمكانية:

- **الحدود الزمنية:** تم تحديد زمن الدراسة بالفترة الممتدة ما بين 02 أفريل 2015 إلى 30 أفريل 2015.
- **الحدود المكانية:** تم تحديد مكان إجراء الدراسة، في مجمع طهراوي –بسكرة–.

I-2- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجمع طهراوي –بسكرة– بجميع مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا، وسطى، وإدارة دنيا) وقد قدر عددهم حسب الإحصائيات الصادرة عن المؤسسة (280) عامل في جميع المستويات الإدارية وفي جميع فرعها.

I-3- عينة الدراسة:

الفئة المستهدفة في الدراسة كانت مقصودة وتشمل إطارات و مسيري مجمع طهراوي بسكرة وذلك لعدة أسباب كقربهم من المؤسسة ،المؤهلات العلمية و المستوى الثقافي ،و ذلك للإجابة عليها بموضوعية و مصداقية أكثر من أي عامل آخر في مستويات الدنيا، أسترد من الإستبيان الموزع (30) إستبانة، بحيث تم ضياع (04) إستبانة، أما (06) إستمارات المتبقية إستبعدت وذلك لعدم مطابقتها لشروط تتيح لنا إمكانية الحصول على البيانات المرغوبة.

II – مبررات إختيار المجمع لدراسة الميدانية

لقد وقع الإختيار على مجمع طهراوي –بسكرة– كموضوع لإختبار فرضيات الدراسة لعدة أسباب:

– هي مؤسسة منفتحة على الجامعة، حيث لقي الموضوع ترحيبا كبيرا من قبل المسؤول عن المؤسسة، وهذا على عكس بعض المؤسسات التي رفضت أن تكون موضوع محل الدراسة.

– لأن مجمع يعتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتوفر فيها شروط الدراسة.

– لأن المؤسسة عائلية وتسير من طرف أفراد العائلة وتمتلك هيكل تنظيمي مناسب.

– تمتع منتجاتها بمواصفات الجودة العالية.

III – أدوات جمع المعلومات

تم إنجاز هذه الدراسة التطبيقية من خلال مجموعة من الأدوات ندرجها في ما يلي:

- **الملاحظة العلمية:**

تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات، حيث تعرف الملاحظة على أنها عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدها الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث، لجمع معلومات محددة حول موضوع معين.

حيث أن الملاحظة تسمح بدراسة الظواهر كما هي عليه دون إصطناع أو محاباة، وفي بعض الدراسات فالملاحظة هي أنسب الطرق لإجراء التجربة، والملاحظة لا تتطلب الكم الهائل من الأشخاص والجماعات[1].

إن الملاحظة وحدها لا تكفي لدراسة الظاهرة وفهمها برغم مما تقدمه لنا من نتائج وتصورات.

- **المقابلة الشخصية:**

[1] (عليان) ربحي مصطفى، **طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي**، دار الصفا للنشر، عمان، 2009، ص 226.

حيث تعد المقابلة إستبانة شفوية يقوم بها الباحث بجمع المعلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، والمقابلة عبارة عن حوار يدور بين الباحث والشخص الذي تتم مقابلته، يبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وئام بينهما، ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب، ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات وتدوينها على الإستمارات، ومن هنا لابد من طرح الأسئلة بطريقة واضحة بعيد عن الغموض والحيرة وبعدها تسجيل الإجابات بدقة كما وردت على لسان المستجيب[1].

ومن الميزات التي تتمتع بها المقابلة هي أنها في حالة ما إذا كانت الألفاظ المستعملة في طرح الأسئلة صعبة أو غامضة فإن الدارس من خلال محاورته للمبحوث يمكنه الوقوف عند هذه الألفاظ بشرحها وربما تغيير قصد تسهيل مشاركة المبحوث وهكذا حتى يتم الحصول على الإجابة التي تتماشى مع السؤال المطروح، ومن الأهداف التي ترجو من المقابلة التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة وحينما يتطلب موضوع الدراسة إطلاع الباحث بنفسه على الظاهرة وعلى مجتمع الدراسة[2].

- **الإستبيان:**

يعرف الإستبيان على أنه الوسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث معين عن طريق إعداد إستبيان يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بملأ الإستمارة بالمستجيب، يحتوي الإستبيان على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب[3]، فقد كان الهدف الأساسي من إعداد الإستبيان إلى التعرف أكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات التي تواجه تطبيق نظام الحوكمة لهذه الأخيرة.

وقد تم تقسيم إستبيان البحث إلى قسمين رئيسين هما:

* **القسم الأول:** ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من (جنس، الفئة العمرية، مستوى العلمي، الوضعية القانونية بالمؤسسة، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).
* **القسم الثاني:** وقد قسم إلى محورين، المحور الأول تناولنا فيه حوكمة المؤسسات وتضمن 21 سؤال، أما المحور الثاني فتناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتضمن 20 سؤال، أي تم تناول 41 سؤال حول أبعاد متغيرات الدراسة وإرتأينا أن تكون الأسئلة سهلة وواضحة الفهم يسهل إختيار الإجابة الملائمة.

[1] (الرفاعي) أحمد حسين، **مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية وإقتصادية**، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 181.

[2] (عليان) ربحي مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص 77.

[3] (الرفاعي) أحمد حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص 181.

وقد تم إستخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): درجات مقياس ليكارت الخماسي*

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

* مقياس ليكارت هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية، استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت يستعمل في الإستبيانات وخاصة في مجال الإحصاءات ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على طبيعة ما.

ثانيا: بطاقة قراءة لمجمع طهراوي –بسكرة–

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة على مجمع طهراوي –بسكرة– على الصعيد الوطني نجد أن مجمع "طهراوي" من أهم المجمعات لأنه يتبع المنهج المنطقي للتطور ويفضل دائما إندماج الشركات الإقتصادية بحيث يخلق قيمة مضافة مهمة جدا.

I – التعريف بالمجمع محل الدراسة

يعتبر مجمع "طهراوي" مجموعة من الشركات التي تنشط في مجالات متنوعة ، بحيث يتم تسييرها تحت إدارة واحدة.يعتبر مجمع طهراوي إستثمار خاص فهي من الناحية القانونية شركة ذات مسوؤلية محدودة برأس مال قدره 136.000.000,00 دينار جزائري ،و يقع مقرها الإجتماعي ب 08 نهج حكيم سعدان بسكرة ولها فروع عبر ولايات الوطن.

I–1– نشأة مجمع "طهراوي":

سنة 1974 أسس (الحاج علي طهراوي) مؤسسة **البناء وأشغال الري** ببسكرة، والتي زاولت نشاطها بتسيير مؤسسها إلى غاية 1994 حيث تم خلق مؤسسة **طهراوي للتجارة العامة** والتي صنفت كشركة تابعة للشركة القابضة (الأم) مؤسسة **البناء وأشغال الري** وذلك لأن مالكهما نفس الشخص وبالتالي بدأ "طهراوي" نشاطه كمجمع يحتوي على شركتين مستقلتين.

سنة 2003 أسس أبناء (الحاج علي طهراوي) مؤسسة **الأشغال العمومية** حيث تم ضمها إلى المجمع كشركة تابعة إلى غاية وفاة المالك مدير الشركة القابضة (الأم) ورئيس مجلس الإدارة لمجمع "طهراوي" سنة 2005، فأصبحت مؤسسة **طهراوي للتجارة العامة** الشركة القابضة (الأم) ومؤسسة **الأشغال العمومية** شركة تابعة لها، التي هي تحت إدارة أبناء (الحاج علي طهراوي).

وفي ماي 2009 أسس أبناء (الحاج علي طهراوي) مصنع **المياه المعدنية بمنبع الغزلان** حيث تم ضمه إلى مجمع "طهراوي" كشركة تابعة للشركة القابضة (الأم) مؤسسة **طهراوي للتجارة العامة**[1].

