

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجزائرية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "ل م د" ميدان العلوم الاقتصادية

في: حوكمة المنظمات تخصص: اقتصاد المنظمات

بمعنوان

نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

دراسة حالة مجموعة من مؤسسات المساهمة الجزائرية

تحت إشراف الدكتور:

زروقي براهيم

من إعداد الطالب:

فلاق نورالدين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: صوار يوسف
مشرفا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر "أ"	الدكتور: زروقي براهيم
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: شليل عبد اللطيف
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر "أ"	الدكتور: سعيداني محمد
مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر "أ"	الدكتور: أرزي فتحي
مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر "أ"	الدكتور: عمر بلخير جواد

السنة الجامعية: 2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجزائرية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "ل م د" ميدان العلوم الاقتصادية

في: حوكمة المنظمات تخصص: اقتصاد المنظمات

بـعـنـوان

نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

دراسة حالة مجموعة من مؤسسات المساهمة الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ:

زروقي براهيم

من إعداد الطالب:

فلاق نورالدين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: صوار يوسف
مشرفا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر "أ"	الدكتور: زروقي براهيم
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: شليل عبد اللطيف
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر "أ"	الدكتور: سعيداني محمد
مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر "أ"	الدكتور: أرزي فتحي
مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر "أ"	الدكتور: عمر بلخير جواد

السنة الجامعية: 2018/2017

تشكرات

أشكر الله عز وجل الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا البحث وفتح لي أبواب الخير من حيث لا أعلم،
فما كنت لأصل إلى ما وصلت إليه لو لا أن وفقني الله، فالحمد لله كثيرا.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ المشرف زروقي براهيم، الذي تفضل وقبل الإشراف على إنجاز هذا
البحث بكل رحب وعلى نصائحه وإرشاداته.

كما أتقدم بفائق الاحترام والتقدير إلى لجنة المناقشة وأشكرها على قبول مناقشة الأطروحة.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر
إلى كل موظفي المؤسسات محل دراستنا على مساعدتهم ونصائحهم وإرشاداتهم القيمة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إعداد هذا البحث.

فلاق نورالدين

الاهداء

الحمد لله المتصف بصفات الكمال المنعت بنعوت الجلال الذي على ما كان وما يكون، وهو كائن في الحال والمآل، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، وصلى الله وسلم وبارك على عبده سيدنا ونبينا ((محمد صلى الله عليه وسلم)) صاحب المقام المحمود والشافع المتشفع وعلى آله وأصحابه أجمعين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أبي العزيز وأمي الحنون.

إخوتي وأخواتي وأزواجهم وأولادهم.

وكل الأصدقاء الذين احبوني.

كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة.

إلى كل طالب علم.

قائمة المحتويات

الصفحة	العناصر
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.....
03	المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات.....
03	الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات.....
05	الفرع الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات
08	المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات وخصائصها
09	أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات
11	ثانياً: خصائص حوكمة المؤسسات
12	ثالثاً: محددات حوكمة المؤسسات.....
15	المطلب الثالث: أهداف حوكمة المؤسسات.....
17	المبحث الثاني: آليات ومبادئ حوكمة المؤسسات.....
17	المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات
17	أولاً: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات.....
25	ثانياً: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات.....
28	ثالثاً: آليات حوكمة أخرى.....
29	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات
36	المطلب الثالث: أهداف مبادئ حوكمة المؤسسات والأطراف المرتبطة بتطبيقها.....
36	أولاً: أهداف مبادئ حوكمة المؤسسات.....
36	ثانياً: الأطراف المرتبطون بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.....
38	المبحث الثالث: النماذج العالمية للحوكمة وتطبيقاتها.....
39	المطلب الأول: النموذج التساهمي (الأنجلوساكسوني) وتطبيقاته.....
39	الفرع الأول: خصائص النموذج الأنجلوساكسوني

41	الفرع الثاني: تطبيقات نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني.....
48	المطلب الثاني: نموذج الحوكمة الألماني الياباني وتطبيقاته.....
48	أولا: نموذج الحوكمة الألماني الياباني.....
51	ثانيا: العناصر الأساسية للتفريق بين نموذجي الحوكمة.....
52	ثالثا: تطبيقات نموذج الحوكمة الألماني الياباني.....
54	المطلب الثالث: نموذج الحوكمة الفرنسي الإيطالي (النموذج الهجين) وتطبيقاته.....
54	أولا: نموذج الحوكمة الفرنسي الإيطالي.....
55	ثانيا: تطبيقات نموذج الحوكمة الفرنسي الإيطالي.....
58	خلاصة.....
الفصل الثاني: عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
60	تمهيد.....
61	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
61	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
61	الفرع الأول: صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
63	الفرع الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
69	الفرع الثالث: أهمية تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
70	الفرع الرابع: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
77	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
80	المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
84	المبحث الثاني: أشكال وأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
84	المطلب الأول: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس الحجم وطبيعة توجهها.....
88	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة النشاط والإنتاج.....
92	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب العمل والمعياري القانوني.....
99	المبحث الثالث: مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتحديات التي تواجهها
99	المطلب الأول: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
109	المطلب الثاني: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
111	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

113 خلاصة
الفصل الثالث: واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	
115 تمهيد
116	المبحث الأول: واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
116	المطلب الأول: نبذة عن تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
125	المطلب الثاني: آليات واستراتيجية ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
138	المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية الاقتصاد الجزائري.....
141	المبحث الثاني: واقع وطبيعة حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
142	المطلب الأول: الواقع التشريعي والمؤسسي لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
142	أولا: الواقع التشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
146	ثانيا: واقع الإطار المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
148	المطلب الثاني: دور وواقع مجلس الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....
151	المطلب الثالث: واقع آليات التدقيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....
159	المبحث الثالث: آلية الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
159	المطلب الأول: مشاكل الحكم الراشد في الجزائر.....
162	المطلب الثاني: نظام الحوكمة في الجزائر.....
166 خلاصة
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة نظام الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية	
168 تمهيد
169	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.....
169	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة.....
170	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة.....
171	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.....
174	المبحث الثاني: تحليل معطيات الاستبيان.....
174	المطلب الأول: معامل صدق الاستمارة وتحليل خصائص العينة.....
180	المطلب الثاني: تحليل معطيات الاستبيان.....
200	المبحث الثالث: خصائص نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات الجزائرية المدروسة.....
200	المطلب الأول: تشخيص لطبيعة وخصائص الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة.....

214	المطلب الثاني: تحديد خصائص نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات محل الدراسة.....
228	خلاصة.....
229	الخاتمة.....
235	قائمة المصادر والمراجع.....
255	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
* جداول الفصل الأول *		
51	عناصر التفرقة بين نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني والألماني الياباني.	1.1
54	أوجه الاختلاف بين نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني ونموذج الحوكمة الفرنسي الإيطالي.	2.1
* جداول الفصل الثاني *		
65	تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار العمالة.	1.2
72	معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي.	2.2
73	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية.	3.2
73	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان.	4.2
77	معايير تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	5.2
82	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي والتوظيف في الاقتصاديات الصناعية خلال سنتي: 2004/2005.	6.2
86	مزايا وعيوب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة.	7.2
87	نواحي الاختلاف بين المؤسسات العامة والخاصة والمؤسسات التعاونية.	8.2
93	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب العمل.	9.2
95	عيوب ومزايا المؤسسات الفردية.	10.2
96	مزايا وعيوب مؤسسات التوصية البسيطة.	11.2
98	مزايا وعيوب شركات المساهمة.	12.2
* جداول الفصل الثالث *		
118	معدلات انجاز وحدات صناعات الإنتاج المحلية سنة 1978.	1.3
120	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط خلال الفترة: 1984-1987.	2.3
123	توزيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط خلال الفترة 1999-2001.	3.3
124	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من سنة 2004-2013.	4.3
139	مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التشغيل.	5.3
140	مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الناتج الداخلي الخام "خارج المحروقات" خلال الفترة 2001-2007.	6.3

141	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة (2001-2010).	7.3
150	دور ومكانة مجلس الإدارة العائلية.	8.3
159	المشاكل العامة للحكم الراشد حسب الجيلين الكبيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	9.3
164	خصائص المؤسسات الجزائرية من منظور نماذج الحوكمة الدولية.	10.3
* جداول الفصل الرابع *		
173	سلم ليكرت الخماسي.	1.4
173	توزيع أسئلة الاستبيان.	2.4
175	معامل ثبات وصدق الاستبيان.	3.4
175	توزيع مؤسسات الدراسة حسب طبيعة ملكيتها.	4.4
177	توزيع سنوات الخبرة الخاصة بالمستجوبين.	5.4
178	تصنيف المستجوبين حسب مستواهم التعليمي.	6.4
179	تصنيف المستجوبين حسب وظيفتهم في المؤسسة.	7.4
181	نتائج الاختبارات الإحصائية لأسئلة المحور الأول من الاستبيان.	8.4
184	نتائج الاختبارات الإحصائية لأسئلة المحور الثاني من الاستبيان.	9.4
187	نتائج الاختبارات الإحصائية لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان.	10.4
195	نتائج الاختبارات الإحصائية لأسئلة المحور الرابع من الاستبيان.	11.4
198	نتائج التوجه العام لإجابات المستجوبين في كل محور.	12.4
215	مقارنة بين خصائص الحوكمة في المؤسسات الجزائرية المدروسة وبين النماذج العالمية للحوكمة بخصوص هيكل الملكية.	13.4
216	مقارنة بين خصائص الحوكمة في المؤسسات الجزائرية المدروسة وبين النماذج العالمية للحوكمة بخصوص الأطراف الفاعلين الداخليين.	14.4
217	مقارنة بين خصائص الحوكمة في المؤسسات الجزائرية وبين النماذج العالمية للحوكمة بخصوص الأطراف الفاعلين الخارجيين.	15.4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
* أشكال الفصل الأول *		
05	التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات.	1.1
10	أهمية حوكمة المؤسسات.	2.1
12	مركزات حوكمة المؤسسات.	3.1
14	محددات حوكمة المؤسسات.	4.1
16	الأهداف التي تسعى إليها حوكمة المؤسسات.	5.1
18	مكونات مجلس الإدارة.	6.1
21	علاقة لجنة المراجعة بالمؤسسة والأجهزة الرقابية الأخرى بالمؤسسة.	7.1
38	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات.	8.1
41	خصائص نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني.	9.1
* أشكال الفصل الثاني *		
94	الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	1.2
100	المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	2.2
108	المشاكل والعراقيل الخاصة باليد العاملة المدربة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	3.2
* أشكال الفصل الثالث *		
132	أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	1.3
* أشكال الفصل الرابع *		
176	توزيع عينة الدراسة على حسب ملكيتها.	1.4
177	خصائص المستجوبين وفقا لعنصر الخبرة.	2.4
178	توزيع أفراد العينة المستجوبة على أساس مستواهم التعليمي.	3.4
179	خصائص أفراد العينة على أساس وظائفهم.	4.4
198	توجه اجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الأول من الاستبيان.	5.4
199	توجه اجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الثاني من الاستبيان.	6.4
199	توجه اجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الثالث من الاستبيان.	7.4
200	توجه اجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الرابع من الاستبيان.	8.4.
202	توجه آراء المستجوبين بخصوص أسئلة حول مستوى معرفتهم لحوكمة المؤسسات.	9.4

202	توجهات إجابات المستجوبين بخصوص مستوى الإفصاح في المؤسسة.	10.4
203	توجهات إجابات المستجوبين بخصوص هيكل الملكية ووضعية الملاك في المؤسسة.	11.4
204	توجهات إجابات المستجوبين بخصوص فصل الملكية عن التسيير في المؤسسة.	12.4
205	توجهات إجابات المستجوبين بخصوص استعانة المؤسسة بكفاءات خارجية.	13.4
206	توجهات إجابات المستجوبين بخصوص إمكانية وجود مساهمين خارجيين في المؤسسة.	14.4
207	توجهات آراء المستجوبين بخصوص حقوق المساهمين في المؤسسة.	15.4
208	توجهات آراء المستجوبين بخصوص دور مجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة.	16.4
209	توجهات آراء المستجوبين بخصوص مهام مجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة.	17.4
210	توجهات إجابات المستجوبين بخصوص تركيبة اللجان الفرعية لمجلس الإدارة ومهامها.	18.4
211	توجهات إجابات المستجوبين بخصوص حقوق أصحاب المصلحة في المؤسسات محل الدراسة.	19.4
212	توجهات إجابات المستجوبين بخصوص مسألة الاتصال والمساءلة في المؤسسات محل الدراسة.	20.4
213	توجهات آراء المستجوبين بخصوص وظيفة التدقيق الخارجي في المؤسسات محل الدراسة.	21.4
214	توجهات آراء المستجوبين بخصوص طبيعة علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة الخارجيين.	22.4
220	هيكل الملكية في المؤسسات محل الدراسة.	23.4
224	الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم بالمؤسسة في المؤسسات محل الدراسة.	24.4
226	خصائص علاقة الأطراف الفاعلين الخارجيين مع المؤسسات محل الدراسة.	25.4
227	اقتراحات لمعالجة مشكل انتقال الملكية في المؤسسات محل الدراسة.	26.4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	*عنوان الملحق*	رقم الملحق
256	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.....	01
258	قائمة الاستبيان الأولي قبل التحكيم.....	02
267	قائمة الاستبيان بعد التحكيم.....	03
274	قائمة المؤسسات التي شملتها الدراسة.....	04
276	نتائج الاختبارات الاحصائية للاستبيان.....	05

المقدمة:

عرفت الساحة الاقتصادية العالمية خلال السنوات الماضية العديد من التغيرات والتحولات على مستوى جميع الميادين والأنشطة وذلك نتيجة التحرر الاقتصادي والانفتاح العالمي للأسواق الذي تولد عن ظاهرة العولمة والتي ألقت بضلالها على اقتصاديات الدول العالمية من خلال كسر وإزالة القيود والعراقيل التي تحد وتثبط سعي الدول الاقتصادية الكبرى نحو تحقيق قفزة نوعية وإيجابية تمكنها من السعي وراء تحقيق التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية المرجوة.

إن تحقيق التنمية الاقتصادية يمر عبر تعزيز مكانة المؤسسات الاقتصادية ضمن حركة ودواليب عجلة التنمية وإعطائها ديناميكية وفعالية أكثر من خلال العمل على تبني إجراءات وتسطير برامج وهياكل تنموية تهدف إلى النهوض بالمؤسسات حتى تؤدي رسالتها ومهمتها التنموية كما ينبغي. لقد اعتبرت المؤسسات الكبيرة لفترة ليست بالقصيرة من الزمن المحرك الأساسي والمنشط القوي للاقتصاديات الوطنية في الدول المتقدمة خصوصا، حيث كانت كل السياسات والاستراتيجيات التنموية مبنية ومركزة على هذا النوع من المؤسسات. ولكن مع بداية الثمانينات من القرن الماضي ونتيجة لارتفاع حدة المنافسة وزيادتها بين الدول الصناعية برزت تحديات جديدة في الأفق خلقتها متطلبات العولمة المتمثلة في التحرر التجاري والاقتصادي على جميع الأصعدة، ولعله من بين أهم التداعيات التي خلفتها العولمة هي زوال الفكر والمعتقد الذي كان يقدر ويمجد المؤسسات الاقتصادية الكبيرة على أنها الدافع الوحيد والأساسي للتنمية الاقتصادية، حيث أثبتت هذه المؤسسات عجزها وعدم قدرتها على مواكبة ومسايرة الظروف والتغيرات المتطردة في البيئة الاقتصادية.

لقد كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانتها في خضم الظروف الاقتصادية المتسارعة والمتبدلة المشار إليها سابقا، حيث ساهمت هذه الظروف في تعزيز وتقوية مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك يعود أساسا إلى الخصائص والقدرات التي أبرزها هذه النوع من المؤسسات من خلال قدرتها ومرونتها في التجاوب مع الظروف والتغيرات الاقتصادية الطارئة والمتزايدة، كما بينت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها وفعاليتها في تحقيق وتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية من خلال خلق مناصب شغل جديدة وتخفيض معدلات البطالة بالإضافة إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي، من جانب آخر أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها وجدارتها في مواكبة حدة المنافسة مع المؤسسات الكبيرة. ولقد ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة بشكل كبير ومتزايد في الدول التي تبنت النظام الرأسمالي والمتمثلة أساسا في الدول الصناعية إذ أن هذا النظام قائم ويرتكز بشكل كبير على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والجزائر ليست بمعزل عن العالم الخارجي، فبعد الاستقلال ورثت الجزائر قطاع اقتصادي منهار عن كامله وبنية تحتية متآكلة وهشة. ومن أجل النهوض بالقطاع الاقتصادي في الجزائر تبنت الدولة الجزائرية النظام الاقتصادي الاشتراكي القائم على الملكية الجماعية لوسائل الانتاج والذي يشرك الدولة ويعطيها كامل الصلاحيات والأهلية في تسيير منظومتها الاقتصادية، وعليه فلقد تبنت الجزائر العديد من البرامج التنموية وقامت بإعادة هيكلة المؤسسات التي ورثتها عن فرنسا كما قامت بتأسيس وإنشاء العديد من القطاعات والهياكل الاقتصادية. ولكن مع مرور الوقت ازداد العبء على الدولة وأصبحت غير قادرة على تلبية متطلبات التنمية الاقتصادية التي سطرتها والتي سعت إلى تحقيقها فكل البرامج والسياسات التنموية التي تبنتها في إطار النظام الاشتراكي لم تؤتي ثمارها ولم تحقق ما كانت تصبو إليه.

مع مطلع التسعينيات من القرن الماضي قامت الجزائر بتبني النظام الرأسمالي وتخلت عن النظام الاقتصادي الاشتراكي، وكان من نتائج هذا القرار هو توجه نحو خوصصة المؤسسات الاقتصادية والذي نتج عنه زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إذ تشكل هذه المؤسسات ما يقارب 90% من إجمالي النسيج المؤسساتي في الجزائر، ويكمن السر في ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى تشجيع الدولة لهذا القطاع حيث قامت بتخصيص وزارة خاصة بهذا القطاع تحت تسمية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما قامت بعقد العديد من الشراكات والبرامج التنموية في سبيل تقوية هذا القطاع ونذكر على سبيل المثال برنامج "ميذا" مع دول الاتحاد الأوروبي، هذا من جهة ومن جهة أخرى يعود ارتفاعها وزيادة عددها إلى سهولة إنشائها وتسييرها حيث لا تكلف الكثير كما لا تحتاج إلى مصادر مالية كبيرة.

رغم سعي الدولة الجزائرية لتعزيز وتقوية مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، لازالت هذه المؤسسات تعاني العديد من المشاكل والصعوبات خصوصا المالية منها، إذ أن العديد من المؤسسات لا تستطيع أن تستمر في نشاطها وتعلن إفلاسها بعد وقت قصير من تأسيسها، كما أن غياب ثقافة التسيير الجيد وعدم الاحتكام إلى قواعد التسيير الجيدة ومهارات القيادة الفعالة من طرف مسيري المؤسسات الجزائرية ساهم بشكل فعلي في عدم النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من جانب آخر، تعتبر حوكمة المؤسسات مجموعة من القواعد والقوانين التنظيمية والتسييرية التي تساعد المؤسسات على التسيير الحسن لأنشطتها ووظائفها الداخلية والخارجية كما تساعدها على تحسين علاقتها مع بيئتها الخارجية التي تنشط فيها. وظهر هذا المفهوم مع نهاية العقد الأخير من القرن الماضي نتيجة الفضائح والانهيارات التي مست كبرى المؤسسات العالمية في كل من أمريكا وشرق آسيا نتيجة التلاعب في تقاريرها المالية. ولقد ارتبط مفهوم حوكمة المؤسسات مع المؤسسات الكبيرة حيث ازداد الاهتمام بها وأصبحت محل اهتمام العديد من الدول والمنظمات الحكومية وغير الحكومية. وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا من أوائل الدول الذين تبنوا مفهوم حوكمة المؤسسات، كما أن ممارسات وضوابط حوكمة المؤسسات تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف الظروف الاقتصادية، التشريعية، الاجتماعية والسياسية، وتعتمد حوكمة المؤسسات وترتكز على المبادئ والأسس التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية سنة 2004 والتي تعتبر السند والركيزة التي تعتمد عليها ممارسات الحوكمة في جميع الدول. يتواجد على المستوى العالمي العديد من نماذج الحوكمة التي تختلف كما ذكرنا من دولة إلى أخرى، إلا أنه هناك نموذجين عالميين للحوكمة تركز عليها وتستمد منها النماذج الأخرى قواعدها وممارساتها ويتمثل هذين النموذجين في كل من النموذج الأنجلوساكسوني المطبق في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والنموذج الألماني الياباني المطبق في كل من ألمانيا واليابان.

طرح الاشكالية:

سعيها منها للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال تبني قواعد وبرامج تسيير فعالة، عملت الجزائر على تبني مفاهيم وقواعد لحوكمة المؤسسات تراعي خصوصيات ومميزات المؤسسات الجزائرية وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد أتت هذه الجهود بشمارها في جويلية سنة 2009 حيث قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع منتدى رؤساء المؤسسات وجميع الشركاء الاقتصاديين الفاعلين بإطلاق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصوص والذي يعتبر كدليل إرشادي تستعين به المؤسسات من خلال تبني مجموعة من الارشادات والقواعد التسييرية والتنظيمية. وعليه تتمثل دراستنا في محاولة معرفة طبيعة وخصائص ومميزات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال

استشراف وتشخيص واقع الحوكمة فيها ومحاولة استنتاج خصائص وطبيعة نموذج الحوكمة الذي يتوافق معها، وللوصول إلى هذا المبتغى سنقوم بطرح الاشكالية الرئيسية التالية:

ما هو نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

ولإجابة على هذا السؤال ومن أجل تسهيل عملية البحث نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة المؤسسات وماهي دوافع ظهورها؟

- ما هي القواعد والمبادئ التي تركز عليها حوكمة المؤسسات؟

- فيما تتمثل نماذج حوكمة المؤسسات العالمية وما هي خصائصها، مميزاتها وما هي تطبيقاتها؟

- ما هي طبيعة وواقع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تم الاشارة إليه وسعيا منا لتحقيق أهداف البحث سنقوم بطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يتجه هيكل الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى التمرکز.

الفرضية الثانية: طبيعة وشكل العلاقة بين الأطراف الفاعلين الداخليين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تساهم في تحديد خصائص نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الثالثة: نوع العلاقة بين الأطراف الفاعلين الخارجيين مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تحدد شكل وخصائص نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي:

- إلقاء الضوء على واقع ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- ضبط ومعرفة مختلف المشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- التعرف على خصائص ومميزات التسيير والتنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- إلقاء الضوء على المفاهيم النظرية الخاصة بحوكمة المؤسسات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- تحديد خصائص ومميزات واقع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التطرق إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والذي يحتل أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني؛
- سعي الدولة الجزائرية واهتمامها الكبير بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل خلق مصادر جديدة للثروة الاقتصادية وتعزيز قطاع الصادرات خارج المحروقات؛
- التطرق إلى مختلف الجوانب التسييرية والتنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال إظهار المشاكل والعراقيل التي تعاني منها بالإضافة إلى تشخيص واقعها ومكانتها في الاقتصاد الوطني؛
- تناول موضوع حوكمة المؤسسات والذي جلب وأخذ اهتمام معظم الكتاب والمنظمات الاقتصادية الحكومية وغير الحكومية؛
- تناول موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على الأصابع حيث يعتبر من المواضيع الجديدة والحديثة ويحتل أهمية بالغة وكبيرة.

مبررات اختيار الموضوع:

لقد قمنا بتناول هذا الموضوع لمجموعة من الأسباب كما يلي:

- الرغبة الذاتية والميول الشخصي لموضوع حوكمة المؤسسات والذي نعتقد أنه بإمكاننا تقديم إضافات تساعد الباحثين الآخرين على مواصلة الدراسة في هذا المجال؛
- المكانة والأهمية البالغة التي تحتلها حوكمة المؤسسات في اقتصاديات الدول العالمية وفي نظر المنظمات والمؤسسات الاقتصادية؛
- سعينا إلى تناول موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والذي يعتبر موضوع جديد نوعا ما كون أن الدراسات التي تعرضت له قليلة وغير كافية؛
- الرغبة بإثراء مكتبة الكلية والمكتبة الوطنية بمرجع عن حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- العمل على تقديم دليل إرشادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يساعدها على تبني قواعد وممارسات حوكمة المؤسسات.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1/الحدود الزمانية: لقد تم إجراء هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيق خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2014 و2017.

2/الحدود المكانية: لقد شملت الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في الجزائر وبالخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في كل من ولايتي الشلف وسيدي بلعباس، وتم اختيار مؤسسات المساهمة كعينة لمجتمع دراستنا.

3/الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لدراستنا في المفاهيم النظرية والفكرية لموضوع حوكمة المؤسسات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استظهار واقع حوكمة المؤسسات وخصائصها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

المنهج المتبع في الدراسة:

تبعاً للمتطلبات التي أملتها دراسة هذا الموضوع وطبيعة المعلومات التي يتناولها كان من الواجب اللجوء إلى المنهج العلمي المناسب لمعالجة إشكالية البحث، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتوافق هذا المنهج مع طبيعة دراستنا وأهدافها من خلال التطرق إلى المفاهيم النظرية الخاصة بحوكمة المؤسسات والمفاهيم النظرية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى التطرق إلى واقع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

أدوات الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعطيات الخاصة بالدراسة كما يلي:

- **البيانات الثانوية:** واستندنا على هذا النوع من البيانات في الجانب النظري، وتتمثل هذه البيانات في المعلومات المستوحاة من الكتب، الدوريات والمنشورات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- **البيانات الرئيسية:** والمتمثلة في كل من الاستبيان، الملاحظة والمقابلة واستندنا على هذه الأدوات في الدراسة التطبيقية لجمع وتحصيل المعلومات اللازمة لدراستنا.

الدراسات السابقة:

سنتطرق في هذا الجانب إلى مختلف الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي من خلالها تم التطرق إلى جانب من جوانب هذه الدراسة كما سنقوم بإبراز ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

➤ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، إصدار جويلية 2009.

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بالتعاون مع منتدى رؤساء المؤسسات ومختلف الفاعلين والشركاء الاقتصاديين بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر موجه للمؤسسات الجزائرية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الخاصة كأولية. تعتبر مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 أهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل في إطار إعداد هذا الميثاق مع أخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية، كما أن ميثاق الحكم الراشد يعتبر كدليل إرشادي ومسعى تطوعي للمؤسسات الجزائرية الراغبة في تبني مبادئه والإرشادات التي قدمها ولا يعتبر إلزامي لها. 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. يتضمن ميثاق الحكم الراشد جزئين هامين وملاحق، حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة. ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى، علاقة المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممونون أو الإدارة.

➤ دراسة: قصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012/2011.

لقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التطرق إلى موضوع حوكمة المؤسسات في الشركات العائلية الجزائرية من خلال الاجابة على الاشكالية التالية: ما هو واقع الحوكمة في المؤسسات العائلية الجزائرية؟، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن المؤسسات العائلية في الجزائر تحتاج إلى وضع ميثاق عائلي لما له من أهمية، ويجب العمل على دراسة فكرة تغيير الشكل القانوني من الشكل الحالي إلى شركة مساهمة، تحتاج المؤسسات العائلية إلى دراسة موضوع الخلافة وانتقال السلطة ووضعه في قائمة أولوياتها، بالإضافة إلى الاهتمام أكثر بـ: الشفافية، المسؤولية، العدالة والمسائلة باعتبارهم مكونات هيكل نظام حوكمة المؤسسات.

➤ دراسة عمر علي عبد الصمد ، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر -، مجلة الباحث، العدد: 12، جامعة الأغواط، 2013.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف لأطر الحوكمة في الجزائر ومصر (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية) مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي

والتنمية، وخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة إعادة صياغة إطار الحوكمة الجزائري وجعله إلزاميا بما يوافق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذا نوع المؤسسات بالإضافة إلى العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية واستحداث وكالات ترتيب وتقييم المؤسسات مع السعي لتوفير إطار مؤسسي وقانوني لذلك.

➤ دراسة عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية-، أطروحة دكتوراه، تخصص: مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة محاولة تصور إطار لحوكمة المؤسسات في الجزائر مبني على التجارب الدولية يسمح بضبط ممارسات الآليات المطبقة للحوكمة، ومن أجل معالجة هذه الاشكالية تم دراسة الاطار الفكري للحوكمة ثم الوقوف على أهم النماذج الدولية للحوكمة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة التفاعلية لآلياتها ودورها في تطبيق الحوكمة. ولقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز على توظيف الاطار الفكري للحوكمة والاستفادة من التجارب الدولية لها من أجل التطبيق الفعال للحوكمة في الجزائر، مع العمل على تفعيل آلياتها (مجلس الادارة، الادارة العليا، لجنة التدقيق، التدقيق الداخلي والخارجي) وهذا ما أكدته تقدير واختبار نموذج الدراسة (الحوكمة-فجوة التوقعات) من خلال وجود تأثير موجب قوي لمبادئ الحوكمة وآلياتها في التقليل من فجوة التوقعات بنسبة 98%.

➤ دراسة غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2013.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يساهم في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مناسب للبيئة المحلية ومبني على أسس ومبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OCDE"، ولقد قام الباحث بإجراء دراسته التطبيقية على مستوى أربعة مؤسسات هي: شركة سوفيتال، شركة روية، شركة نقاوس وشركة سيم، ولقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج للحوكمة يتناسب مع خصائص المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، كما توصل الباحث إلى اقتراح مصطلح الحوكمة الداخلية الذي يعتبر بمثابة نموذج خاص بكل مؤسسة يأخذ في الاعتبار مميزاتها وخصائصها مع اعتماده على الركائز والمبادئ التي تقوم عليها النماذج العالمية المعروفة، كما حاول الباحث أيضا تقديم مؤشر للحوكمة في الجزائر، وتوصل الباحث أيضا إلى كون نموذج الحوكمة الألماني الياباني يعتبر الأقرب لواقع الحوكمة في الجزائر.

➤ دراسة حسين رحيم، دريس يحيى، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومتطلبات تأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلة العلمية للأكاديمية العربية بالدنمارك، العدد: 14، 2014.

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية التالية: كيف يمكن تأهيل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال حوكمته كمقاربة جديدة، في ظل ما نشهده من انفتاح على الاقتصاد العالمي؟، ولقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج مفادها: لايزال قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هشاً ويحتاج لعمل كبير على الكثير

من الأصعدة لتطويره، على الرغم من الأرقام المحققة والمعلنة حول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر إلا أنه لا يزال يعاني الكثير من الصعوبات والتعقيدات لعل أبرزها هيمنة القطاع غير الرسمي عليه، وهوما من شأنه أن يعيق تطبيق برامج التأهيل بصورة شاملة وفعالة؛ نقص الوعي لدى الكثير من أصحاب المؤسسات بأهمية ضرورة التأهيل وعدم الاكتراث بالخطر الذي تشكله المؤسسات العالمية المنافسة على وجود هذه المؤسسات؛ ليست هناك إرادة واضحة فيما يخص حوكمة المؤسسات الخاصة بالجزائر عموماً؛ ضعف السوق المالية ونقص فعاليتها بالجزائر يمثل عائقاً أمام تداول أسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا يساعد على بسط الشفافية ونشر المعلومات؛ ضعف المنظومة التشريعية والجبائية يخل بتطبيق الحوكمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ دراسة غلاي نسيمة، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات -دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان-، أطروحة دكتوراه، تخصص: حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015/2014.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية بالشركات وأهميتها ومدى التزامها بها وبالتالي مدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة، ولقد توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الجزائرية لا تتبنى معايير المسؤولية الاجتماعية كما أنها لا تطبق مبادئ حوكمة الشركات ولدى ترى الباحثة أنها لا تساهم بطريقة فعالة في الاقتصاد ولا تحقق قيمة مضافة، لذا يجب عليها الاسراع في تبني هذه المبادئ وتطبيقها على أرض الواقع كما فعلت شركة "انسى ا" روية وأن تحذو حذو هذه الشركة التي وضعت لنفسها اسما على المستوى المحلي والدولي.