I–2– تقديم الشركات التابعة لمجمع "طهراوي":

I–2–1– الشركة القابضة (الأم) مؤسسة طهراوي للتجارة العامة:

هي شركة قائمة بذاتها مختصة في التجارة (بيع) المعدات الفلاحية الايطالية كـ: المضخات الغاطسة، مضخات السطح، المولدات، والمضخات الخاصة بملحقاتها، تقع على مستوى ولاية بسكرة، عدد العمال فيها

[1] **مقابلة شخصية مع مدير مجمع طهراوي –بسكرة–**، يوم 2015/04/05 على الساعة ،00: 9 .

125 عامل، رأس المال الاجتماعي للشركة 81.000 .000,00 دج، تم إختيار الماركة الايطالية **SAER-ellettropompe**– العالمية والتي بدورها أعطت الاعتماد ورخصة المتاجرة في منتجاتها لشركة **(طهراوي للتجارة العامة)** على مستوى الجزائر، ونسبة السيطرة على الشركات التابعة لها المتمثلة في مصنع المياه المعدنية وشركة الأشغال العمومية والري هي 100%.

I–2–2– الشركات التابعة لمجمع طهراوي:

أ –**مصنع المياه المعدنية بمنبع الغزلان:** هي وحدة إنتاج وتعبئة المياه المعدنية رأسمالها الاجتماعي20.000.000,00 دج عدد عمالها 40 عامل، تتمتع بوسائل النقل الخاصة بها، يقع هذا المصنع في البلدية التي يحمل اسمها منبع الغزلان على بعد 35 كلم عن بسكرة، التحاليل الفيزيائية والكيميائية أجريت في مختبرات متخصصة أظهرت أن مصدر هذه المياه المعدنية والصفات التي تتميز بها صالحة للإستهلاك.

ب –**شركة الأشغال العمومية والري طهراوي:** هذه الشركة تهتم بالأشغال العمومية وأشغال الري المختلفة، رأسمالها الاجتماعي 35.000.000,00 دج، عدد العمال 115 عامل، وتخطط الشركة للشروع في تنفيذ أشغال كبرى كمحطات تنقية المياه، محطات تحلية المياه والإنشاءات الهندسية كالجسور.

II – نطاق عمل مجمع طهراوي

ينشط مجمع "طهراوي" في مجالات مختلفة متكاملة على مستوى الوطن حيث كل شركة مكونة للمجمع لها شخصيتها المعنوية المستقلة.

II–1– نشاط الشركة القابضة (الأم) شركة طهراوي لتجارة العامة:

يتمثل نشاطها في بيع المواد الفلاحية، لديها مخزن رئيسي على مستوى ولاية بسكرة بالإضافة إلى (06) ستة نقاط بيع موزعة في: بسكرة (وسط المدينة)، الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، تبسة، ورقلة، ومن أجل توفير خدمة ما بعد البيع للزبائن، الشركة تعرض قطع الغيار الأصلية الضرورية لصيانة المعدات.

وقامت الشركة في ولاية بسكرة أيضا، بتخصيص ورشات تصليح وصيانة بكامل المعدات والأدوات التقنية الأساسية، وهذه المواد المستوردة متمثلة في:

- **ELECTROPOMPES IMMERGEES:** سلسلة بأقطار متنوعة، ومواد صنع مختلفة: البرونز، الفولاذ المقاوم للصدأ.

- **ELECTROPOMPES CENTRIFUGES:** مضخات بقوة ضغط متنوعة وبمواد صنع مختلفة، (عمودية وأفقية).
- **ELECTROPOMPES SUBMERSIBLES, AERATEURS ET AGITATEURS ABS:** سلسلة كاملة من معدات ضخ ومعالجة مياه الصرف الصحي.
- **POMPES ET STATIONS DE DOSAGE DOSEURO:** مضخات مختلفة التطبيق حسب الاحتياج.
- **ELECTROPOMPES DE SERVITUDE:** مضخات المياه (الساخن والبارد)، المضخات الخاصة بصهريج (المياه، المحروقات)، مضخات التفريغ.
- **CENERATEURS DE COURANT:** مولدات كهربائية بقوة تتراوح (2كيلو فولط أمبير–100 كيلو فولط أمبير).
- **CABLES, PIECES ELECTRIQUES ET ARMOIRES DE COMMANDE:** خزائن التحكم، أسلاك كهربائية.
- **STATIONS DE SURPRESSION ET ANTI-INCENDIE.**
- **MOTOPOMPES.**
- **PIECES SPECIALES HYDRAULIQUES.**

OBTURATEURS: خاصة بأعمال شبكات الري، بأقطار مختلفة.

II–2– نشاط الشركات التابعة لمجمع طهراوي:

II–2– 1/ نشاط مصنع المياه المعدنية بمنبع الغزلان: هو مصنع يعمل على مصدر المياه المعدنية حيث أن تدفق هذه المياه من هذا المصدر حوالي 30 م^3/ساعة، يتم توزيع هذه المياه تحت اسم منبع الغزلان ولديها عدة نقاط بيع على الصعيد الوطني.

II–2– 2/ نشاط شركة الأشغال العمومية والري: هي شركة قائمة بذاتها تنشط في مجال الأشغال العمومية وأشغال الري عن طريق الصفقات المختلفة من أهمها:

- خزانات المياه العالية ذات السعة الكبيرة (500–2500–5000 م^3).
- محطات ضخ مياه الصرف الصحي.

- شبكات المياه المعدنية ذات المصدر العميق.
- شبكات الصرف الصحي.
- محطات الضخ عالية السرعة.
- الحفريات ومعداتها اللازمة مع غرف للصمامات والتمديدات الكهربائية.
- أشغال تحويل المياه بين السدود ومحطات معالجة المياه.
- أشغال الري الأخرى المختلفة[1].

III – الهيكل التنظيمي لمجمع طهراوي

كما هو معلوم أن الهيكل التنظيمي يبين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بشكل متسلسل وتنازلي من خلال.

III–1– مهام مختلف المصالح في مجمع طهراوي:

–**الرئيس المدير العام:** من أفراد عائلة "طهراوي"، مالكي المجمع ومدير للشركة القابضة (الأم)، يشرف على المجمع، المسير الرئيسي، ويتمثل دوره في الإشراف العام على جميع الأعمال والأنشطة المتعلقة بالنشاط والمحافظة على السير الجيد، وتولي الصفقات بالخارج.

– **نائب مدير مساعد:** من أفراد عائلة "طهراوي"، مسير ثانوي يتولى الإشراف على المجمع وجميع الأنشطة المتعلقة به.

– **مصلحة المحاسبة والمالية:** تتمثل مهامه في مراقبة ومتابعة وتنسيق مختلف النشاطات المالية والمحاسبية وتسجيل جميع العمليات اليومية كالشراء التسديدات وغيرها، بالإضافة إلى تحصيل المداخيل ومسك ومتابعة عمليات الحسابات البنكية والصندوق.

– **مصلحة الصيانة:** تسيير وإدارة الحضيرة والممتلكات من المعدات والصيانة الدورية لها.

– **مصلحة الدراسات والصفقات:** تقوم بدراسة وتحليل المشاريع، بالإضافة إلى تقييم وفحص عروض الخدمات، تسيير الصفقات العامة والاتفاقات الخاصة بالدراسة.

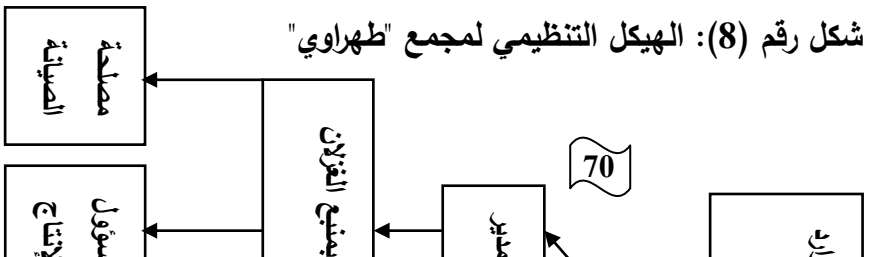
– **مصلحة الإنجاز والمتابعة:** انجاز المشاريع ومتابعتها بعد المصادقة عليها، والسهر على حسن تسيير العلاقات المالية للمشاريع وعلى إعادة تقييمها، متابعة تخليص وضعيات الأشغال.