➤ دراسة صديقي خضرة، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ روية الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015/2015.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال التعرف على طبيعة مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وما مدى تبنيها لمبادئ حوكمة المؤسسات، ولقد قامت الباحثة بإجراء الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة "أن.سي.أ" روية بالجزائر العاصمة، وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي: تعتبر قواعد حوكمة المؤسسات أدوات فعالة ومحكمة لتطبيق الحوكمة وبالتالي تحقيقها في أي مؤسسة سواء أكانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، وإن تحقق ذلك فهو لا يساعد على زيادة حجم أعمال هاته المؤسسات فحسب، بل يسارع من تعافي الاقتصاد الوطني من خلال تشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات.

➤ دراسة سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، تخصص: استراتيجية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016/2015.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ولقد قامت الباحثة بتحليل نتائج 150 استبياناً موزعاً على عينة من 150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في مختلف المجالات وفي كافة مناطق الجزائر، بالتركيز على أصحاب هذه المؤسسات والاطارات العاملين بها، ولقد توصلت هذه

الدراسة إلى أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أن تطبيق حوكمة المؤسسات فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة، مع العلم بوجود تقبل واضح لبنني هذا النظام لكن يشترط توفير البيئة الملائمة لذلك وعلى رأسها التكوين والتوعية بأهمية وفوائد الحوكمة المؤسسية وانعكاساتها المثمرة البعيدة الأمد.

➤ دراسة سفير محمد، حيدوشي عاشور، دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد: 01، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ميله، مارس 2017.

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية التالية: هل مبادئ حوكمة المؤسسات تساهم في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وتساعدنا في الاستمرارية وخلق القيمة؟ ما مدى ملائمة نمط التسيير الحالي للمبادئ التي جاء بها ميثاق الحكم الراشد؟، ولقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج مفادها: أن مبادئ حوكمة المؤسسات توفر آليات رقابية فعالة وأسلوب إدارة حقيقي داخل المؤسسة لاسيما من خلال لجان مجلس الادارة، حيث تؤثر من خلالها بصفة مباشرة على النظام المحاسبي الموجود وعلى مختلف مكوناته، هذا كله من أجل انتاج معلومات تتميز بالموثوقية والملائمة لاتخاذ القرارات من قبل مختلف أطراف المصلحة؛ كما توصل الباحثان إلى أن التشريعات الحالية بشكلها الحالي غير ملائمة لحوكمة الشركات، فعلى الرغم من أهمية الاطار القانوني والتشريعي لتطبيق حوكمة الشركات إلا أن هذا الاطار تفتقد له ممارسات الحوكمة في الجزائر، ما يمثل نقطة أساسية يجب الاهتمام بها، لذا يتوجب العمل في هذا الاتجاه وبإشراك جميع الفاعلين في الحوكمة بتضمين التشريعات الجزائرية بلوائح وارشادات مبادئ حوكمة الشركات.

الدراسات باللغة الأجنبية:

➤ The study of Olof Brunninge and all, "**Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams**", Article published in: Small Business Economics journal, Vol: 29, Issue: 03, Octobre 2007.

حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الخاصة بكيفية تأثير آليات الحوكمة على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوصول نحو تحقيق تغيير استراتيجي. للإجابة على هذه الإشكالية قام الباحثون بوضع فرضية مفادها أن متغيرات الحوكمة المتعلقة بكل من الملكية، مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة العليا كلها تحقق أو تؤثر في التغيير الاستراتيجي والذي يعتبر مهما لمعرفة التأثير التفاعلي لآليات الحوكمة. ومن خلال الدراسة التطبيقية التي مست حوالي 800 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سويدية. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنغلقة على نفسها والتي لا تفتح رأس مالها تحقق تغيير استراتيجي أقل من المؤسسات التي تعتمد على هياكل ملكية واسعة أي التي تفتح رأس مالها؛ بإمكان المؤسسات المنغلقة على نفسها التغلب على هذا الضعف وتحقيق تغيير استراتيجي من خلال الاستعانة بأعضاء خارجيين في مجلس إدارة المؤسسة ومن خلال أيضا زيادة وتوسيع فريق الإدارة العليا.

- The study of Joshua Abor and Charles K.D.Adjasi, "**Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications**", Article published in: Corporate Governance: The international journal of business in society", Vol: 7, Issue: 02, 2007.

من خلال هذه الدراسة سعى الباحثان إلى معرفة إلى أي مدى يمكن تطبيق إطار حوكمة المؤسسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الغانية، ولقد مست هذه الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط ضمن البيئة الغانية وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية: تجلب حوكمة المؤسسات آفاق استراتيجية من خلال جلب وتوظيف مدراء خارجيين مستقلين عن المؤسسة بالإضافة إلى أن حوكمة المؤسسة تحسن من ريادة أعمال المؤسسات وزيادة تنافسيتها، من جانب آخر بإمكان المؤسسات التغلب على عائق الحصول على قروض مالية وعدم الكفاءة في الجانب التسيري من خلال التطبيق الجيد لإطار حوكمة المؤسسات.

- L'étude de Ratangar Djimnadjingar, "**Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad**", thèse de doctorat en science de gestion, Université des sciences et technologies de Lille 1, 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فحص العلاقة التي تجمع بين حوكمة المؤسسات وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع العائلي في التشاد، ومن خلال الدراسة التطبيقية التي قام بها الباحث والتي مست حوالي 182 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في التشاد ذات الطابع العائلي، المؤسسات غير العائلية والمؤسسات غير الرسمية توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أثر الحوكمة على أداء المؤسسات يعتبر ذات معنى في جميع أنواع المؤسسات المدروسة، كما توصلت الدراسة إلى أن قوة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتكز على عوامل العلاقة والتفويض في المؤسسة، شكلية الحوكمة، العلاقات الداخلية، التدريب، الخبرة والنزاعات المهنية.

- L'étude de Mimouni Yassine, **Le développement des PME et la bonne gouvernance "cas filiale Trans-canal/ ouest SPA"**, mémoire du magister, option: gouvernance d'entreprise, faculté des sciences économiques et sciences de gestion, université de Tlemcen, 2011/2012.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الاشكالية التالية: هل تعتبر الحوكمة الجيدة شرط أساسي وضروري لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟، وكان الهدف من هذه الدراسة محاولة فهم دور الحوكمة الجيدة في تحقيق النمو على المستوى الطويل الأجل بالنسبة لاقتصاديات النمو خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أن تتبنى مبادئ حوكمة المؤسسات التي تهدف إلى تحسين احترام مبادئ العدالة، الشفافية، المسؤولية والمسائلة والتي تعتبر عنصر أساسي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة التي تسعى إلى تحسين أدائها ومنافستها على مستوى السوق الداخلي والخارجي.

- L'étude de Kherraf Houria, **La gouvernance des entreprises familiales: études de cas Algérien**, mémoire de magister, option: Finance, faculté des sciences économiques et sciences de gestion, université de Oran, 2013/2014.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الاجابة على الإشكالية التالية: كيف تتم حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر؟، وكان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة معالجة إشكالية حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر من خلال القيام بدراسة تركز أساسا على تحليل أنظمة وطبيعة الحوكمة في المؤسسات العائلية، ولقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن ممارسات حوكمة المؤسسات أصبحت ضرورة ملحة لاستمرارية المؤسسات كما أن الطابع العائلي للمؤسسات الجزائرية له تأثير على طبيعة الحوكمة؛ لا يمثل موضوع حوكمة المؤسسات أهمية أولى للمؤسسات الجزائرية وهذا ما يستلزم تغييره من خلال تعزيز الجهود في هذا الجانب من طرف السلطات العمومية بتوفير البيئة المؤسسية المشجعة التي تساعد على تخفيض عراقيل بيئة الاعمال والتي تعوق نشاط المؤسسات الجزائرية هذا من جهة، من جهة أخرى يتوجب على المؤسسات الجزائرية القيام بتوفير مجهودات كبيرة في إطار ممارسات حوكمة المؤسسات من خلال تبني على سبيل المثال ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية.

- L' étude de Amina Boumaize et Omar Hniche, "**La gouvernance d'entreprise dans les PME Marocaines: quelle place pour les parties prenantes?**", Article publié dans: Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N: 09-10, Janvier-Decembre 2014.

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة تقييم المكانة التي يحتلها مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية. للوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة قام الباحثان بإجراء دراسة تطبيقية والتي كانت عبارة عن دراسة حالة مست مؤسساتين مغربييتين ذات مسؤولية محدودة، قام الباحثان بالاستعانة بأسلوب المقابلة شبه التوجيهية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة وتوصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: مكانة المالك والمسير أو الفريق المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمة جدا وهذا من شأنه أن يجعل أي علاقة مع أصحاب المصلحة إن وجدت فعلا تكون سطحية، غير مفعلة وليس لها أي أثر، حيث أن ملاك المؤسسة ومسيرها يهتمون فقط بالمهام اليومية لأنشطتهم في المؤسسة إضافة إلى تركيزهم على تحقيق استمرارية نشاط المؤسسة ولا يبالون بعلاقتهم مع أصحاب المصلحة.

- L'étude de Sabine P.M.M et Edson N.S, "**Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME: Une évaluation empirique en contexte Camerounais 1**", Article publié dans: Revue internationale PME, Vol: 28, N: 01, 2015.

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة القيام باختبار فرضية كون أن حوكمة المؤسسات تعتبر كعامل لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال إجراء تحليل متعدد الأبعاد، ولقد تمكنت المعطيات التي تم جمعها والخاصة بحوالي 300 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الكاميرون من بناء مؤشر جودة للحوكمة مشكل من حوالي 39 متغير لآليات الحوكمة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبالاستعانة بالتقنيات الكمية تبين أن مؤشر جودة الحوكمة يتحدد من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي: رقم الأعمال، خلق مناصب شغل واستمرارية المؤسسة. كما توصل الباحثان إلى أن مؤشر جودة الحوكمة يساوي تقريبا 0.473 بانحراف معياري

قدره 0.231 وذلك ضمن سلم منحصر بين 0 و 1، كما وصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقة إيجابية وذات معنى بين مؤشر جودة الحوكمة ومؤشرات الأداء المتحصل عليها وهذا ما يؤكد أن تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحسن من الأداء، كما أنه أي زيادة وحدوية في مؤشر جودة الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى زيادة كبيرة في رقم أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- L'étude de Mor Abdellah, **la gouvernance comme un mode de gestion dans les PME Algériennes**, mémoire de magister, option: Management des entreprises, faculté des sciences économiques et sciences de gestion, université d'Oran, 2015/2016.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية التالية: هل يمكن اعتبار حوكمة المؤسسات كنظام جديد للتسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟، حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مكان وموقع لحوكمة المؤسسات من خلال تحديد النظريات والآراء الرئيسية وتقديمها كنظام للتسيير الذي يؤثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى مساهمتها في تنميتهم على المستوى الوطني والدولي، كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم حلول سارية المفعول من طرف السلطات العمومية من أجل تسوية مشكل التمويل لهذا النوع من المؤسسات، ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج مفادها: من الضروري الأخذ بعين الاعتبار ليس فقط آليات الحوكمة، بل أيضا سلطات مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال تشكيل نظام حوكمة فعال؛ الحاجة إلى تطبيق ميثاق الحكم الراشد الجزائري وإتباع توجيهاته وتوصياته؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مهما كانت أشكالها القانونية، خاصة أو عمومية يتوجب عليها تبني مبادئ الحوكمة حتى تحقق ميزة التنافسية وأيضا حتى تجسد جهود أرض الواقع نحوهم من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

- L'étude de Malika Amghar, **De la question de gouvernance des PME: entre spécificités et facteurs d'entraves en Algérie**, revue d'études financières, comptabilités et administratives, N: 07, université d'Oum Bouaghi, 2017.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية التالية: ما هي خاصية نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وما هي مسألة حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بطريقة أخرى هل بإمكاننا أن نتكلم عن لوائح حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار السياق الجزائري؟، وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد آليات الحوكمة الداخلية والخارجية المطبقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، بالإضافة إلى ابراز العوامل التي تعرقل وضع نظام رقابة في هذا النوع من المؤسسات. ولقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن حوكمة المؤسسات لازلت في المراحل الأولية في الجزائر، حيث أن الدراسات القليلة في هذا المجال والحوارات التي تم اجرائها مع مسيري ومالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثبتت هذه النتيجة؛ كما توصلت هذه الدراسة إلى أن السياق الجزائري (غياب سوق مالي وإطار مؤسسي للحوكمة) يجعل من تقديم وصف لفاعلية أي نظام حوكمة الذي يمكن تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعب جد.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تتطرق إلى موضوع هام جدا وهو موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى دراسة تفصيلية وواقعية لطبيعة نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وركزت على جوانب فقط من نظام الحوكمة كآليات الحوكمة ومبادئها وعلاقة الحوكمة مع التسيير، بينما تهدف دراستنا إلى إظهار واستشراف واقع ممارسات حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال إبراز خصائص ومميزات الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات عن طريق تقديم تشخيص فعلي وواقعي لجميع جوانب النظام، لنصل في الأخير إلى تحديد خصائص ومميزات نموذج الحوكمة الذي يتناسب مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

كما أن هذه الدراسة تستهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ذات الأسهم وذلك استنادا إلى التصنيف القانوني الذي ينص عليه التشريع الجزائري وبالتالي تتركز دراستنا في شكل قانوني واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من جانب آخر تتمحور ركائز هذه الدراسة حول ثلاثة عناصر أساسية والتي تم التطرق إليها في بعض الدراسات السابقة بشكل جزئي أو فردي أي دراسة كل متغير على حدة؛ حيث تمثل هذه المحاور أو العناصر التي نستند عليها لمعرفة مميزات وخصائص الحوكمة في بعض المؤسسات المساهمة في ما يلي:

- شكل وطبيعة هيكل الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- أصحاب المصلحة الداخليين (ملاك المؤسسة، المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية وعمال وموظفي المؤسسة) وطبيعة، نوع وشكل العلاقة المتبادلة التي تجمع بين مختلف أصحاب المصلحة؛
- أصحاب المصلحة الخارجيين (التدقيق الخارجي، السلطات العمومية، المؤسسات المصرفية، الموردين، الزبائن، المنافسين والمجتمع والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة) وعلاقتهم المتبادلة مع المؤسسة.

إذن تتميز هذه الدراسة أيضا كونها لا تركز على جانب واحد فقط من جوانب الحوكمة بل تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب والعناصر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وهذه الخاصية لا توجد في الدراسات السابقة، كما أن هذه الدراسة تتناول إطار الحوكمة كنموذج يطبق ويؤخذ بعين الاعتبار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.

هيكل الدراسة:

يتمحور موضوع الدراسة الذي نحن بصدد معالجته حول جانبين، الجانب النظري والذي يتشكل من ثلاثة فصول نظرية موزعة كما يلي:

الفصل الأول: نتناول فيه الإطار النظري لحوكمة المؤسسات ويحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث مقسمة كما يلي:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات؛

المبحث الثاني: آليات ومبادئ حوكمة المؤسسات؛

المبحث الثالث: النماذج العالمية للحوكمة وتطبيقاتها.

أما الفصل الثاني فتناول فيه عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويحتوي هذا الفصل أيضا على ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المبحث الثاني: أشكال وأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المبحث الثالث: مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتحديات التي تواجهها.

الفصل الثالث مخصص للدراسة النظرية لواقع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ويضم أيضا ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

المبحث الثاني: واقع وطبيعة حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

المبحث الثالث: آلية الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الجانب الثاني خاص بالجانب التطبيقي والذي يحتوي على فصل واحد نتناول فيه لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية، حيث يحتوي هذا الفصل أيضا على ثلاثة مباحث موزعة كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

المبحث الثاني: تحليل معطيات الاستبيان؛

المبحث الثالث: خصائص نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات الجزائرية المدروسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

تمهيد:

يعود ظهور مصطلح أو مفهوم حوكمة المؤسسات إلى بدايات التسعينيات من القرن الماضي نتيجة للأزمة المالية التي هزت الأنظمة الاقتصادية العالمية آنذاك وما خلفته من تداعيات كبيرة على المؤسسات والدول، وتعود جذور الحوكمة إلى سنة 1932 حيث تم الإشارة إلى هذا الموضوع من طرف كل من "MEANS" و "BARLI" من خلال التطرق إلى فصل الملكية عن الإدارة.

ومع نهاية القرن العشرين زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وممارستها وأصبح من أولويات المؤسسات والهيئات الدولية، إذ نال حيزا كبيرا من الدراسات في مختلف المعاهد والجامعات. وتعد الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 والفوائح التي مست كبرى المؤسسات الاقتصادية الأمريكية نتيجة التلاعب في تقاريرها المالية وعلى رأسهم مؤسسة إنرون وورلد كوم السبب الرئيسي لاعتماد حوكمة المؤسسات كمرجع تتبناه المؤسسات لمعالجة الاختلالات على جميع المستويات.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف الجوانب النظرية والفكرية المتعلقة بحوكمة المؤسسات وذلك بتناول والإشارة إلى مفاهيم حوكمة المؤسسات، خصائصها وأهميتها بالإضافة إلى التطرق إلى جذور حوكمة المؤسسات والظروف التي تولدت فيها، كما سنتناول مختلف تطبيقات وممارسات حوكمة المؤسسات على المستوى العالمي.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

لقد لقي مفهوم حوكمة المؤسسات اهتمام وعناية كبيرة من طرف كبرى الهيئات والمنظمات الاقتصادية والمؤسسات المالية خلال العقد الأخير من القرن الماضي، إذ استوجبت الظروف الاقتصادية الصعبة التي خلفتها الانهيارات المتتالية لمعظم اقتصاديات الدول الكبرى نتيجة السقوط الحر والمفاجئ للمؤسسات العالمية التي تحتل الحيز الكبير ضمن عجلة الاقتصاد العالمي التوجه نحو إيجاد منفذ وآلية جديدة تعالج بها الاختلالات والنقائص المسببة لتلك الانهيارات. ومن هذا المنطلق أصبح مصطلح حوكمة المؤسسات منفذ ومسعى لكل من يريد النهوض بعجلة التنمية ومعالجة تلك النقائص وتفادي الوقوع مجدداً في نفس الخطأ.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسساتالفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات

لقد طفى مصطلح حوكمة المؤسسات إلى الوجود وبرز كفكرة في الثلاثينيات من القرن الماضي وبالضبط في سنة 1932 حيث تم الإشارة إلى هذه الفكرة من خلال تناول أو التطرق إلى مصطلح فصل الملكية عن الإدارة من طرف كل من " Berle & Means" إذ ساهمت الفجوة التي تولدت عن تضارب مصالح كل من المسيرين وملاك المؤسسة في حدوث انعكاسات وممارسات سلبية منحازة لأحد الأطراف أثرت بشكل سلبي على النشاط العام والرسالة النبيلة للمؤسسة.

تعود نشأة حوكمة المؤسسات إلى بدايات القرن الماضي وقد برزت أهمية حوكمة المؤسسات وضرورتها كنتيجة لتبعات ما يسمى مشكلة الوكالة "Agent Problem" الناتجة عن فصل الملكية عن الإدارة، ونتيجة لتنامي وتزايد شركات المساهمة العامة في الدول المتقدمة برزت مشكلة الوكالة والتي تقوم على أن المساهمين في شركات المساهمة العامة يولكون مهمة إدارة الشركة إلى مجلس إدارة يتم انتخابه، وتزايد الاهتمام كثيراً بحوكمة المؤسسات في نهاية العقد الماضي في الدول المتقدمة، خصوصاً في ظل الأزمات المالية والاقتصادية كالأزمة التي عصفت بأسواق المال الأمريكية نهاية الثمانينات وأزمة الدول الآسيوية في عام 1997 والأزمة المالية الأخيرة التي حدثت في العام 2008¹. من جانب آخر في عام 1978 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين "AICPA" بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية "The committee of sponsoring organization-COSO- Report of "Treadway commission"²، حيث أصدرت في أكتوبر 1987 تقريرها النهائي "the national commission on fraudulent financial reporting" تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيال والتضليل في التقارير المالية³.

¹ - هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، الإدارة العامة للدراسات والتطوير، جويلية 2012، ص:10.

² - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص:14.

³ - Joseph A. Grundfest, Max Berueff, the treadway commission report: two years later, a paper prepared for the sixteenth annual securities regulation institute, university of California, San Diego, January 1989, p:02.

أما مصطلح حوكمة المؤسسات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية¹.

وتعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من بين الهيئات السبابة التي تناولت وأعطت اهتماما كبير لمصطلح حوكمة المؤسسات، إذ بذلت مجهودات ودراسات تقييمية بغرض الوصول إلى الفهم والتطبيق السليم للحوكمة من طرف جميع المنظمات، الهيئات والمؤسسات التي تسعى للتقليص من مشاكل الوكالة كهدف أساسي وضمان تحقيق أهداف جميع أطراف المصلحة في المؤسسة بطريقة منصفة وعادلة ترضي جميع الأطراف.

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات "Cadbury" في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات² "The financial aspects of corporate governance".

وفي الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1999 أصدر كل من "New York Stock exchange NYS" و "National Association of Securities dealers – NASD" تقريرهما المعروف باسم "Blue ribbon report" والذي اهتم بفاعلية دور لجان المراجعة بالمؤسسات في الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

وقامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" بوضع مبادئ حوكمة المؤسسات سنة 1999، والمعنية بمساعدة كل الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة المؤسسات بكل من الشركات العامة والخاصة سواء المكتتبة أو غير المكتتبة بأسواق المال، من خلال تقديم العديد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارات المؤسسات، وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل³.

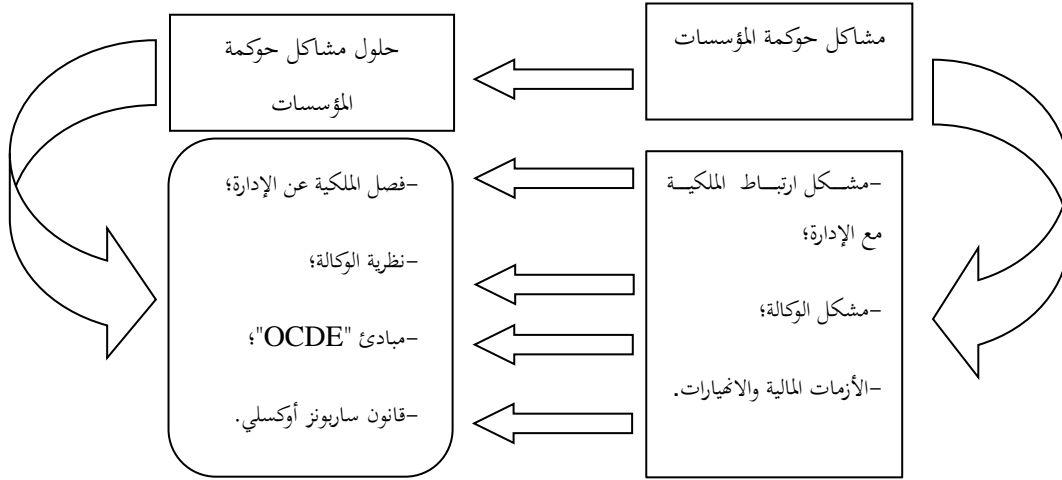
يتبين أن التطور التاريخي لمصطلح ومفهوم حوكمة المؤسسات مر بمراحل عديدة ومختلفة، حيث نشأ من خلال تناول مشكل فصل الملكية عن الإدارة مروراً بمشكل نظرية الوكالة ووصولاً إلى الأزمات المالية ونهيارات المؤسسات الأمريكية وفي جنوب شرق آسيا نتيجة التلاعب بتقاريرها المالية وما تولد عنه من إصدار مبادئ الحوكمة من طرف الهيئات والمنظمات المختصة في المجال وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومنظمة التمويل الدولي التي رسمت ووضعت الركائز الأساسية لنظام الحوكمة من أجل تحقيق أحسن الممارسات لها. الشكل الموالي يوضح ويؤرخ التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات:

¹ - بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض من مشاكل نظرية الوكالة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن، العدد: 14، 2014، ص: 11.

² - برييس شريف، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية، مجلة منازعات الأعمال، كلية الحقوق، فاس، المغرب، العدد 13، ماي 2016، ص: 54.

³ - عمر إقبال توفيق المشهدان، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها "إطار مقترح"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد الثاني، 2012، ص: 220.

الشكل رقم 1.1: التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات

لم يقتصر مفهوم حوكمة المؤسسات على تعريف واحد وذلك نظرا للأهمية الكبيرة لهذا الموضوع من جهة وكذلك لاختلاف أوجه نظر المختصين في مجال الحوكمة من منظمات وهيئات دولية من جهة أخرى.

أولا: المفهوم اللغوي

لفظ حوكمة المؤسسات هو الترجمة الحرفية للعبارة باللغة الإنجليزية "corporate governance" ويعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية¹.

¹ - شغل لفظ الحوكمة العديد من المقترحات: حكم الشركات، حكامية المؤسسات، حوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للمؤسسات، الإدارة النزيهة، وغيرها. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقا لما ورد من تفسير مركز المشكاة للبحوث والدراسات، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات" لما للكلمة من دلالة هل الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد "حاكمة" لما قد يحدث استخدامه من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية" والتي تنطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما رأى استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تنبثق عن أصل الكلمة باللغة الإنجليزية Governance.

ومن ثم فإن "حوكمة المؤسسات" على وزن (فعل) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية "Governing Body" مثل المراجع الداخلي أو هيئة رقابة خارجية "Regulatory Body" مثل المراجع الخارجي، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لجمع اللغة العربية وقد استحسنة عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. ولذا فمن المقترح استخدام "حوكمة المؤسسات" كمترادف لمفهوم Corporate Governance. نقلا عن:

نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات: سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص: 01.

وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها¹:

أ- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛

ب- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛

ت- الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة؛

ث- التحاكم: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ثانياً: اصطلاحاً

الحوكمة مصطلح فرض نفسه حيث أوجدته ظروف غير مستقرة واضطرابات اجتاحت مناخ الأعمال الدولي، حيث حثت هذه الاضطرابات بالإضافة إلى العولمة على ضرورة البحث عن ضوابط أخلاقية تسمح باسترجاع الثقة المفقودة. في بداية تناول هذا الحديث تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والباحثين، وهذا ما تؤكد عليه موسوعة "Corporate governance encyclopaedia" من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية والمالية للمؤسسات².

لم يقتصر تعريف حوكمة المؤسسات على تعريف واحد وذلك نظراً للأهمية الكبيرة لهذا الموضوع من جهة وكذلك لاختلاف أوجه نظر المختصين والخبراء في مجال الحوكمة، وفيما يلي سنقوم بعرض المفاهيم والتعريفات التي قدمت لحوكمة المؤسسات:

1- فقد عرفها تقرير "Cadbury" سنة 1992 على أنها "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"³.

2- وعرفها البنك الدولي على أنها "هي ممارسة للسلطة السياسية، ورقابة إدارة الموارد المؤسساتية من أجل تنمية اقتصادية واجتماعية"⁴.

3- ولقد عرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة: "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسة وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف للإشراف على عمليات المؤسسة"⁵.

¹ - طالب علاء فرحان، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 2.

² - غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص: 03.

³ - Cadbury Report , Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, 1992, p: 15.

⁴ - Carlos Santos, Good governance and aid effectiveness, the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, Vol: 07, N:01, 2001, p:5.

⁵ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة المؤسسات، القاهرة، مصر، 2003، ص: 02.

- 4- كما عرفتها مؤسسة التمويل الدولية "IFC": "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".¹
- 5- وجاء في تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" الذي أصدرته سنة 2004: "مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري ومساهميها والأطراف الأخرى ذات المصلحة".²
- من جانب آخر تعددت التعاريف والمفاهيم التي قدمها الكتاب والأخصائيين، فحوكمة المؤسسات في نظر "Gerrard Charreux" أحد الرواد في مجال حوكمة المؤسسات "مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة وتعرف مجال سلطاتهم".³
- ويعرفها سليمان: "مجموعة من القواعد والخوافز التي تهددي بها إدارة المؤسسة لتعظيم ربحية هذه الأخيرة وقيمتها على المدى الطويل".⁴
- ويعرفها كاتب آخر أيضا على أنها: "وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن تسيير المؤسسات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين".⁵
- ويعرفها "Hyafil" على أنها: "حوكمة المؤسسة تتضمن على مجموعة من الترتيبات التي تضمن: أن الأهداف المتبعة من طرف المسيرين تكون قانونية وأن الوسائل الموضوعة لتحقيق تلك الأهداف تكون مناسبة".⁶
- ويعرفها "Gomez" على أنها: "عبارة عن الإجراءات والسياسات المؤسسية التي تسيير المؤسسات والتي تسمح بشرعية الوظائف المتسلسلة للمسيرين والممثلين".⁷
- ويعرفها آخرون على أنها: "مجموعة من قواعد اللعب التي بموجبها يتم إدارة المؤسسة داخليا كما يتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على المؤسسة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين الذين قد يكونون على بعد آلاف الأميال عن المؤسسة وبعيدين جدا عن المؤسسة".⁸
- أما في الجزائر فقد تبنى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية سنة 2009 بالشراكة بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ومنتدى رؤساء المؤسسات، مصطلح "الحكم الراشد" كمرادف لحوكمة المؤسسات، وجاء في الميثاق أن هذه الأخيرة في معناها الشامل هي: "تلك العملية الإرادية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها

¹ - محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007، ص: 04.

² - Alain Jounot, Christiane Lallement, Développement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises, Afnor, France, 2003, p:75

³ - Gérard Charreaux, Le gouvernement des entreprises "corporate governance": théories et faits, Economica, Paris, 1997, p: 421-422

⁴ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

⁵ - محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 07.

⁶ - Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise, Dunod, Paris, 2003, p:11.

⁷ - Gomez P.Y, le gouvernement des entreprises, Inter édition 1996, la république des actionnaires, Syros, 2001, p: 24.

⁸ - جون سوليفان وآخرون (ترجمة سمير كريم)، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص: 02.

وادارتها ومراقبتها"¹، فهي بذلك فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد بضمان استدامة وتنافسية المؤسسة، وهذا من خلال²:

أ- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛

ب- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن الخطوة الأولى.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف حوكمة المؤسسات بأنها مجموعة الإجراءات والسلوكيات الإدارية، القانونية والأخلاقية الهادفة إلى ضمان السيورة الحسنة لنشاط المؤسسة من خلال إرضاء وتحقيق مصالح جميع أطراف المصلحة وفق ميكانيزمات رقابية وإرشادية محكمة ومضبوطة بدقة.

محمل التعاريف المقدمة تنطوي وتسعى إلى تحقيق الأهداف التالية³:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة برقابة أداء المؤسسات؛
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين وأصحاب المصالح؛
- تدبير المؤسسات لصالح المستثمرين والمساهمين؛
- مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين ومنظم يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين؛
- مجموعة من المفاهيم والأهداف تتضمن حوافز مناسبة لمجلس الإدارة العليا لتتبع الأهداف التي وضعت من أجل إنماء المؤسسة وتطورها وتحقيق المتابعة الفعالة والمستمرة والإشراف على الاستخدام الأمثل لمواردها بكفاءة ونزاهة عالية.

المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات وخصائصها

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها خاصة فيما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة لحملة الأسهم للاضطلاع بمسؤولياتهم وممارسة دورهم الرقابي على أداء المؤسسات، على أداء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات، بما يؤدي إلى حماية حقوق أصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالمؤسسة⁴.

¹ - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع منتدى رؤساء المؤسسات، 2009، ص: 09.

² - غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

³ - صديقي خضرة، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ. روية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014/2015، ص: 29.

⁴ - مجدي محمد سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة المؤسسات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، العدد الثاني، جويلية 2009، ص: 18.

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات

تحتل حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة وبالغة في منظور المؤسسة الحديثة نظراً لمعالجتها للعديد من المشاكل العويصة المتعلقة بالتسيير والملكية وارتباطها الكبير بتحديد استراتيجية المؤسسة التنموية. كما تعتبر معيار يستند إليه المستثمرون في المؤسسات التي تطبق الحوكمة الجيدة، حيث لوحظ ارتفاع أسهم هذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق الحوكمة.

للحوكمة أهمية ودور كبير في فصل المهام وتحديداتها بدقة على مستوى الإدارة العليا وفي جميع المستويات السلمية التي يتخذ فيها القرار، كما لها أهمية في تعزيز وتفعيل نظام الرقابة والمراجعة. أولت حوكمة المؤسسات أهمية واهتمام لجميع أطراف المصلحة في المؤسسة ولم تهمل أي جانب.