[1] **وثائق مقدمة من طرف المصلحة المالية و المحاسبة لمجمع طهراوي بسكرة**، يوم 2015/04/12، على ساعة 30: 3.

- **مصلحة التخزين:** تتم فيها تخزين المنتوج التام والمواد الأولية وحسابه لتزويد المصلحة التجارية بجميع المعلومات حول الكمية القابل تسويقها، أيضا تزويد مصلحة المعالجة بالكمية المستطاع استيعابها، أي تربط بين مختلف المصالح في ما يخص المنتوج التام.
- **المصلحة التجارية:** تقوم هذه المصلحة بدراسة ملفات الاستيراد وتتبع الحاويات ومصاريف نقلها حتى بلوغها آمنة، وفي المقابل تتبع عمليات التسديد سواء نقدا أو عن طريق البنك، حسب الإتفاق.
- **خلية الأمن الداخلي:** تقوم هذه المصلحة بالحراسة الداخلية للمجمع.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (8): الهيكل التنظيمي لمجمع "طهراوي"



المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة، لمجمع طهراوي بسكرة، يوم 2015/04/20، على ساعة 00: 10.

III–2– دوافع تكوين مجمع "طهراوي":

- الروابط العائلية: إذ أن مسيري مجمع "طهراوي" إخوة، أبناء (الحاج علي طهراوي) مؤسس الشركة القابضة سنة 1974.
- رغبة المسيرين في التوسع بخلق شركات جديدة مختصة في مجالات متنوعة.
- الرغبة في خلق مجموعة متكاملة من الشركات، تحت إدارة واحدة، مساندة لبعضها البعض ومتكاملة.
- زيادة رأس مال الشركة الأم مؤسسة التجارة العامة، أدى إلى الاستثمار بإنشاء شركات تابعة مستقلة.
- رغبة المسيرين في المساهمة للحد من البطالة بتوظيف أكبر عدد من العمال من خلال التوسع بإنشاء شركات تابعة تكون تحت ادارة واحدة.
- اقتحام الأسواق ومنافسة المجمعات على تلبية حاجات المجتمع.
- توفير الوسائل المختلفة والتكميلية، والتي لا تستطيع الشركة الأم بمفردها توفيرها.
- قدرة الشركة الأم على التفاوض في الحصول على قروض للشركات التابعة لها، وبالتالي يمكن لهاته الأخيرة أن تحقق نتائج مهمة.
- رغبة الشركة الأم في الإستثمار بتكاليف أقل من خلال المؤسسات الصغيرة التابعة لها.
- تخفيض حجم المخاطر التي يتعرض لها المجمع وذلك من خلال إنتهاج سياسة تكوين شركات تابعة للشركة الأم، وبالتالي تقسيم المخاطر بين شركات المجمع وهذا من خلال استراتيجيات التنويع.
- إحداث نشاطات مختلفة وهذا عن طريق إنشاء شركات تابعة إنتاجية وأخرى تجارية.
- تحقيق المردودية وذلك بضمان أسواق جديدة وضمان التدفق الدائم للمنتوجات والمبيعات.
- التسيير الجبائي الجيد والغرض منه تخفيض مبالغ الضريبة المستحقة على المجمع، فمن خلال نظام الإندماج الجبائي يمكن للشركة الأم حساب ضريبة وحيدة وهذا بعد ضم لنتيجتها الجبائية نتيجة كل شركة فرعية تابعة لها.

وبالتالي إجراء عملية مقاصة بين خسائر وأرباح الشركات لنفس المجمع وبهذا تعمل النتائج السلبية على تخفيض الوعاء الخاضع للضريبة ومنه تنخفض مبالغ الضريبة المستحقة.

- رغبة المسيرين بتجميع الورثة من خلال إنشاء شركات تابعة والرقابة عليها[1].

ثالثا: عرض وتحليل النتائج

[1] من إعداد الطالب إعتمادا على المعلومات المتحصل عليها من المقابلة الشخصية مع مدير مجمع طهراوي بسكرة.

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ،وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم بإختبار الفرضيات التي تبنيناها في الدراسة وتفسيرها.

I –الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية لأغراض هذه الدراسة، وتم الإستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(Spss)** في تحليل البيانات التي جمعت، وفيما يلي أهم الأساليب التي تم إستخدامها والغاية من إستخدامها:

- **النسب المئوية والتكرارات:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.
- **إختبار ألفا كرونباخ:** يستخدم مقياس ألفا كرونباخ بهدف التحقق من مقدار الإتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.
- **الإنحراف المعياري:** يعرف بأنه الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي، حيث يتم إستخدامه للتعرف على مدى إنحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الإستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الإستبيان.
- **المتوسط الحسابي:** يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا وإستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية.
- **معامل الالتواء:** وهو مقياس يصف إرتفاع قيمة المنحنى من حيث الإعتدال، يستخدم لإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- **إرتباط بيرسون:** لمعرفة إرتباط المحور الأول حوكمة المؤسسات مع المحور الثاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

II –صدق وثبات الإستبيان

يقصد بصدق عبارات الإستبيان أن تقيس أسئلة الإستبيان لما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الإستبيان بطريقتين:

II–1– صدق آراء المحكمين: تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أربعة أساتذة يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة "محمد خيضر بسكرة"، وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (02)، وقد إستجبنا إلى آراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية، وهو موضح في الملحق رقم (01).

II–2– معامل الثبات: يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائجه وعدم تغييره بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات إستبيان البحث من خلال حساب **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's ALPHA Coefficient)**، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0,60 فأكثر، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم(12).

جدول رقم (12): معامل الثبات لفقرات الإستبيان

المحور والأجزاء	الفقرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	**حوكمة المؤسسات**	**21**	**0,754**
الجزء الأول	حماية حقوق المساهمين في النظام القانوني للمؤسسة	04	0,685
الجزء الثاني	المساواة بين المساهمين في المعاملة بالنظام القانوني للمؤسسة	03	0,614
الجزء الثالث	دور أصحاب المصالح	04	0,655
الجزء الرابع	الإفصاح والشفافية	05	0,740
الجزء الخامس	مسؤوليات مجلس الإدارة	05	0,791
المحور الثاني	**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**	**20**	**0,869**
الجزء الأول	الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف (القدرة على تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة)	05	0,908
الجزء الثاني	العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	04	0,889
الجزء الثالث	العلاقات مع البنوك والإدارة الجبائية	05	0,648
الجزء الرابع	البيئة التشريعية والتنظيمية	06	0,733
المجموع	**جميع الفقرات**	**41**	**0,940**

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ **(0,940)** وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معدل الثبات لجميع الفقرات (العبارات) الدراسة يفوق (60%) حيث كانت نسبة لكل فقرة كالآتي:

بالنسبة للمحور الأول: نجد بأن الفقرة الأولى نسبتها (68,5%)، أما الفقرة الثانية نسبتها (61,4%)، والفقرة الثالثة (65,5%) والفقرة الرابعة نسبتها (74%)، والفقرة الخامسة نسبتها (79,1%)، أما بالنسبة للمحور

الثاني: نجد بأن الفقرة الأولى نسبتها (90,8%)، أما الفقرة الثانية نسبتها (88,9%)، والفقرة الثالثة (64,8%) والفقرة الرابعة نسبتها (73,3%)

III خصائص عينة الدراسة

سنحاول في هذا العنصر وصف عينة الدراسة بالإضافة إلى إختبار توزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

III–1– وصف عينة الدراسة:

فيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية:

III–1–1– توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	22	73,3
أنثى	08	26,7
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (73,3%)، في حين بلغت نسبة الإناث (26,7%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع إلى طبيعة سياسة التوظيف.