بالإضافة إلى ما سبق للحوكمة أهمية في الجوانب التالية¹:

- أ- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسة وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛
- ب- ضمان النزاهة، الحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، ابتداء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها؛
- ت- تحديد الاستفادة القصوى من أساليب الرقابة الداخلية؛
- ث- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في القوائم المالية؛
- ج- ضمان أعلى قدر من الفاعلية للمراجعين الخارجيين والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
- تولي حوكمة المؤسسات أهمية خاصة للمساهمين وذلك من خلال²:
- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل؛
- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات.

وللحوكمة أهمية على مستوى الجانب الاجتماعي، فيذكر مركز الحوكمة في الجمعية التكنولوجية في سيدني "UTS" أنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويشجع إطار حوكمة المؤسسات الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساهمين في السيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد، المؤسسات والمجتمع بشكل عام، وفي ذات الاتجاه يؤكد Hitt et al " أن لحوكمة المؤسسات أهمية كذلك للشعوب، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو المؤسسات العاملة ضمن حدوده لتوفير

¹ - حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص: 25.

² - بدون كاتب، حوكمة الشركات، بورصتي الاسكندرية والقاهرة، القاهرة، مصر، 2009، ص: 5-6.

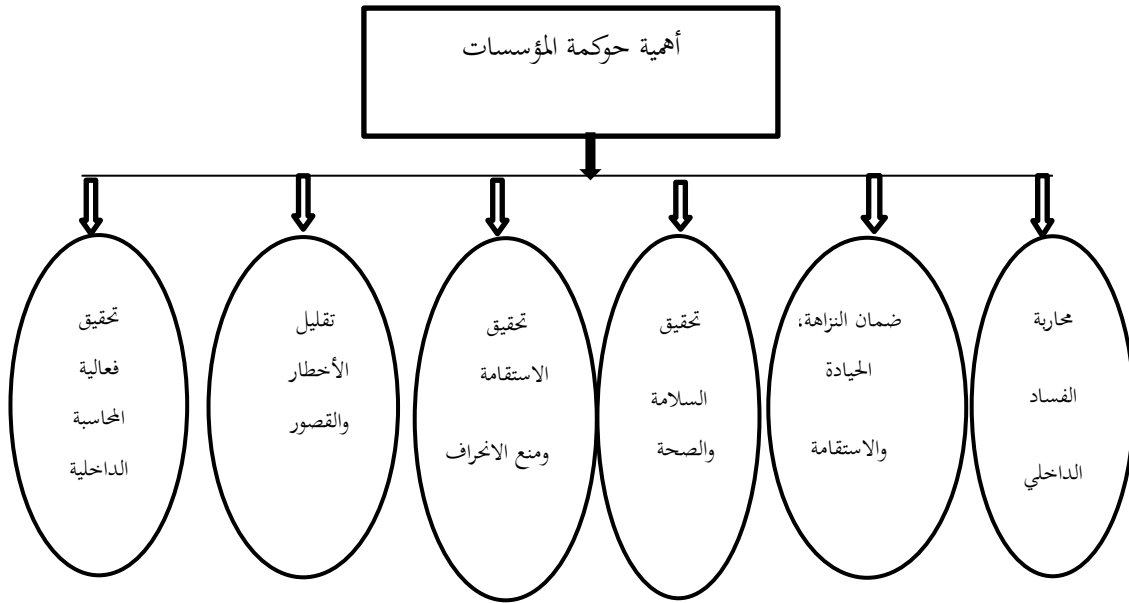
فرص العمل أو الخدمات الصحية والإشباع للحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي¹.

وللحوكمة أهمية أيضا في²:

- يعتبر التطبيق الجيد لآليات حوكمة المؤسسات أحد الحلول الممكنة لحل مشكل الوكالة وتخفيض تكاليفها؛
- تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي وتجنب الانزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية، مما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد وتفادي حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق استقرار أسواق المال والتنمية والاستقرار الاقتصادي؛
- تطبيق قواعد الحوكمة يعطي المؤسسات قدر أكبر في الحصول على التمويل اللازم ويخفض تكاليف رأس المال ويحقق أداء أفضل ومعاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

ويكمن إبراز وتوضيح أهمية الحوكمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 2.1: أهمية حوكمة المؤسسات.



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر 2005، ص: 58.

¹ - Hitt et al, Strategic management: competitiveness and globalization, 5th edition, South-Western Thomson, USA, 2003, p:308.

² - بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، مركز المديرين المصري، القاهرة، 2009، ص: 7-8.

ثانياً: خصائص حوكمة المؤسسات

يتوفر ويتضمن مصطلح حوكمة المؤسسات على مجموعة من الخصائص والمميزات، حيث يشير المصطلح إلى مجموعة من المفاهيم كما يلي¹:

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل؛
- المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

كما تمتاز حوكمة المؤسسات بخصائص ومميزات هي كما يلي²:

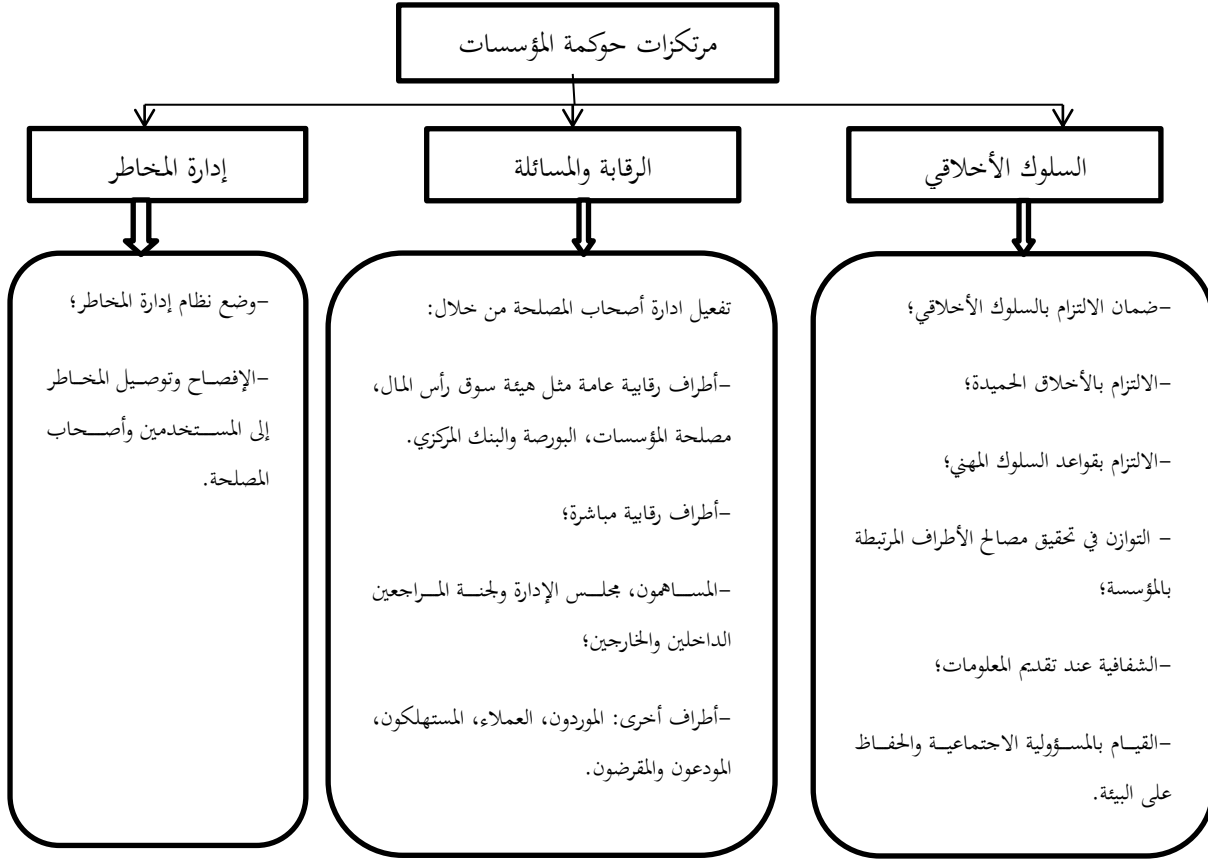
1. تعزيز وتفعيل أداء المؤسسات وتعظيم القيمة السوقية؛
2. المساءلة المحاسبية لإدارات المؤسسات المختلفة؛
3. التأكيد التام على التفاعل ما بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسات؛
4. تحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية ما بين إدارات المؤسسات والأطراف الأخرى؛
5. العمل على الوصول لأفضل ممارسة للسلطة لأي مؤسسة؛
6. العمل على توفير الضمانات الكافية للحد من الفساد الإداري والمالي؛
7. تغيير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي وإحداث نقلة في أنشطته من مجرد التأكيد على الحماية، الدقة، الكفاءة والالتزام إلى المشاركة الفاعلة بالتنبؤ بسلوك الأداء التشغيلي لأي مؤسسة؛
8. معرفة حقوق ومسؤوليات الأطراف المختلفة في المؤسسة بما في ذلك مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المساهمين وأصحاب المصالح المختلفة.

¹ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص: 03.

² - بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

لكي تتحقق الخصائص السابقة في مفهوم حوكمة المؤسسات وجب أن يستند هذا الأخير على الخصائص المبينة في هذا الشكل:

الشكل رقم 3.1: مرتكزات حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة المؤسسات القطاع العام، الخاص والمصارف، -المبادئ- التجارب-المتطلبات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 49.

ثالثاً: محددات حوكمة المؤسسات

يرتبط مفهوم حوكمة المؤسسات بمجموعة من المحددات الداخلية والخارجية والتي تعتبر العوامل والظروف التي يتوقف عليها وجود نظام حوكمة المؤسسات.

I: المحددات الخارجية: هي الأمور التي تقع خارج نطاق المؤسسات وسيطرتها، أي أنه لا يمكن للمؤسسة التأثير فيها بصورة مباشرة بل هي التي تؤثر على المؤسسة وعلى نظام حوكمتها، وتدخل ضمن المناخ العام للعمل والاستثمار في البلاد ومن بينها¹:

➤ القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي: مثل القوانين التي تنظم عمل المؤسسات والمنافسة بينها، قوانين الإفلاس، القوانين المنظمة للأسواق المالية، قوانين الاستيراد والتصدير وغيرها، ففي بعض البلدان خصوصاً المتقدمة منها هناك قوانين مفصلة لحوكمة المؤسسات، بينما في بعض البلدان الأخرى الأمر اختياري بالنسبة للمؤسسة.

¹ - Fawzy.S, Assessment of corporate governance in Egypt, Working Paper N: 82, The Egyptian center for economic studies, Egypt, April 2003, p: 6-7.

- القطاع البنكي والمالي: تؤثر كفاءة البنوك وأسواق المال في تمويل المؤسسات المختلفة على نمط الحوكمة المتبع من طرفها.
- درجة التنافسية السائدة سواء في أسواق عوامل الإنتاج أو أسواق السلع النهائية والوسيطة.
- كفاءة عمل أجهزة وهيئات الرقابة: مثل هيئة سوق المال، البورصة، الجمعيات المهنية واتحادات العاملين.
- تواجد المؤسسات الخاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب الاستشارات القانونية، الإدارية، مكاتب التدقيق والمراجعة، مكاتب التصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

II: المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف¹.

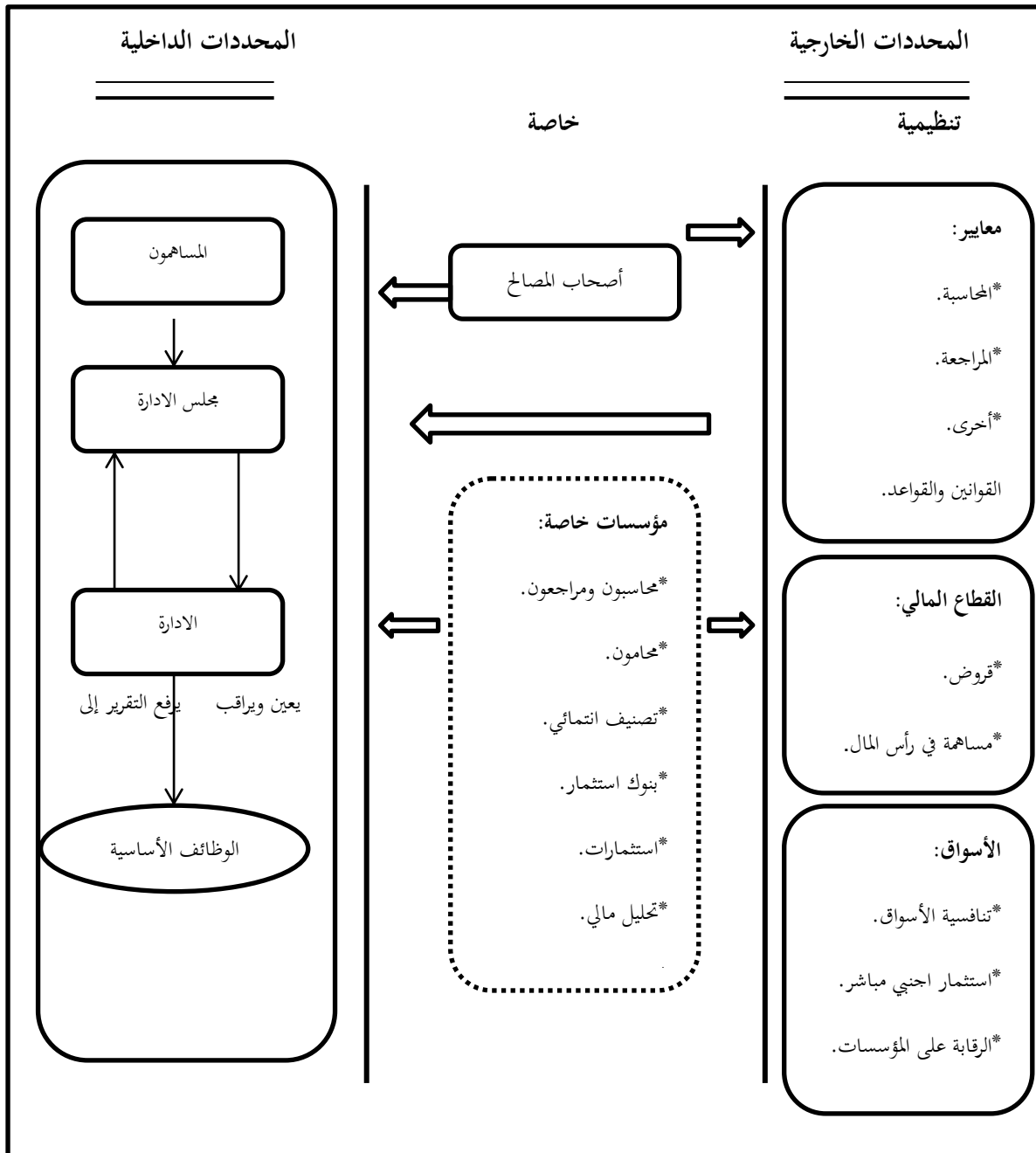
وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني، تعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المؤسسات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل².

والشكل الموالي يوضح محددات حوكمة المؤسسات:

¹ - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد السادس، أبريل 2017، ص: 57.

² - مسعودي رشيدة، العناصر المحركة للتنمية في ظل البحث عن مصادر مستقلة لتمويل التنمية الشاملة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، العدد السادس، 2015، ص: 76.

الشكل رقم 4.1: محددات حوكمة المؤسسات



المصدر: خملي فريد، شوقي فوزي، دور لجان المراجعة في إرساء دعائم حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية: دراسة سبكييم في مجال تجسيد مبادئ الحوكمة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد الثاني، 2016، ص: 58.

المطلب الثالث: أهداف حوكمة المؤسسات

تختلف أهداف حوكمة المؤسسات باختلاف نموذج الحوكمة المطبق والذي يعكس في حقيقته الأهداف الضمنية لنشاطات المؤسسة وتنوع الأطراف المرتبطة معها في مختلف دول العالم، ففي بلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، يتبين من خلال التطرق إلى تعاريف حوكمة المؤسسات فيها، تعدد وجهات النظر إليها من قبل مختلف الباحثين والمهتمين وكذلك من قبل المجالس واللجان ذات الصلة، الأمر الذي قد ينتج عنه تعدد وجهات النظر إلى أهدافها وكيفية تحديد تلك الأهداف، وفي هذا الإطار فإن حوكمة المؤسسات تهدف إلى حماية حقوق المساهمين وتعظيم القيمة في الأمد الطويل، وفي المقابل تهدف حوكمة المؤسسات العاملة في بلدان القارة الأوروبية مثل ألمانيا إلى حماية حقوق الآخرين من أصحاب المصلحة (إلى جانب حقوق حملة الأسهم)، ولاسيما الدائنين والتي تعد أطرافاً لا تقل أهمية عن حملة الأسهم، وعليه تهدف حوكمة المؤسسات في تلك الدول إلى تشجيع مجالس الإدارة لرقابة الإدارة والإشراف عليها من أجل تعزيز رفاهية اقتصاد تلك المؤسسات بما فيها رفاهية حملة الأسهم والعاملين ورفاهية العامة.

وتتركز أهداف حوكمة المؤسسات حول ثلاث نقاط رئيسية كما يلي¹:

- أ- تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، العائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل؛
- ب- تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد المؤسسة، حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول المؤسسة (إساءة استخدام موارد المؤسسة لصالح فائدة أفراد أو الهدر الكبير لموارد المؤسسة) وهذا ما يسمى "مشاكل الوكالة" والتي عموماً تكون نتيجة ميل المسيرين لخدمة أنفسهم؛
- ت- توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة المؤسسات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالمؤسسات.

كما تلعب حوكمة المؤسسات دور في تحقيق مجموعة من الأهداف نبرزها فيما يلي²:

- ✓ حماية حقوق المساهمين: من خلال الاحتفاظ بسجلات تثبت ملكيتهم للأسهم وشفافية المعلومات وتقديمها في الوقت المناسب وضمان الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية؛
- ✓ تحقيق العدالة: وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين؛

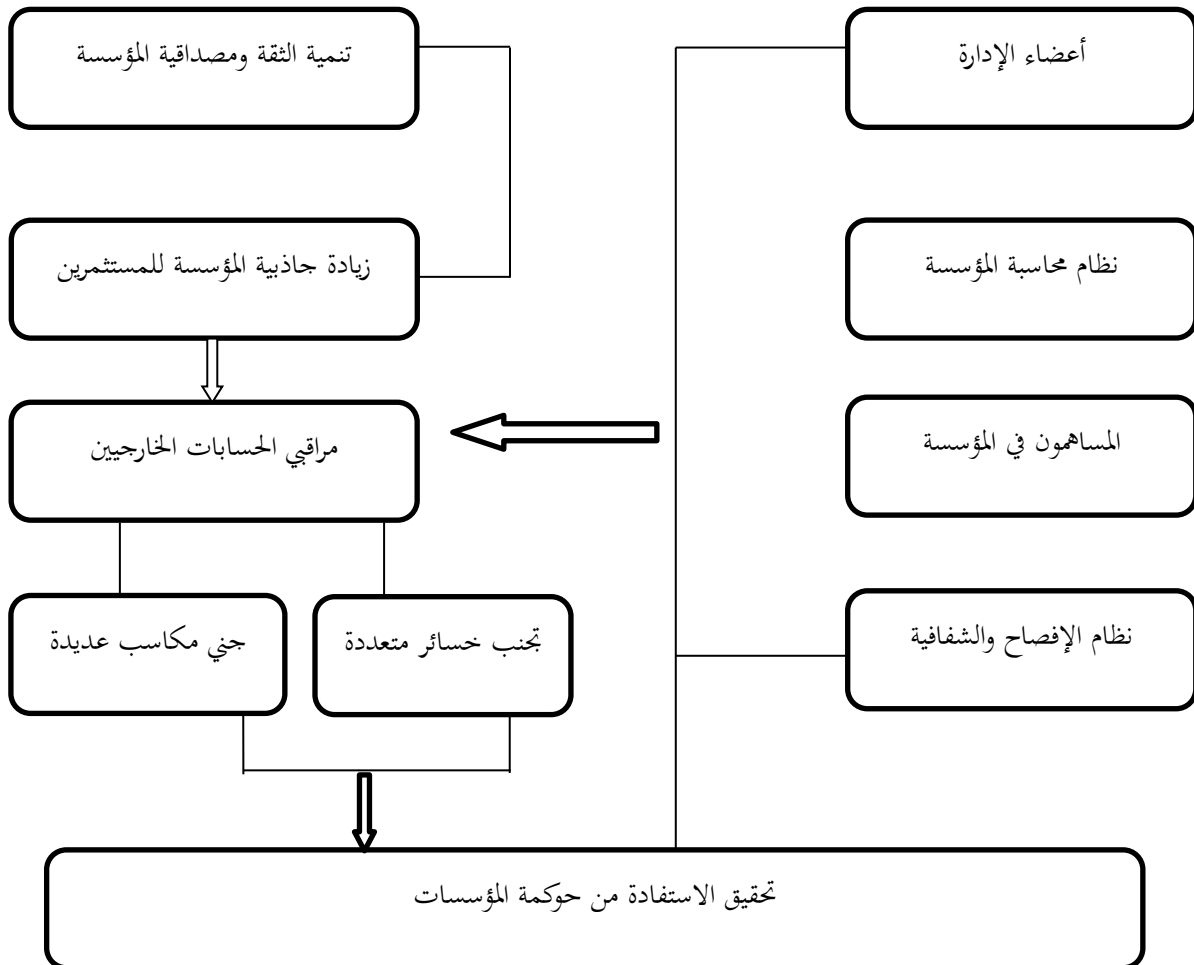
¹ - Charles Oman et al, La Gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes, centre de développement de l'OCDE, cahier de politique économique, N: 23, 2003, p :06.

² - رافد عبيد النواس، أثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات - نموذج مقترح-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم 14، العدد 50، 2008، ص: 243.

- ✓ حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة: وذلك من خلال زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع المؤسسة وفي مقدمة ذلك العاملين بها؛
- ✓ توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: للتأكد من سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين وبما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة؛
- ✓ وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش، تضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا، أدائيا وأخلاقيا؛
- ✓ وضع أنظمة للرقابة على إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس إدارتها؛
- ✓ وضع أنظمة لإدارة المؤسسة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين)، مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي بالمؤسسة.

ويمكن إبراز وتوضيح الأهداف التي تسعى حوكمة المؤسسات لتحقيقها بجد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 5.1: الأهداف التي تسعى إليها حوكمة المؤسسات.



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص: 189.

من خلال هذا الشكل يتبين أن حوكمة المؤسسات ككل متكامل من أعضاء الإدارة والمساهمين بالإضافة إلى نظام الإفصاح والشفافية تسعى إلى غرس الثقة في نفوس المستثمرين وفتح مصادر التمويل على مصراعيها، بالإضافة إلى التسيير الجيد لإدارة المخاطر من خلال تجنب الخسائر الناتجة عن سوء التسيير وتعويضها بجني مكاسب عديدة نتيجة فتح باب الاستثمار، وبالتالي تكون المؤسسة قد استفادت من تطبيقها لحوكمة المؤسسات بشكل كبير وهو الهدف المرجو.

المبحث الثاني: آليات ومبادئ حوكمة المؤسسات

ترتكز حوكمة المؤسسات وتقوم على مجموعة من المبادئ، القواعد والأسس تستعين وتستهدي بإتباعها، تطبيقها والسير على خطاها وقواعدها المؤسسات الراغبة في تطبيق نظام الحوكمة ولاسيما المؤسسات المدرجة في البورصة. وتختلف مبادئ حوكمة المؤسسات باختلاف المنظمات والهيئات العالمية التي أصدرتها، وتعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" ومبادئ منظمة التمويل الدولي "IFC" الأهم والأكثر شمولاً واستخداماً. وحتى تضمن المؤسسات التطبيق السليم لهذه المبادئ استلزم عليها توفير الحاجيات والمستلزمات الضرورية لها من خلال الاستعانة والمرور بآليات الحوكمة التي من دونها لا يمكن تجسيد وتطبيق هذه المبادئ .

المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات

تعتبر حوكمة المؤسسات وآلياتها ثمرة الجهود والدراسات العميقة والكثيرة لمنع حدوث تكرار الأزمات المالية والانهيارات والاختلالات التي شهدتها المؤسسات في الجانب التسييري والتنظيمي أو الحد منها على أقل تقدير، وذلك من خلال مجموعة من الآليات، من أبرزها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقاً للمعايير المحاسبية ذات الصلة، وكذلك تعزيز دور وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي، وبخاصة ما يتصل باستقلالية هاتين الوظيفتين وتشكيل لجنة التدقيق من مجلس الإدارة للإشراف عليهما.

وعلى العموم تشمل حوكمة المؤسسات على نوعين رئيسيين من الآليات المتعلقة بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، أي هناك آليات داخلية وآليات خارجية.

أولاً: 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 كما يلي:

I: مجلس الإدارة:

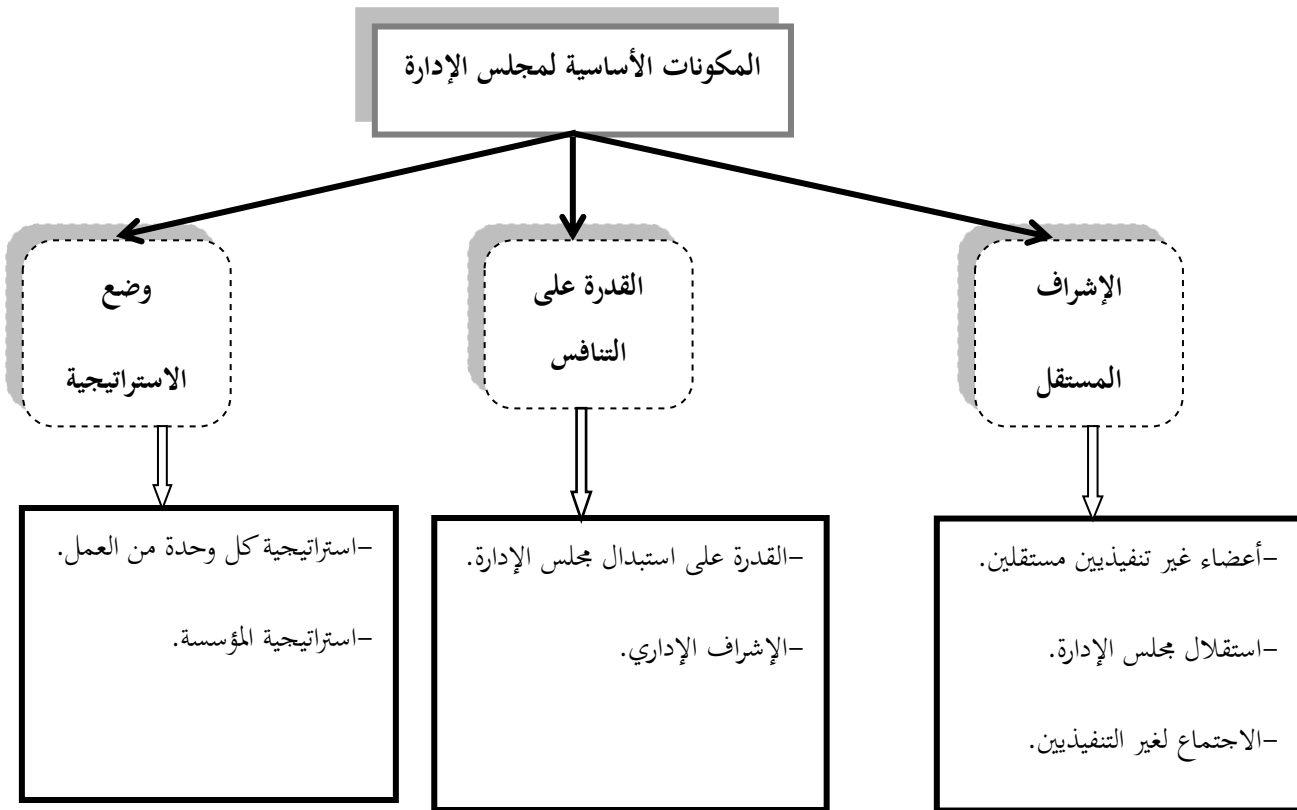
يذكر كل من "Singh" و "Harianto" إن الناشطين في مجال حوكمة المؤسسات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع

استراتيجية المؤسسة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أدائها وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة¹. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك². وفي هذا السياق يأتي تأكيد على ضرورة أن تقاد كل مؤسسة من المؤسسات بمجلس إدارة فعال يمارس القيادة ويوجه المؤسسة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية ومسؤولية³.

إن مكونات حوكمة مجلس الإدارة تحدد بشكل كبير طبيعة وفعالية مجلس الإدارة في عملية استقلال اتخاذ القرارات التي يجب أن تكون موجهة لخدمة جميع أصحاب المصلحة وأن تعمل على تغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية.

والشكل الموالي يبين مكونات مجلس الإدارة:

الشكل رقم 6.1: مكونات مجلس الإدارة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

¹ Singh.H, Harianto.F, Management-board relationships: takeover risk and adoption of golden parachutes, Academy of management journal, Vol: 32, issue:01, march 1989, p: 127.

² World bank, The challenge of state-owned enterprise corporate governance for emerging markets, 2006, P:24. Available at: http://rru.worldbank.org/themes/corporate_governance

³ Private sector corporate governance trust, good corporate governance in state-owned corporations: final draft guidelines, Nairobi, Kenya, 2002, p: 17.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس وبالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة¹.

II: لجنة المراجعة:

تعتبر لجان المراجعة "Audit Committee" من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المملكة المتحدة، أستراليا وغيرها من الدول، كما توصي العديد من المنظمات المهنية بتكوينها نظراً للدور الذي تقوم به في مراقبة عمليات التقرير المالي والإفصاح لحملة الأسهم والتأكد من مصداقيتها وكذلك في تدعيم استقلال عملية المراجعة، الأمر الذي حدا ببعض الدول إلى إصدار التشريعات الملزمة لوجودها داخل مؤسسات المساهمة العاملة بها².

II-1: التعريف بلجنة المراجعة

تعددت التعاريف المقدمة للجنة المراجعة وتنوعت، وفي هذه الدراسة سنقوم بتقديم مفهوم أو تعريف إحدى المنظمات العالمية وهي على سبيل المثال الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين "CICA"، حيث عرفت لجنة المراجعة على أنها³:

"لجنة مكونة من مدراء المؤسسة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة. وتعد لجنة المراجعة كحلقة وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في مراجعة ترشيح المراجع الخارجي، نطاق ونتائج المراجعة وكذلك الرقابة الداخلية للمؤسسة وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر".

وعرفها ميخائيل أشرف حنا بأنها "لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققين الداخليين والخارجيين إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقاً للأحكام التي يقرها مجلس الإدارة وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة"⁴.

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن لجنة المراجعة هي لجنة منبثقة وتتفرع من مجلس الإدارة وتتكون من الأعضاء التنفيذيين وتعتبر همزة بين مجلس الإدارة وعمليات التدقيق الداخلي إذ هي التي تشرف عليه من خلال إبراز والإشراف على عملية الرقابة الداخلية بكل جوانبها وتفعيل نظامها وتقديم توصيات لمجلس الإدارة بما يخدم أغراض وأهداف المؤسسة ونظام الحوكمة فيها.

II-2: دور ومهام لجنة المراجعة

يتمثل الدور الرئيسي للجنة المراجعة في ضمان المساعدة للحصول على جودة عالية للتقارير المالية، وذلك بتخفيض ممارسات إدارة الأرباح غير الشرعية عن طريق تقييم قدرة المراجع الخارجي واستقلاليتته، وبواسطة إجراء مناقشات مع إدارة المؤسسة والمراجعين

¹ - بروش زين الدين، دهمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، ماي 2012، ص: 14.

² - مجدي محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

³ - عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، 2008، ص: 192.

⁴ - ميخائيل أشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص: 32.

الخارجيين عن السياسات والمبادئ المحاسبية، حيث تعد لجنة المراجعة بمثابة المراقب النهائي لعملية إعداد التقارير المالية للتحقق من خلوها من الأخطاء والانحرافات¹.

ولقد قام مركز المشروعات الدولية من خلال دليل وقواعد حوكمة المؤسسات من تحديد وظائف ومهام لجنة المراجعة كما يلي²:

- ✓ تقييم كفاءة المدير المالي وباقي أفراد الإدارة المالية الرئيسيين؛
- ✓ دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه؛
- ✓ دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها؛
- ✓ دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها؛
- ✓ دراسة خطة المراجعة مع المراجع الخارجي والإدلاء بملاحظات عليها؛
- ✓ دراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها؛
- ✓ تقييم مؤهلات وكفاءة أداء واستقلالية المراجع الخارجي واقتراح تعيينه وتحديد أتعابه؛
- ✓ اعتماد قيام المراجع الخارجي بعمليات إضافية والموافقة على أتعابه عنها؛
- ✓ دراسة ومناقشة خطة إدارة المراجعة الداخلية وكفاءتها وقدراتها؛
- ✓ دراسة تقارير المراجعة الداخلية والإجراءات التصحيحية لها.