III–1–2– توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية: والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية %
20 – 29 سنة	07	23,3
30 –39 سنة	12	40
40 – 49 سنة	07	23,3
50 سنة وأكثر	04	13,3
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

نلاحظ مما سبق أن 07 أفراد من عينة الدراسة أي ما يعادل 23,3% تراوحت أعمارهم بين (20 – 29 سنة)، وكذلك 07 أفراد من عينة الدراسة أي ما يعادل 23,3% تراوحت أعمارهم بين (40 – 49 سنة)، و12 فردا من العينة بنسبة 40% تراوحت أعمارهم بين (30 – 39 سنة)، وأخيرا تكونت الفئة (من 50 سنة وأكثر) المتألفة من 04 أفراد، وذلك بما يعادل 13,3% من عينة الدراسة، ونلاحظ من وجود تقارب بين الفئات الثلاثة الأولى والتي مثلت النسب الأعلى من عينة الدراسة، وهذا يدل على أنه مؤشر جيد للمجمع، أي أن عينة الدراسة تغلب عليها الفئة العمرية المتوسطة.

III–1–3– توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى العلمي: والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى العلمي

مستوى العلمي	التكرارات	النسبة المئوية %
ثانوي فأقل	04	13,3
تقني سامي	12	40
ليسانس	09	30
مهندس	03	10
شهادة دراسات عليا متخصصة	02	6,66
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي فأقل تمثل في 04 أفراد من أفراد عينة الدراسة أي بنسبة (13,3%)، أما الأفراد الذين يحملون شهادة تقني سامي بلغ عددهم 12 فردا من مجموع أفراد عينة الدراسة وكانت النسبة المئوية لهاته الفئة (40%)، أما الأفراد الذين يحملون شهادة ليسانس فيتمثلون في 09 أفراد من مجموع أفراد عينة أي بنسبة (30%)، أما الأفراد الذين لديهم شهادة مهندس كان عدد أفرادها هو 03 من مجموع أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 10%، أما الأفراد الذين تحصلوا على دراسات عليا فقد تمثل عددهم 02 أفراد من مجموع أفراد العينة المدروسة، أي من خلال هذه النتائج نلاحظ أنها تعكس الواقع للمؤهلات العلمية في مجمع طهراوي، وأنها مؤهلة بدرجة كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا المتعلقة بالمجمع.

III–1–4– توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية بالمؤسسة: والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية بالمؤسسة

الوضعية القانونية بالمؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية %
دائم	24	80
مؤقت	06	20
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال الجدول السابق المتعلق بالوضعية القانوني للمؤسسة فنجد أن الموظفين الدائمين بلغت نسبتهم (80%)، أما المؤقتين قدرت نسبتهم (20%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا يدل على إستقرار المؤسسة محل الدراسة بعض الشيء.

III–1–5– توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة: والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	16	53,3
5 – 15 سنة	08	26,6
15 سنة وأكثر	06	20
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بنسبة 53,3% وكان العدد 16 فرد، والفئة الثانية (5 – 15 سنة) بنسبة 26,6% وكان العدد 08 أفراد،بينما الفئة الثالثة (15 سنة وأكثر) بنسبة 20% وكان العدد 06 أفراد، وهذا راجع إلى توسع النشاط الإنتاجي للمجمع مما يتطلب زيادة عدد العمال بها.

III–1–6– توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية: والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

مجال الوظيفة الحالية	التكرارات	النسبة المئوية %
أعمال فنية	04	13,3
أعمال إدارية إشرافية	17	56,7
أعمال إدارية غير إشرافية	09	30
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

فيما يتعلق بمجال الوظيفة الحالية فإن نسبة المبحوثين العاملين بالأعمال الفنية (13,3%) بتكرار 04، وبلغت أكبر نسبة وهي (56,7%) وبتكرار 17 عامل بالأعمال إدارية إشرافية، وفي حين بلغت نسبة المبحوثين في أعمال الإدارية غير الإشرافية (30%) بتكرار 09، والفئتين الثانية والثالثة كنتا المستهدفتين.

III–2– إختبار التوزيع الطبيعي:

إختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم إحتساب **معامل الإلتواء « Skewness »** للمتغيرات، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء محصورة بين [3 ، –3] للمتغيرات جميعها.

جدول رقم (19): إختبار التوزيع الطبيعي (Skewness)

المحور والأجزاء	الفقرات	عدد الفقرات	معامل الإلتواء
المحور الأول	**حوكمة المؤسسات**	**21**	**0,554**
الجزء الأول	حماية حقوق المساهمين في النظام القانوني للمؤسسة	04	−0,131
الجزء الثاني	المساواة بين المساهمين في المعاملة بالنظام القانوني للمؤسسة	03	−0,194
الجزء الثالث	دور أصحاب المصالح	04	0,951
الجزء الرابع	الإفصاح والشفافية	05	0,752
الجزء الخامس	مسؤوليات مجلس الإدارة	05	1,428
المحور الثاني	**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**	**20**	**−0,981**
الجزء الأول	الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف (القدرة على تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة)	05	0,441
الجزء الثاني	العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	04	−1,510
الجزء الثالث	العلاقات مع البنوك والإدارة الجبائية	05	−0,773
الجزء الرابع	البيئة التشريعية والتنظيمية	06	1,081

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

ويظهر من جدول رقم (19) أن قيمة معامل الإلتواء لمتغيرات حوكمة المؤسسات من جهة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى تقع ضمن المجال [3 ، −3]، مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا.

IV -إختبار وتحليل الفرضيات

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبيان من خلال حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1−5)، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبيان المتعلقة بالمحورين حوكمة المؤسسات، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1 إلى أقل من 2,5) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.5إلى أقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، و من(3.5إلى5) دالا على مستوى مرتفع ، و كانت النتائج كما يلي:

IV–1– المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وإتجاهات الآراء لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور حوكمة المؤسسات:

أ. حماية حقوق المساهمين في النظام القانوني للمؤسسة:

جدول رقم (20): نتائج آراء فقرات الجزء الأول: حماية حقوق المساهمين في النظام القانوني للمؤسسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاهات الآراء	الترتيب
01	تتوفر بالمؤسسة إمكانية مساهمين غير المالك المؤسس	1,91	0,817	منخفض	1
02	تتبع المؤسسة نظام الجمعية العامة عند تعدد المساهمين	2,47	1,072	منخفض	4
03	عند تعدد المساهمين يمكن لهم المشاركة و التصويت في الجمعية العامة	2,08	0,976	منخفض	3
04	عند تعدد المساهمين فإنهم يحددون نسبة توزيع الأرباح	2,63	0,955	متوسط	2
المجموع	**الفقرات**	**2,27**	**0,894**	**منخفض**	

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن بعد حماية حقوق المساهمين في النظام القانوني للمؤسسة قد بلغ متوسط حسابي (2,77) بإنحراف معياري (0,894)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1,91 – 2,63) وتتراوح إنحرافاتهم المعيارية ما بين (0,817 – 1,072)، وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون وبدرجة منخفضة على البعد المتضمن حماية حقوق المساهمين في النظام القانوني للمؤسسة، يعني أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ليسوا على إطلاع بالقانون الداخلي وما يحتويه من بنود أو مواد قد تساند أو تعارض مبدأ وجود مساهمين مستقبلا في المؤسسة ومع ما يتماشى مع مبادئ تطبيق الحوكمة.

ب. المساواة بين المساهمين في المعاملة بالنظام القانوني للمؤسسة:

جدول رقم (21): نتائج آراء فقرات الجزء الثاني: المساواة بين المساهمين في المعاملة بالنظام القانوني للمؤسسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاهات الآراء	الترتيب
01	حقوق التصويت معروفة ومتساوية للمساهمين كافة	1,75	1,119	منخفض	2
02	يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الإستغلالية وتوفير وسائل تعويضية فعالة	2,01	0,961	منخفض	1
03	يتم الإفصاح عن التعاملات الخاصة بالصفقات من طرف أعضاء مجلس الإدارة	1,83	1,130	منخفض	3
المجموع	**الفقرات**	**1,86**	**1,003**	**منخفض**	

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن بعد المساواة بين المساهمين في المعاملة بالنظام القانوني للمؤسسة قد بلغ متوسط حسابي (1,86) بإنحراف معياري (1,003)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1,75 – 2,01) وتراوحت إنحرافاتهم المعيارية ما بين (0,961 – 1,130)، وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون وبدرجة منخفضة على البعد المساواة بين المساهمين في المعاملة بالنظام القانوني للمؤسسة، وهذا الأخير لا يختلف عن البعد الذي سبقه، فالموظفين ليسوا على دراية كافية بالمعلومات الدقيقة بالتغيرات التي يمكن أن تحدث للمؤسسة من دخول مساهمين للمؤسسة وكيفية معاملتهم من طرف الملاك وما إلتمسناه من إجابات للموظفين أن المؤسسة لا تشجع على جذب مستثمرين خارج نواة العائلة خوفا من فقدان الحق في التسيير.

ج. دور أصحاب المصالح:

جدول رقم (22): نتائج آراء فقرات الجزء الثالث: دور أصحاب المصالح

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاهات الآراء	الترتيب
01	يتم إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون	3,72	0,921	مرتفع	1
02	يتم إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن إنتهاك حقوقهم	3,09	0,973	متوسط	2
03	يتم تصميم هيكل فعال للحماية من العجز المالي و لحماية حقوق الدائنين	2,85	1,062	متوسط	4
04	يتم السماح لذوي المصالح بالإتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة	3,01	1,051	متوسط	3
المجموع	**الفقرات**	**3,16**	**0,906**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن بعد دور أصحاب المصالح قد بلغ متوسط حسابي (3,16) بإنحراف معياري (0,906)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,85 – 3,72) وتراوحت إنحرافاتهم المعيارية ما بين (0,921 – 1,062)، وهذا يدل على تطابق وجهات نظر لأفراد عينة البحث في تبني المؤسسة لبعد دور أصحاب المصالح وبذلك يعزز من تطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا البعد يعتبر حجر الأساس لنشاط المؤسسة وإستمرارها، فهي مبنية على مبدأ الربح للجميع وإحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ.

د. الإفصاح والشفافية:

جدول رقم (23): نتائج آراء فقرات الجزء الرابع: الإفصاح والشفافية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاهات الآراء	الترتيب
01	يتم الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة	1,69	1,052	منخفض	2
02	يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم	3,30	1,097	متوسط	3
03	تحتوي المؤسسة على مصلحة مستقلة للمراجعة (التدقيق)	4,31	0,962	مرتفع	1
04	يتم الإفصاح عن عناصر المخاطرة المتوقعة من طرف مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية	2,45	1,269	منخفض	5
05	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية لجميع أصحاب المصالح	2,38	1,263	منخفض	4
المجموع	**الفقرات**	**2,13**	**1,105**	**منخفض**	

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن بعد الإفصاح والشفافية قد بلغ متوسط حسابي (2,13) بإنحراف معياري (1,105)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1,69 – 4,31) وتراوحت إنحرافاتهم المعيارية ما بين (0,962 – 1,269)، وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون وبدرجة منخفضة على الإفصاح والشفافية، فالمؤسسة تقوم بعملية الإفصاح في نطاق ضيق جدا، وهذا ما يقلص من تطبيق الحوكمة، وذلك بسبب خوفها من كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للمؤسسات المنافسة، هذا لا يعني خلوها تماما من هذا البعد فالمؤسسة تحتوي على مصلحة مستقلة للمراجعة

للتأكد والتدقيق من صحة وسلامة الحسابات والتقارير المالية، وهذا ما يعزز الثقة والشفافية لأصحاب المصالح كالبنوك والموردين والإدارة الجبائية.

هـ. مسؤوليات مجلس الإدارة:

جدول رقم (24): نتائج آراء فقرات الجزء الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاهات الآراء	الترتيب
01	يسعى أعضاء مجلس الإدارة إلى المحافظة على مصلحة المؤسسة	4,45	0,713	مرتفع	1
02	مجلس الإدارة مسؤول عن إدارة أعمال المؤسسة وكذلك تعيين الإطارات وكبار الموظفين	4,17	0,748	مرتفع	3
03	يضع مجلس الإدارة نظام أجور عادل لكافة العمال	3,38	0,891	متوسط	4
04	يتأكد مجلس الإدارة من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للمؤسسة	4,29	0,720	مرتفع	2
05	يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية الإفصاح	2,5	0,906	منخفض	5
المجموع	**الفقرات**	**3,75**	**0,838**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن بعد مسؤوليات مجلس الإدارة قد بلغ متوسط حسابي (3,75) بإنحراف معياري (0,838)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,5 – 4,45) وتراوحت إنحرافاتهم المعيارية ما بين (0,713 – 0,906)، وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون وبدرجة مرتفعة على بعد مسؤوليات مجلس الإدارة، هذا الأخير يقوم بكامل مهامه على أكمل وجه، ولكن يعاب عليه تمركز السلطة في يده، وإحتوائه على عضوين من أفراد خارج نواة العائلة. كما أن مجلس الإدارة يتميز بتنازله عن جزء صغير من صلاحياته.

IV-2- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وإتجاهات الآراء لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أ. الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف:

جدول رقم (25): نتائج آراء فقرات الجزء الأول: الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاهات الآراء	الترتيب
01	وضعية الملاك واضحة داخل المؤسسة	4,37	0,809	مرتفع	1
02	تتوقع المؤسسة إجراءات الإستخلاف	4,13	0,825	مرتفع	4
03	تعتمد المؤسسة على كفاءات خارجية عن العائلة	4,22	0,819	مرتفع	3
04	تتحدد إجراءات تنازل المؤسسة خارج نواة العائلة	2,01	1,126	منخفض	5
05	يتم إعداد أفراد العائلة لتحمل المسؤوليات مستقبلا	4,61	0,814	مرتفع	2
المجموع	**الفقرات**	**3,86**	**0,929**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن بعد الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف قد بلغ متوسط حسابي (3,86) بانحراف معياري (0,929)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,01 – 4,61) وتراوحت إنحرافاتهم المعيارية ما بين (0,809 – 1,126)، وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون وبدرجة مرتفعة على خاصية التي تتميز بها المؤسسة وهي ذات الطابع العائلي محض، وكذلك لا توفر المؤسسة لموظفيها كافة المعلومات الدقيقة المتعلقة بالتغيرات التي يمكن أن تحدث للمؤسسة على المدى الطويل فهم ليسوا على دراية بذلك، مما يؤثر بالسلب على مجرى تطبيق الحوكمة.

ب. العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة:

جدول رقم (26): نتائج آراء فقرات الجزء الثاني: العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاهات الآراء	الترتيب
01	ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرون	2,17	1,293	منخفض	4
02	يوجد فصل بين صفة المالك ووظيفة التسيير	3,00	0,991	متوسط	1
03	يتم تركيز الصلاحيات لدى الملاك	2,43	1,156	منخفض	3
04	يوجد توزيع للمسؤوليات داخل الفريق التنفيذي	3,27	1,147	متوسط	2
المجموع	**الفقرات**	**2,71**	**1,129**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد العلاقات بين الاطراف الفاعلة في المؤسسة قد بلغ متوسط حسابي (2,71) بإنحراف معياري (1,129)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,17 – 3,27) وتتراوح إنحرافاتهم المعيارية ما بين (0,991 – 1,156)، وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون وبدرجة متوسطة على أنه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية بمعنى أن أصحاب المؤسسة هم مجلس الإدارة مما يركز السلطة بيد أفراد العائلة وهذا يؤثر في بعض الأحيان بالسلب على إتخاذ القرارات ويضعف من ممارسة حوكمة المؤسسات بالشكل الجيد.