II-3: آلية عمل لجنة المراجعة

من الأهمية وضع خطة متكاملة لتنفيذ آليات ومهام لجنة المراجعة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين وذلك من خلال³:

- إدراج جميع المهام والمسؤوليات التي ينبغي أن تقوم بأدائها لجنة المراجعة في ميثاق مكتوب ويصادق عليه مجلس الإدارة؛
- أن يقوم رئيس اللجنة بعمله على أساس التفريغ الكامل للتنسيق الدائم بين مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية والأعضاء الآخرين؛
- أن تعقد اللجنة اجتماعاتها بشكل دوري وعلى أساس شهري؛
- تعقد اللجنة اجتماعات أخرى كلما دعت الحاجة لذلك؛

¹-Jean.B et all, The effect of audit committee expertise, independence and activity on aggressive earning management auditing: Journal of practice and theory, Vol: 23, N:02, September 2004, p :23.

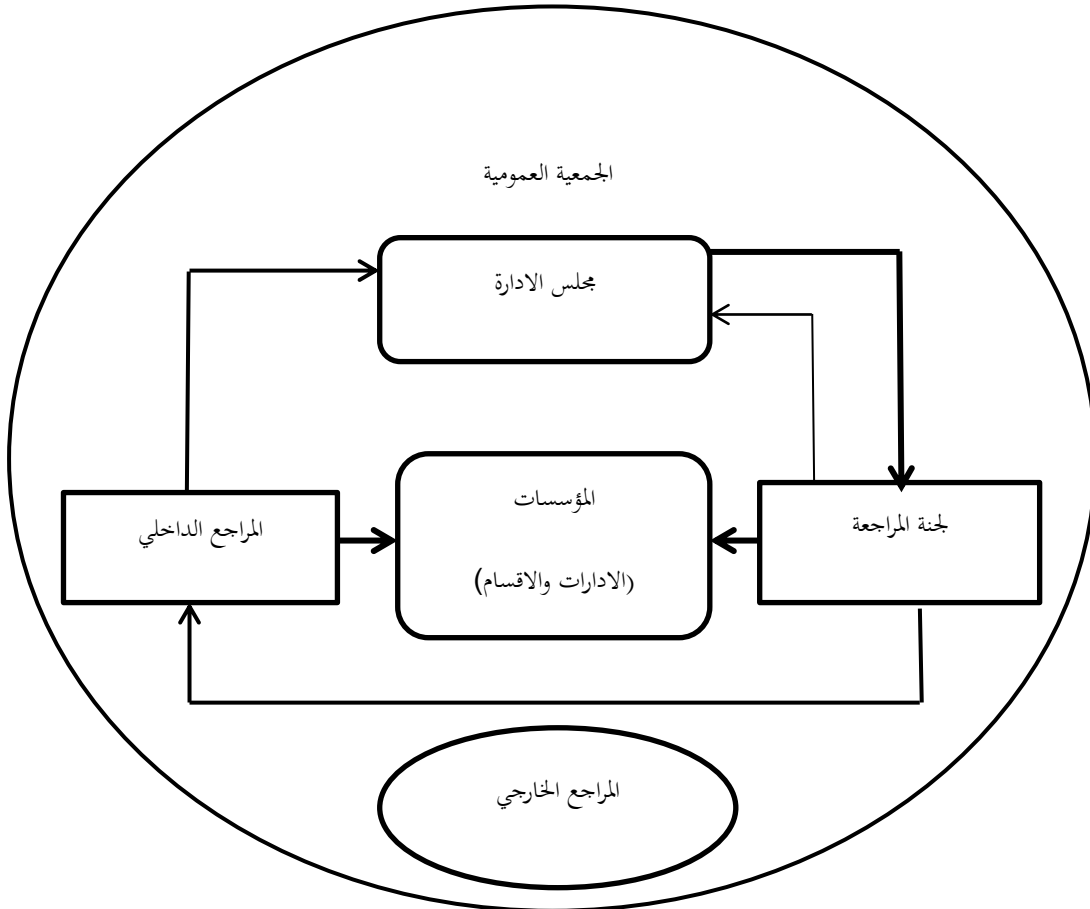
² - سامح محمد رضا، رياض أحمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية "دراسة تطبيقية على شركة الأدوية المصرية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السابع، العدد الأول، 2011، ص:52.

³ - السويطي موسى سلامة، تطوير نموذج لدور لجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها في فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات المالية والإدارية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص: 217.

- تدعو اللجنة لحضور اجتماعاتها من تراه من المديرين أو الموظفين أو غيرهم؛
- تقوم اللجنة بتوفير الموارد اللازمة لقيام اللجنة بمهامها وتحمل مسؤولياتها، سواء كانت موارد مالية أم بشرية؛
- قيام اللجنة بإصدار تقريراً سنوياً يتم نشره ضمن التقارير السنوية، بحيث يتضمن المهام التي نفذتها فعلاً خلال العام، وكذلك عدد أسماء أعضاء لجنة المراجعة والخبرات العلمية والعملية المتوافرة لديهم، وأيضاً عدد اجتماعات اللجنة أثناء العام ونسبة حضور كل عضو فيها.
- وعليه يتبين أن وجود آلية أو خطة عمل للجان المراجعة من شأنه أن يعزز من فاعليتها وقدرتها على القيام بالمهام المطلوبة منها بشكل واضح ومدروس.
- يمكن القول بأن لجان المراجعة تعد من أهم أدوات الرقابة في المؤسسات، كما تعتبر أحد أهم دعائم تحقيق مفهوم حوكمة المؤسسات حيث تعمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة وكل من المراجع الداخلي والخارجي. وقد أكدت بعض الدراسات والبحوث على أهمية العلاقة بين لجنة المراجعة والمراجع الداخلي والخارجي ودورها في تعزيز الرقابة على المؤسسة¹.

والشكل الموالي يبين علاقة لجنة المراجعة بالمؤسسة والأجهزة الرقابية الأخرى بالمؤسسة:

الشكل رقم 7.1: علاقة لجنة المراجعة بالمؤسسة والأجهزة الرقابية الأخرى بالمؤسسة.



¹ - عوض بن سلامة الرحيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 197.

المصدر: عوض بن سلامة الرحيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 197.

III: 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 التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" تأكيداً 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 العالية¹.

III-1: وظائف لجنة المكافآت وواجباتها

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فان "Mintz" لخصها بما يأتي²:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري؛
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا؛
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

IV: لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت "PSCGT" لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات³.

¹ - محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008-2013)، أطروحة دكتوراه، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017/2016، ص: 34-35.

² - بروش زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

³ - ليلي بوحديدي، الهام بجاوي، دور آليات حاكمية المؤسسات في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية، مجلة آفاق العلوم، جامعة الخلفة، العدد الأول، 2016، ص: 34.

IV-1: مهام وواجبات لجنة التعيينات

تقوم لجنة التعيينات بمجموعة من المهام والواجبات هي كما يلي¹:

- ✓ أن تقوم لجنة التعيينات في المؤسسة مع مجلس الإدارة ومصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين؛
- ✓ يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعين 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 للتعين؛
- ✓ على اللجنة أن تتوخى الموضوعية وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من طرف المؤسسة.

V: المراجعة الداخلية

تلعب وظيفة المراجعة الداخلية دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة. حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، وفي هذا السياق يري "أرشبولت" أن كل من المراجع الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراجعة ضمن إطار هيكل الحوكمة وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع اكتشاف حالات الغش والتزوير².

V-1: تعريف المراجعة الداخلية

تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها: "وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية، وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي تمت مراجعتها"³.

كما تم تعريفها على أنها: "المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة"⁴.

¹ - محمد عمر شقوف، عبد الحفيظ ميرة، الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالخصخصة والمسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية- تجربة الأسواق الناشئة-، جامعة اليرموك، الأردن، أبريل 2013، ص: 115-116.

² - أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 80-81.

³ - فتحي رزق السوافري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص: 65-66.

⁴ - عمر شريقي، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2015، ص: 126.

لذلك وفي ضوء الاعتبارات السابقة فإن المراجعة الداخلية هي إحدى الآليات الهامة واللازمة لحوكمة المؤسسات كما أنها في الوقت ذاته تعتبر عنصراً هاماً من عناصر الرقابة الداخلية، وهي عبارة عن نشاط مستقل يتم داخل المؤسسة بهدف مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل حماية الأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية، هذا وتكتسب المراجعة الداخلية مصداقيتها كمهنة من ثقة الجهات المستفيدة منها في جودة أداء المراجعين الداخليين الذين ينتمون لها وفي التأكيد الموضوعي الذي توفره بشأن إدارة المخاطر، الرقابة والحوكمة في المؤسسات المختلفة¹.

V-2: أهمية المراجعة الداخلية

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية من أهم الوظائف التي تتميز بها المؤسسات الحديثة حيث أشار بعض الباحثين إلى أن سنة واحدة من المراجعة الداخلية توازي عمل ثلاث سنوات من التدقيق الخارجي.

ولاشك أن أهمية المراجعة الداخلية تكمن في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين بوضوح على أن قيام المراجعة الداخلية بدورها الاستشاري والتأميني إنما يهدف بالأساس إلى إضافة القيمة للمؤسسة ووضعه المعهد كهدف نهائي واستراتيجي لوظيفة المراجعة الداخلية، وأشار المعهد إلى أن إضافة القيمة يتم من خلال تحسين وزيادة فرص انجاز أهداف المؤسسة وتحسين الإجراءات والعمليات وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة².

لقد طرحت فكرة إنشاء وتكوين لجان المراجعة بغرض زيادة مصداقية وموثوقية القوائم المالية التي تعدها الإدارة للمساهمين والمستثمرين وكذلك لمساندة الإدارة العليا للقيام بمهامها المنوط القيام بها بكفاءة وفعالية، ولتدعيم استقلالية المراجع الداخلي وحماية حيادية المراجع الخارجي، فضلاً عن تحسين جودة أداء نظام الرقابة الداخلية وما يتبعه من رفع كفاءة أداء عملية المراجعة³.

كما تكمن أهمية المراجعة الداخلية في كونها رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة، إضافة إلى أنها تعتبر عين وأذن المراجع الخارجي وأهم آليات التحكم المؤسسي، لذلك فقد ظهرت وتطورت وزادت أهميتها نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي⁴:

- كبر حجم المؤسسات وتعدد عملها؛
- اضطراب الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمؤسسة؛
- حاجة إدارة المؤسسة إلى بيانات دورية ودقيقة لرسم السياسات والتخطيط وعمل القرارات؛
- حاجة إدارة المؤسسة إلى حماية وصيانة أموال المؤسسة من الغش والسرقة والأخطاء؛
- حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي، الرقابة الحكومية والتسعيرة؛

¹ - سامي مجدي محمد، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة ميدانية في شركات التأمين، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد الأول، 2009، ص: 10.

² - الجمع العربي للمحاسبين، مفاهيم التدقيق المتقدمة، الجمع العربي للمحاسبين، عمان، الأردن، 2001، ص: 226.

³ - مجدي محمد سامي، نفس المرجع السابق، ص: 19.

⁴ - يوسف محمد جبروع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 128.

- تطور إجراءات المراجعة من تفصيلية كاملة إلى اختبارية تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية.

V-3: دور وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة

تقوم المراجعة الداخلية بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية¹:

- تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة: تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والإشراف بطريقة توفر ضمان معقول أن الأهداف والغايات سوف يتم تحقيقها؛
- قابلية المعلومات للاعتماد عليها: يجب أن تكون المعلومات المالية والتشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة، كاملة ومفيدة وأن تكون قد قدمت في الوقت المناسب، حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة؛
- حماية الأصول: يؤكد المراجع الخارجي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة والحريق والتصرفات غير القانونية في ممتلكات المؤسسة؛
- الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية: تتحقق المراجعة الداخلية من أن منتسبي المؤسسة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من إتباع السياسات، الخطط، الإجراءات، الأنظمة والتعليمات، وفي حالة عدم التزام الموظفين بذلك فعلى المدقق تحديد أسباب ذلك؛
- الوصول إلى الأهداف والغايات: يتم وضع الأهداف والغايات وإجراءات الرقابة من قبل الإدارة ويقوم المراجع الداخلي بتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف المؤسسة، وتقع مسؤولية ووضع أهداف المؤسسة على عاتق الإدارة العليا، وعلى المراجع التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت كما خطط لها؛
- منع كشف الغش والاحتيال: تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على إدارة المؤسسة وعلى المراجع الداخلي فحص وتقييم اكتشاف الغش ولكن يجب أن يكون لديه معرفة كافية بطرق واحتمالات الغش ليكون قادراً على تحديد أماكن حدوث الغش والاحتيال، وعلى المراجع عند اكتشافه ضعف في نظام الرقابة الداخلية أن يعمل اختبارات إضافية للتأكد من عدم حدوث الغش.

ثانياً: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة والضغط الذي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة². من جانب آخر تتأثر المؤسسة وتتفاعل مع المحيط والعالم الخارجي الذي تزاوّل فيه نشاطها، حيث توجد علاقة وطيدة تؤثر في سيورة نشاط المؤسسة، إذ تعتبر الآليات الخارجية للحوكمة والمتمثلة في جميع الأمور والضوابط الخارجية

¹ - محمد فلاح، التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي حول السياسات النقدية والمؤسسات المالية، جامعة سكيكدة، 2010، ص: 07.

² - بشرى عبد الوهاب، محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 22، 2012، ص: 211.

ويتعلق الأمر بكل من القوانين، التشريعات والتنظيمات التي تحكم وتسير المناخ العام للاستثمار، المراجعة الخارجية والأسواق المالية وأصحاب المصلحة الخارجيين ونخص بالذكر المؤسسات المالية والعملاء.

I: المراجعة الخارجية:

تعتبر المراجعة الخارجية كآلية فعالة ومهمة في إطار الآليات الخارجية للحوكمة نظرا للمكانة البارزة التي تحتلها وكذلك للوظائف والمهام التي تتولاها، وتتجلى مهامها من خلال مراجعة القوائم المالية للمؤسسة من طرف مراجعين خارجيين ومستقلين عن المؤسسة. وتعتبر كمعيار لمصادقية القوائم والبيانات الخاصة بالمؤسسة، كما تعتبر صمام أمان يستند إليه المستثمرون وأصحاب المصلحة الخارجيين من أجل معرفة وضعية مؤسساتهم الحقيقية وذلك من أجل اتخاذ التدابير والقرارات الاستثمارية المناسبة واتباع الاستراتيجيات التي تتوافق مع أهدافهم ورغباتهم.

I-1: تعريف المراجعة الخارجية:

تختلف تعاريف المراجعة الخارجية باختلاف آراء وتوجهات المنضّمات المهنية والكتاب في هذا المجال، وفي هذا السياق فقد تم تعريفها على أنها: "عملية فحص أنظمة الرقابة الداخلية، البيانات، المستندات، الحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت المراجعة فحصا إنتقاديا منظما، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية على الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة وتقديم مدى تصورها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة في تلك الفترة"¹.

وتعرف المراجعة الخارجية أيضا: "هي عملية فحص لمجموعة من المعلومات، يقوم هذا على الاستقصاء بهدف التحقق من سلامة القوائم المالية وفقا لمجموعة من المعايير الموضوعية والتي تعكس احتياجات مستخدمي تلك القوائم مع ضرورة إيصال هذا الرأي للأطراف المعنية لمعاونتها في الحكم على مدى جودة ونوعية هذه المعلومات وتحديد مدى الاعتماد على تلك القوائم"².

وعليه فالمراجعة الخارجية تعتبر كعملية منهجية وموضوعية، فعمل المراجع الخارجي ليس هدف ذاتي بل هو هدف موضوعي، والمتمثل في إعطاء صورة حقيقية وصادقة عن عمل إدارة المؤسسة.