ج. العلاقات مع البنوك والإدارة الجبائية:

جدول رقم (27): نتائج آراء فقرات الجزء الثالث: العلاقات مع البنوك والإدارة الجبائية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاهات الآراء	الترتيب
01	تجد المؤسسة سهولة في الحصول على القروض	3,93	0,977	مرتفع	2
02	تتمتع المؤسسة بحسابات سليمة غالبا	3,70	1,005	مرتفع	3
03	يتم إعادة الحسابات للتصحيح من قبل الإدارة الجبائية كثيرا	2,18	1,328	منخفض	5
04	وجود علاقة تتميز بالحذر بين المؤسسة والإدارة الجبائية	3,56	1,113	مرتفع	4
05	تتمتع المؤسسة بعلاقة ثقة مع البنوك	4,11	0,916	مرتفع	1
المجموع	**الفقرات**	**3,69**	**0,805**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن بعد العلاقات مع البنوك و الإدارة الجبائية قد بلغ متوسط حسابي (3,69) بإنحراف معياري (0,805)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,18 – 4,11) وتتراوح إنحرافاتهم المعيارية ما بين (0,916 – 1,328)، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على أهمية العلاقات الجيدة مع البنوك والإدارة الجبائية للمؤسسة، مما يعزز من صحة الحسابات ونزاهتها وإرتباطها بحقيقة إقتصادية وكذا زيادة شفافية المؤسسة.

د. البيئة التشريعية والتنظيمية:

جدول رقم (28): نتائج آراء فقرات الجزء الرابع: البيئة التشريعية والتنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاهات الآراء	الترتيب
01	تتوفر بالمؤسسة آليات تنظيمية مناسبة لتطبيق الحوكمة	2,09	0,897	منخفض	4
02	توجد بالمؤسسة نزاعات داخلية	2,15	0,882	منخفض	3
03	تملك المؤسسة إتجاها نحو فتح رأسمالها	2,48	0,865	منخفض	2
04	يشتمل مجلس الإدارة على أعضاء من غير أفراد العائلة	3,40	0,849	متوسط	1
05	تتجه المؤسسة لتبني ميثاق الحكم الراشد	3,37	0,921	متوسط	5
06	تعمل الدولة على الترغيب على تبني ميثاق الحكم الراشد	2,19	0,946	منخفض	6
المجموع	**الفقرات**	**2,61**	**0,928**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن بعد البيئة التشريعية والتنظيمية قد بلغ متوسط حسابي (2,61) بإنحراف معياري (0,928)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,09 – 3,40) وتتراوح إنحرافاتهم المعيارية ما بين (0,849 – 0,946)، وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث موافقون وبدرجة متوسطة على أهمية البيئة التشريعية والتنظيمية ومساهمتها في بناء مستقبل المؤسسة بطريقة أفضل، والملاحظ من هذا البعد أن الموظفين ليسوا على دراية كافية بميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية، ويعود ذلك إلى ضعف وسائل الإشهار به وعدم إصرار الدولة على توجيه وإرشاد نحو تنبيه هذا من جهة، ومن جهة أخرى فكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة العائلية ينظر أصحابها إليها كإرث إجتماعي أسسته وطورته الأجيال السابقة ويجب أن تستمر مع الأجيال اللاحقة، ويصعب في الكثير من الأحيان التخلي عن ملكية المؤسسات وخاصة العائلية وعلى المراكز الحساسة في المؤسسة ويكون ذلك بوضع العديد من القيود القانونية.

IV–3– إختبار فرضيات الدراسة:

في إطار التساؤلات المطروحة سيتم التحقق من صحة فرضيات الدراسة بإستخدام إختبار بيرسون، وهذا عند مستوى دلالة (**α=0,05**) وبحجم عينة (**N=30**).

❖ **الفرضية الأولى: توجد علاقة موجبة بين الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف وتطبيق نظام الحوكمة.**

جدول رقم (29): معامل الإرتباط بين الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف وتطبيق نظام الحوكمة في مجمع طهراوي –بسكرة–

البيانات		تطبيق نظام الحوكمة
الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف	**معامل الإرتباط**	0,643
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05)، وأن قيمة R المحسوبة تساوي (0,643)، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يشير إلى أن الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف تعد من أبرز المعوقات التي تحد وتقلل من ممارسة وتطبيق نظام الحوكمة في مجمع طهراوي بسكرة.

❖ **الفرضية الثانية: هناك علاقة إرتباطية بين البيئة التشريعية والتنظيمية الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطبيق نظام الحوكمة.**

جدول (30): معامل الإرتباط بين البيئة التشريعية والتنظيمية الداخلية وتطبيق نظام الحوكمة في مجمع طهراوي –بسكرة–

البيانات		تطبيق نظام الحوكمة
البيئة التشريعية والتنظيمية الداخلية	معامل الإرتباط	0,425
	مستوى الدلالة	0,029
	حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0,029) وهي أقل من (0,05)، وأن قيمة R المحسوبة تساوي (0,425)، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يشير إلى أن البيئة التشريعية والتنظيمية الداخلية لمجمع طهراوي بسكرة لم تساعد في إنماء وإنتشار تطبيق وممارسة نظام الحوكمة بالشكل الجيد.

❖ **الفرضية الثالثة: يوجد إرتباط بين علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة فيما بينها وتطبيق نظام الحوكمة.**

جدول (31): معامل الإرتباط بين علاقات الأطراف الفاعلة فيما بينها وتطبيق نظام الحوكمة في مجمع طهراوي –بسكرة–

البيانات		تطبيق نظام الحوكمة
علاقات الأطراف الفاعلة	معامل الإرتباط	0,571
	مستوى الدلالة	0,013
	حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج Spss.19.

التعليق:

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0,013) وهي أقل من (0,05)، وأن قيمة R المحسوبة تساوي (0,571)، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يشير إلى أن علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة فيما بينها، تعد هي الأخرى من أبرز المعوقات التي تحد من ممارسة وتطبيق نظام الحوكمة في مجمع طهراوي بسكرة.

خلاصة الفصل الثالث:

يعد مجمع طهراوي –بسكرة– من أهم المؤسسات الإقتصادية الناشطة، ويسعى جاهدا إلى مواكبة التطورات الجارية على المستوى الوطني والدولي، ومن خلال هذه الدراسة الميدانية وبالإعتماد على التحليل الإحصائي بإستعمال برنامج Spss.19 في عرض نتائج الإستبيان توصلنا إلى أن:

تطبيق نظام الحوكمة في مجمع طهراوي –بسكرة– غير مفعل بالشكل الكافي رغم وجود الإطار المناسب لذلك الذي يضمن تطبيق مبادئ الحوكمة المعروفة والموضوعية اللازمة لتحقيق الإفصاح والشفافية، وتفعيل آليات الحوكمة بما يسمح ببلوغ مستويات أداء عالية المردودية، كذلك خدمة وإرضاء جميع أصحاب المصالح.

لنخلص في ختام هذه الدراسة هو وجود علاقة إرتباطية بين متغيرات الدراسة.

إن ظهور مفهوم الحوكمة ليس وليد الصدفة، بل كانت هناك مجموعة من الأسباب التي في إطارها تبلور هذا الفكر ضمن أدبيات علم الإدارة حيث ساهمت الأفكار الراغبة في تجاوز الأزمات المالية المختلفة بشكل أو بآخر في تشكيل هذا المفهوم، حتى أصبحت الحوكمة نظاما يفرض نفسه عالميا في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها القانونية وأنشطتها الإقتصادية.

فعلاوة على تحسينها لأداء هذه المؤسسات، لم تغفل جانبا مهما هو الإعتراف بحقوق أصحاب المصالح والعمل على خلق القيمة لهم، وهو ما تطرقت إليه هذه الدراسة التي أظهرت أيضا خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السائدة في الجزائر، وطرح الدولة لميثاق الحكم الراشد ودعوة هذه المؤسسات للإنخراط فيه.

ومن خلال هذه الدراسة التي جمعت بين الشق النظري والتطبيقي لمختلف الجوانب المتعلقة بحوكمة المؤسسات ومعوقات تطبيقها على المؤسسات وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة، وبعد إختبار الفرضيات التي تم طرحها في مقدمة الدراسة على مجمع طهراوي بسكرة تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن سرد أهمها كما يلي:

❖ **نتائج الدراسة:**

- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف في التصنيف من دولة إلى أخرى وذلك حسب إختلاف الموقع والظروف الإقتصادية.
- الحوكمة أصبحت ضرورية في المؤسسات نظرا لقدرتها على ضبط العلاقات بين مختلف الأطراف.
- صدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، وهو بذلك موجه إلى هذه الفئة من المؤسسات بالدرجة الأولى وهي في غالبيتها مؤسسات عائلية تعتمد على التمويل الذاتي والبنكي فهي ذات طابع وتركيبة خاصة ، ما أدى إلى إختلافها في عدد من مبادئ الحوكمة لمنظمة التنمية والتعاون الإقتصادي.
- مفهوم الحوكمة يتميز بالحداثة في الجزائر.
- ضعف التفكير الإستراتيجي الضامن لمصالح المؤسسة، فكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على توقع مستقبلها لأن إهتمامها يقتصر على الطريقة التي تمكنها من ضمان بقائها.
- عدم توضيح العلاقة بيم مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ضعف –إن لم– يكن معدوما المساهمين الخارجيين عن النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا عائلية.

❖ **صعوبات الدراسة:**

علاوة على ضيق الوقت الكافي للقيام ببحث يستوفي الإجراءات المنهجية المطلوبة، فقد واجه الطالب في إعداد بحثه عدة صعوبات من بينها:

1 إختلاف الحاصل في المعطيات المتحصل عليها من مصدر لآخر رغم أن المطلوب واحد.
2 صعوبة في تجاوب عينة الدراسة مع الموضوع المقدم خاصة وأنه يتميز بالحداثة بالنسبة للمحيط الإقتصادي لهذه العينة.
3 صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من المؤسسة محل الدراسة.

❖ **الإقتراحات والتوصيات:**

من خلال هذه الدراسة يمكن لطالب أن يقدم الإقتراحات التالية:

- تطبيق الحوكمة السليمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لابد أن يحدد من جانبين الجانب الأول الوزارة الوصية* باعتبارها الفاعل الرئيسي والحكومي لتوفير المناخ المناسب والحافز لذلك، والجانب الثاني من خلال المؤسسات ذاتها هو ما يسمح بكبح تنامي ظاهرة الفساد الإداري.
- العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال من خلال إنشاء معهد لحوكمة المؤسسات الجزائرية أسوة بالدول العربية الأخرى والترويج لمبادئ الحوكمة.
- العمل على تعزيز الإفصاح والشفافية للتقارير المالية للمؤسسات الجزائرية هذا عن طريق تفعيل مختلف أدوات النظام المحاسبي كالتدقيق.
- تقديم فرص تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وعمال المؤسسات، بالإضافة إلى عقد مؤتمرات في هذا المجال من طرف الفاعلين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- يمكن للجزائر أن تأخذ العديد من نماذج للإسترشاد في مجال تطبيق الحوكمة كنموذج أندونيسيا وتركيا.
- ضرورة تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، والعمل على إجراء تعديلات في المحتوى ليوجه إلى مجموعة من المؤسسات بإختلاف أنوعها.

* الوزارة الوصية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت فيما سبق وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصناعات التقليدية لكن مع التعديلات الحاصلة في الهيكلة الوزارية، أدمجت ضمن وزارة التجارة.

- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تطور وتنمي علاقة صادقة وأخلاقية مع جميع أصحاب المصالح من عمال، زبائن وبنوك وخاصة الإدارة الجبائية، وذلك في إطار الإحترام لمبدأ الربح للجميع وإحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ.

❖ **آفاق الدراسة:**

وتكون آفاق الدراسة المستقبلية حسب رأي الطالب بإجراء المزيد من الدراسات على النحو التالي:

1 -مدى جدية الدولة بالترغيب في تطبيق ميثاق الحكم الراشد.

2 -أهمية الحوكمة في إدارة التعثر المالي للمؤسسات.

3 -دور الحوكمة في تحسين فعالية التسيير في المؤسسات الإقتصادية.

وفي الأخير نحمد الله رب العالمين الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل

أولا:اللغة العربية

I. الكتب:

1. أشرف حنا ميخائيل، **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، 2005.
2. جواد نبيل، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
3. حاف سيترهل بطرس، **منشآت الأعمال الصغيرة إتجاه في الاقتصاد الكلي**، الدارة الدولية للنشر والتوزيع، مصر 1989.
4. حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات: المفاهيم – المبادئ – المتطلبات**، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2009.
5. الخضيري محسن أحمد، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، 2005.
6. خوني رابح، حساني رقية، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، إيتارك للطباعة، مصر، 2008.
7. الرفاعي أحمد حسين، **مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية وإقتصادية**، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
8. السكارنة بلال خلف، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
9. سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008.
10. صفوت عبد السلام عوض الله، **إقتصاديات الصناعات ودورها في تحقيق التنمية**، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
11. طالب علاء فرحان، المشهداني إيمان شيخان، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
12. عبد الباقية محمد صلاح الدين، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، 2005.
13. علي حسين علي وآخرون، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 1999.

14. عليان ربحي مصطفى، **طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي**، دار الصفا للنشر، عمان، 2009.

15. غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

16. كافي مصطفى يوسف، **الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات – جذورها – أسبابها – تداعياتها – أفاقاها**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

17. يوسف محمد طارق، **حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة التطبيق**، المنظمة العربية للتنمية القاهرة، مصر، 2006.

II. الأطروحات والمذكرات:

1.II. مذكرات الماجستير:

1. بن تركي زينب ، **دور تكنولوجيات الإعلام والإتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش" بسكرة–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –تكنولوجيات الإعلام والإتصال–، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007.

2. خوني رابح، **ترقية أساليب وصيغ تموين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2003/2002.

3. سطحاوي عبد العزيز، **دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة ملبنة الأوراس L.A.Batan–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ما نجمنت pme/tic، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007.

4. طالبي خالد، **دور القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة الجزائر–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص التمويل الدولي والمؤسسات النقدية والمالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2010.

5. مرزوق نوال، **معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و14000 –دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010/2009.

II.2. مذكرات الماستر:

1. بن دادة خير الدين، **الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة المؤسسة الحديثة للمبرد الصحراوي غرداية–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011.
2. بن ناجي جهاد، **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI ودورها في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الفترة (2002–2013)**، مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية ونقود، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
3. بوخالفة رياض، **دور تطبيق مبادئ الحوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية –دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز الجهوية (سونلغاز) بسكرة–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص مالية و حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014/2013.
4. خلف السعيد، **دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011.

III. الملتقيات والمداخلات:

1. بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى العلمي حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 6–7 ماي 2012.
2. بريش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف، **إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين معوقات المعمول ومتطلبات المأصول**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، يومي 17 و18 أفريل 2006.

3. حساني رقية وآخرون، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى العلمي حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012.
4. شيهاني سهام، حمول طارق، **تقييم برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية –مع الإشارة إلى الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب–**، الملتقى حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 15 و16 نوفمبر 2011.
5. طاهري فاطمة الزهراء، عيساوي سهام، **دور حوكمة الشركات في رفع من كفاءة السوق المالية**، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 6-7 ماي 2012.
6. لحيلح طيب، **دور المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي (الجزائر، تونس، المغرب)**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، يومي 17و 18 أفريل 2006 .
7. يرقي حسين، عمر علي عبد الصمد، **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي: الإبداع والتفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، أيام 6-7 فيفري 2009.
8. يعقوبي محمد، **مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، عرض بعض التجارب، الملتقى الدولي حول: متطلبات وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، يومي 17 و18 أفريل 2006.

IV. المجلات:

1. حسن رحيم، دريسي يحيي، **حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومتطلبات تأهيلها للإندماج في الإقتصاد العالمي**، مجلة الأكاديمية العربية، رقم 14، 17-01-2014.
2. رأفت حسين مطير، **آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات**، مجلة المحاسب الفلسطيني، العدد 12، غزة، فلسطين، 2008.
3. مركز المشروعات الدولية الخاصة، **إنطلاق المدونة الجزائرية للحوكمة**، النشرة الدورية: حوكمة المؤسسات قضايا وإتجاهات، العدد 16، 2009.

V. النصوص القانونية والتنظيمية والمواثيق:

1. تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة، **الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء**، الجزائر، 2008.
2. المادة رقم 10 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتضمن للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3. المادة رقم 04 من القانون رقم 01-18.
4. المادة رقم 05 من القانون رقم 01-18.
5. المادة رقم 06 من القانون رقم 01-18.
6. المادة رقم 07 من القانون رقم 01-18.
7. منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي، **مبادئ حوكمة الشركات**، 2004.
8. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **إصدار وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية**، الجزائر، 2009.

ثانيا: اللغة الفرنسية

1. Nadine levratto, **les pme**, édition deboecka université, Belgique, 2009.
2. Wideman Thierry, **développement durable et gouvernement d'enteorise**, PARIS, 2003.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. موسوعة حوكمة المؤسسات، 2002، **www.encogov.com**، **الفصل 20**، شوهد يوم 2014/11/10 الساعة 17:00.
2. الموقع الإلكتروني، **http//www.skynewsarabia.com/web/article/.645215.**، شوهد يوم 2015/02/12، الساعة 9:30.

الملحق الأول: إستبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

السنة: ثانية ماستر

تخصص: مالية وحاكمية المؤسسات

إستبيـــان

الإخوة / الأخوات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

أما بعد:

الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

"معوقات تطبيق نظام الحوكمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

دراسة حالة – مجمع طهراوي بسكرة –"

وذلك إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص مالية وحاكمية المؤسسات بجامعة محمد خيضر بسكرة. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة، فإن الطالب يأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الإستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن أرائكم لأنها عامل أساسي لنجاح هذا البحث، ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم حسن التعاون معنا وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطالب: **صحراوي محمد تاج الدين**

السنة الجامعية: 2014-2015

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مجمع طهراوي بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

البيانات الشخصية	التقييـــــــــــم				
الجنس	ذكـر		أنثـى		
الفئة العمرية	20 – 29 سنة	30 –39 سنة	40 – 49 سنة	50 سنة وأكثر	
مستوى العلمي	ثانوي فأقل	تقني سامي	ليسانس	مهندس	شهادة دراسات عليا متخصصة
الوضعية القانونية بالمؤسسة	دائـــــم		مؤقـــت		
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 – 15 سنة	15 سنة وأكثر		
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	أعمال إدارية إشرافية	أعمال إدارية غير إشرافية		

القسم الثاني: محاور الإستبيان

المحور الأول: حوكمة المؤسسات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق حوكمة المؤسسات بمجمع طهراوي بسكرة، ولذا يرجى منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم	أبعاد حوكمة المؤسسات وعبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أ. حماية حقوق المساهمين في النظام القانوني للمؤسسة						
01	تتوفر بالمؤسسة إمكانية مساهمين غير المالك المؤسس					
02	تتبع المؤسسة نظام الجمعية العامة عند تعدد المساهمين					
03	عند تعدد المساهمين يمكن لهم المشاركة و التصويت في الجمعية العامة					
04	عند تعدد المساهمين فإنهم يحددون نسبة توزيع الأرباح					
ب. المساواة بين المساهمين في المعاملة بالنظام القانوني للمؤسسة						
05	حقوق التصويت معروفة ومتساوية للمساهمين كافة					
06	يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الإستغلالية وتوفير وسائل تعويضية فعالة					
07	يتم الإفصاح عن التعاملات الخاصة بالصفقات من طرف أعضاء مجلس الإدارة					
ج. دور أصحاب المصالح						
08	يتم إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون					
09	يتم إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم					
10	يتم تصميم هيكل فعال للحماية من العجز المالي و					

	لحماية حقوق الدائنين					
11	يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة					
د. الإفصاح والشفافية						
12	يتم الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة					
13	يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم					
14	تحتوي المؤسسة على مصلحة مستقلة للمراجعة (التدقيق)					
15	يتم الإفصاح عن عناصر المخاطرة المتوقعة من طرف مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية					
16	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية لجميع أصحاب المصالح					
هـ. مسؤوليات مجلس الإدارة						
17	يسعى أعضاء مجلس الإدارة إلى المحافظة على مصلحة المؤسسة					
18	مجلس الإدارة مسؤول عن إدارة أعمال المؤسسة وكذلك تعيين الإطارات وكبار الموظفين					
19	يضع مجلس الإدارة نظام أجور عادل لكافة العمال					
20	يتأكد مجلس الإدارة من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للمؤسسة					
21	يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية الإفصاح					

المحور الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجمع طهراوي بسكرة، ولذا يرجى منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم	أبعاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أ. الطابع العائلي ومشكلات الإستخلاف (القدرة على تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة)						
01	وضعية الملاك واضحة داخل المؤسسة					
02	تتوقع المؤسسة إجراءات الإستخلاف					
03	تعتمد المؤسسة على كفاءات خارجية عن العائلة					
04	تتحدد إجراءات تنازل المؤسسة خارج نواة العائلة					
05	يتم إعداد أفراد العائلة لتحمل المسؤوليات مستقبلا					
ب. العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة						
06	ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرون					
07	يوجد فصل بين صفة المالك ووظيفة التسيير					
08	يتم تركيز الصلاحيات لدى الملاك					
09	يوجد توزيع للمسؤوليات داخل الفريق التنفيذي					
ج. العلاقات مع البنوك والإدارة الجبائية						
10	تجد المؤسسة سهولة في الحصول على القروض					
11	تتمتع المؤسسة بحسابات سليمة غالبا					
12	يتم إعادة الحسابات للتصحيح من قبل الإدارة الجبائية كثيرا					
13	وجود علاقة تتميز بالحذر بين المؤسسة والإدارة الجبائية					
14	تتمتع المؤسسة بعلاقة ثقة مع البنوك					
د. البيئة التشريعية والتنظيمية						
15	تتوفر بالمؤسسة آليات تنظيمية مناسبة لتطبيق الحوكمة					
16	توجد بالمؤسسة نزاعات داخلية					
17	تملك المؤسسة إتجاها نحو فتح رأسمالها					
18	يشتمل مجلس الإدارة على أعضاء من غير أفراد					

	العائلة					
19	تتجه المؤسسة لتبني ميثاق الحكم الراشد					
20	تعمل الدولة على الترغيب على تبني ميثاق الحكم الراشد					

الملحق الثاني: قائمة المحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية
أ. بوزاهر نسرين	أستاذ مساعد (أ)
أ. منصوري كمال	أستاذ محاضر (أ)
أ. نوي فطيمة الزهرة	أستاذ مساعد (أ)
أ. حمبلي زهير	أستاذ مساعد (أ)