I-2: أهمية المراجعة الخارجية:

تقوم المراجعة الخارجية بتقديم خدمات متعددة إلى عدة أطراف الذين تكون لهم علاقة بالمؤسسة والذين يحتاجون لبيانات صحيحة لبناء قراراتهم، وتكون درجة الثقة في هذه المعلومات كبيرة خاصة إذا ما كان مصادقا عليها من طرف شخص خارجي، وعليه فإن أهمية المراجعة الخارجية يمكن تناولها من عدة نواحي نذكر منها ما يلي³:

أ- أهمية المراجعة الخارجية لإدارة المؤسسة والمساهمين:

إن إدارة المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على معلومات صحيحة ودقيقة وذلك أثناء قيامها بعملية التخطيط وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، وعليه فلا يمكن الوثوق في هذه المعلومات بصفة كلية إلا إذا كانت هذه الأخيرة مصادق عليها

¹ - خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات- الناحية النظرية والعملية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص: 13.

² - أحمد نور، تدقيق الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1992، ص: 06.

³ - خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، الأصول العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، دار المستقبل للنشر، الأردن، 1998، ص: 11-12.

من طرف شخص محايد وذلك بإعطاء رأي فني محايد حول مدى صدق هذه البيانات والقوائم المالية التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المالية بكل صحة وموضوعية.

إن المراجعة الخارجية تقوم بتقديم خدمة للمساهمين وهي الوثوق والائتمان على ممتلكاتهم، وكذلك ضمان استخدام الموارد المتاحة بصفة مثلى وبكفاءة عالية، وعليه فالمراجع الخارجي يقوم بإعداد التقرير وذلك بعد القيام بفحص دقيق للحسابات وأنظمة الرقابة الداخلية، حيث هذا التقرير يتضمن رأي سليم حول صحة وعدالة القوائم المالية وتمثيلها للمركز المالي للمؤسسة وكذلك نتائج الدورة المالية، وبهذا فإن أهمية المراجعة الخارجية تكمن في مساعدة المساهمين على الاطلاع على كل ما يحدث أو يجري في المؤسسة.

ب- أهمية المراجعة الخارجية بالنسبة للموردين وإدارة الضرائب :

تسمح المراجعة الخارجية للموردين الاطلاع على الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة مما يحدد درجة التعامل مع هذه المؤسسة، فإذا اتضح للمورد أن الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وأنها قادرة على الوفاء بالتزاماتها في أجال استحقاقها فإن المورد يكون يتعامل مع المؤسسة بحذر كبير، كما أن إدارة الضرائب تعتمد في تحديد الوعاء الضريبي واحتساب الضريبة بناء على المعلومات التي تتحصل عليها من إدارة المؤسسة.

ج- أهمية المراجعة الخارجية لنقابة العمال:

تعطي المراجعة الخارجية صورة حقيقية حول الوضعية الأساسية للمؤسسة، وهذا ما يساعد نقابة العمال على المطالبة بحقوق العمال، فإذا كانت الأجور منخفضة مقارنة مع المركز المالي الجيد الذي تتمتع به المؤسسة فإن هذا الوضع يؤدي بنقابة العمال للتفاوض مع إدارة المؤسسة من أجل دفع قيمة أجور العمال.

د- أهمية المراجعة الخارجية في تسيير الموارد المتاحة:

إن قيام المراجع الخارجي بعملية الفحص تؤدي إلى التوصل إلى نقاط الضعف في التسيير، وعليه يقوم المراجع الخارجي بتحديد هذه النقاط ويعمل على التقليل منها، وتحسين التسيير وهذا من خلال تقديم بعض النصائح والتوصيات والاقتراحات والتي من شأنها رفع من درجة كفاءة الإدارة والاستخدام الأمثل والجيد للموارد المتاحة.

I-3: دور المراجعة الخارجية في إطار حوكمة المؤسسات:

تعمل وتساهم المراجعة الخارجية في إطار حوكمة المؤسسات على¹:

- زيادة ثقة الجمهور والأطراف ذات المصلحة في مصداقية القوائم المالية والحسابات التي تصدرها المؤسسات؛
- تقديم تأكيدات للمجتمع والأطراف ذات المصلحة عن مدى التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات وعن كفاءة استغلال مواردها وعن الحفاظ على مصالح جميع الأطراف؛

¹ - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 100-101.

- تقليل مشاكل عدم التماثل في المعلومات بين الإدارة والمساهمين عن طريق تقديم تقارير مستقلة عن كلا الطرفين؛
- تحسين طريقة تسيير المؤسسات عن طريق التأكد من فعالية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية واكتشاف حالات الغش والتزوير والحد من حالات الفساد المالي والإداري والتلاعب بأموال المؤسسات.

II: القوانين والتشريعات

وتتمثل في المحيط التنظيمي والقانوني (قانون المؤسسات، العمل، قوانين الإفلاس، القانون التجاري...) ويشمل قانون المؤسسات المعمول به في الدولة، بالإضافة إلى تشريعات العمل، قوانين المالية والضرائب، القانون التجاري وقوانين الإفلاس إن استدعى الأمر حل المؤسسة. وغالبا ما تؤثر هذه الآلية على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة.

فعلى سبيل المثال قد فرض قانون "Sarbanes-Oxly Act" متطلبات جديدة على مؤسسات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة¹.

ثالثا: آليات حوكمة أخرى:

هناك مجموعة من الآليات الخارجية الأخرى التي لها علاقة مع المؤسسة حيث تؤثر فيها وتتمثل في²:

- الآليات القانونية: وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة المؤسسات؛

- الآليات الرقابية: لتحقيق حوكمة المؤسسات مثل التحديد لمسؤوليات الهيئة المسؤولة عن الاشراف والرقابة؛

- الآليات التنظيمية: والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الادارة واللجان المختلفة؛

- الآليات المحاسبية: والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

¹ - حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، ماي 2012، ص: 21.

² - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007، ص: 44.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات

تتأثر حوكمة المؤسسات بثقافة الدول والنظام المحاسبي والاقتصادي لكل دولة بالإضافة إلى مستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، وهذا يعني أنه ليس هناك نظام موحد لحوكمة المؤسسات يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج، بل إن هناك معايير ومبادئ عامة تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليتين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لغرض أن تكون عوناً للحكومات الدول من أجل تقييم وتحسين الاطار القانوني، المؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة المؤسسات في دولهم¹. كما توجد منظمات أخرى تناولت بالتفصيل القواعد التنظيمية والتسييرية للحوكمة على غرار مؤسسة التمويل الدولية ومركز حوكمة المؤسسات، وعلى الرغم من الاختلاف الطفيف المتواجد في طرح وتناول هذه المبادئ من طرف المنظمات إلا أنها كلها تصب وتسير وفق منهج واحد وهو ضمان فاعلية تطبيق هذه المبادئ.

تستند مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OECD" إلى تجارب مستندة إلى المبادرات الوطنية للدول الأعضاء بالمنظمة وإلى أعمال سابقة تم الاضطلاع بها داخل المنظمة وكذا إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء بالمنظمة، وكذا إسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وقطاع الأعمال والمستثمرين وغيرها من الأطراف المعنية بموضوع حوكمة المؤسسات².

في ماي 1999 تم إصدار هذه المبادئ والتي تعتبر لحد الآن الأساس في تطبيق حوكمة المؤسسات وتتضمن تلك المبادئ العديد من التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات العامة المكثفة، وقد وافقت الدول الأعضاء في المنظمة على هذه الصياغة المعدلة للمبادئ في 22 أبريل 2004 والتي تتكون من ستة مبادئ هي³:

✓ ضمان وجود أسس فعالة لنظام حوكمة المؤسسات؛

✓ حقوق المساهمين؛

✓ المعاملة المتكافئة للمساهمين؛

✓ دور أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسات؛

✓ الإفصاح والشفافية؛

✓ مسؤوليات مجلس الإدارة.

¹ - حولة عبد الحميد محمد، دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل الشركات المساهمة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 25، 2012، ص: 62.

² - محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة للتطبيق، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، 2006، ص: 126.

³ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

أولاً: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات على الآتي: "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية"¹.

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة المؤسسات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية، حيث يتم صياغة هذه المبادئ في شكل مجموعة من القواعد والمعايير الاختيارية التي ليس لها صفة الإلزام القانوني أو اللوائح التنظيمية، وتتأثر ممارسات حوكمة المؤسسات عادة بمجموعة قوانين المؤسسات وسوق الأوراق المالية، الضرائب، معايير المحاسبة والمراجعة.

لضمان وجود هذا الإطار الفعال، فانه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي يمكن من وراءه لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقات تعاقدية، ويتم هذا من خلال الالتزام ب:²

1- وضع إطار لحوكمة المؤسسات يهدف إلى التأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية، فالبينة التنظيمية والقانونية التي تعمل فيها المؤسسات ذات أهمية رئيسية للنتائج الاقتصادية الشاملة؛

2- أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محدداً بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة. حيث أن ممارسات حوكمة المؤسسات تتأثر بمجموعة كبيرة من الميادين القانونية مثل قانون المؤسسات، اللوائح التنظيمية للأوراق المالية، معايير المحاسبة والمراجعة، قانون الإعسار (الإفلاس) وقوانين العقود والعمل والضرائب؛

3- أن يكون لدى الجهات الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلاً على أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح اللازم لها؛

4- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية المؤثرة في ممارسة حوكمة المؤسسات ضمن نطاق اختصاصي تشريعي ما يتوافق مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.³

ثانياً: حقوق المساهمين

ويتمثل هذا المبدأ في أنه ينبغي أن تتضمن مبادئ حوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين والتي تتمثل على سبيل المثال في تأمين أساليب تسجيل ونقل وتحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات الملائمة عن المؤسسة والمشاركة في قرارات البيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج أو إصدار أسهم جديدة.¹

¹ - مخلوفي عبد السلام، دور حوكمة الشركات في تفادي الأزمات المالية، مجلة البدر، جامعة بشار، الحجم الخامس، العدد السابع، جويلية 2017، ص: 147.

² - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات، مصر، 2004، ص: 11.

³ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

كما تتمثل حقوق المساهمين أيضاً في المشاركة الفعالة والتصويت في الجمعية العامة واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، والحصول على كافة المعلومات عن المؤسسة ومعاملات أعضاء مجلس الإدارة بشكل منتظم وفي التوقيت المناسب. وتتمثل الحقوق الأساسية للمساهمين في²:

1. تأمين وسائل التسجيل والنقل والتحويل للملكية الأسهم؛
 2. حضور الجمعية العامة والتصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
 3. الحصول على المعلومات المختلفة؛
 4. ممارسة الرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية؛
 5. الحصول على حقوقهم في الأرباح.
- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة ومن بينها³:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للمؤسسة؛
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية؛
- العمليات الاستثنائية بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول بما يؤدي في الواقع إلى بيع المؤسسة؛
- ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، مكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع؛
- 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 بالحاكمة المؤسسية مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي التقييد بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في المؤسسة. كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافأته لموافقة المساهمين؛

¹ - محمد أمال إبراهيم، دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة المؤسسات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الثاني، 2005، ص: 343-358.

² - بوقرة راجح، غانم هاجرة، الحوكمة: المفهوم والأهمية، مداخل في إطار الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2012، ص: 10.

³ - حسن شرف الدين، رنده ديب الدبل، تأثير حوكمة الشركات على الأزمة المالية الاقتصادية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد 17، مارس 2016، ص: 21.

➤ ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو غيايا مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أو غيايا.

ثالثا: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم¹.

فنظام الحوكمة يؤكد على وجوب كفالة المعاملة المتكافئة في إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في المؤسسات ومنع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية، فقد أصبح للهيئة العامة لسوق المال الحق في وقف قرارات الجمعية العامة التي تصدر لمصالح فئة معينة، والسماح للمالك المسجل بالتصويت نيابة عن المالك المستفيد بشكل كلي أو جزئي وإحكام الرقابة على الاتجار بالمعلومات الداخلية.

وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الثالث المتعلق بالمعاملة المتساوية لجميع المستثمرين وهي²:

- ❖ معاملة كافة المساهمين "حملة نفس طبقة الأسهم" معاملة متساوية وفي هذا المجال، ذكرت المبادئ العديد من التوجيهات والإرشادات لضمان معاملة كافة المساهمين حملة نفس الطبقة معاملة متساوية؛
- ❖ أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أم غير مباشر أم بالتعاون عن طريق طرف ثالث أي مصلحة مادية أو أي عملية أو موضوع يمس المؤسسة بطريقة مباشرة.

رابعا: دور أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، إضافة إلى³:

1. يجب أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
2. حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تبرير في حالة انتهاك حقوقهم؛
3. يجب أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

² - عدنان عبد المجيد، عبد الرحمن قباحة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للمؤسسات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص: 50.

³ - رافد عبيد النواس، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

مستويات الأداء.

ومن بين الحقوق التي يكفلها أيضا القانون ما يلي¹:

- ✓ المشاركة في إدارة وتنفيذ السياسات من طرف العاملين؛
- ✓ السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي؛
- ✓ الاتصال بمجلس الإدارة والإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص من حقوقهم. فهذه الممارسات قد تضر حتى بالمؤسسات وتنازل من سمعة مساهميها وتزيد المخاطر بالنسبة لالتزاماتها المالية.

خامسا: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة². ويتحقق هذا المبدأ من خلال توفر الأمور التالية³:

- ✓ دقة الإفصاح؛
- ✓ التوقيت الملائم للإفصاح؛
- ✓ شمولية الإفصاح؛
- ✓ مراجعة المعلومات المفصّل عنها؛
- ✓ توفير قنوات توصيل المعلومات للمستخدمين.

إن تعديل مبادئ "OCDE" عام 2004 أكد على مزيد من تفعيل آليات الإفصاح والشفافية وعلى استقلالية ومسؤولية مراقب الحسابات من قبل المؤسسة والمساهمين، كما أكد على أهمية وجود جهات تكمل إطار عمل حوكمة المؤسسات ومنها على سبيل المثال المحللين الماليين ومؤسسات التقييم التي يمكن أن تصدر تقريرا وأحكاما محايدة لخدمة المستثمر⁴.

¹ - حسن شرف الدين، رنده ديب الدبل، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

² - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

³ - خليل محمد أحمد إبراهيم، دور حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد الأول، 2005، ص: 720-740.

⁴ - حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص: 185.

كما يتم الإفصاح على المعلومات التالية على سبيل المثال¹:

- النتائج المالية ونتائج عمليات المؤسسة، أهداف المؤسسة والملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت؛
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة، التنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في المؤسسة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين؛
- العمليات المتعلقة بأطراف من المؤسسة وأقاربهم؛
- يجب إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي؛
- ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجعين أكفاء وذو أهلية وذلك بغية تقديم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء المؤسسة في كافة النواحي المادية والهامية؛

- ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، وعليهم واجب بالنسبة للمؤسسة وهو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة؛
- ينبغي استكمال إطار حوكمة المؤسسات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات عن طريق المحللين والسماسة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها.

ومن الأهمية الإفصاح عن التعاملات الخاصة بكل الأطراف المختلفة، فمن المفاهيم المؤكدة أن إخفاق عملية الحوكمة غالباً ما يرتبط بالإخفاق في الإفصاح عن الصورة الكاملة خاصة عندما تستخدم العناصر غير المدرجة بالميزانية لتقديم الضمانات².

يضاف إلى ما سبق أن الإفصاح يساهم في تحسين مستويات تفهم الجمهور لسياسات المؤسسة وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية، وليس من المتوقع أن تفصح المؤسسات عن المعلومات التي قد تؤدي بالإضرار بمركزها التنافسي ما لم يكن مثل هذا الإفصاح لازماً لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتجنب تضليل المستثمرين. وتطبق الكثير من الدول مفهوم الصيغة الأساسية لتحديد المعلومات المطلوب الإفصاح عنها كحد أدنى، وتعرف المعلومات الأساسية بأنها: " تلك المعلومات التي يؤدي حذفها أو إدراجها بصورة غير سليمة إلى التأثير على القرارات الاقتصادية التي يتخذها مستخدمو المعلومات"³.

¹ - صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص: 55-56.

² - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

³ - غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينص المبدأ السادس والأخير على ما يلي:

"ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن الإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين"¹.

هناك تباين في هياكل وإجراءات مجلس الإدارة سواء داخل أو فيما بين الدول في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويقصد بالمبادئ أن تكون عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على أي هيكل لمجالس الإدارة الذي يعهد إليه بوظائف حوكمة المؤسسات أو الإشراف على إدارتها. ومع قيامه بتوجيه استراتيجية المؤسسة فإن مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف على الأداء والقيام بمسؤولياته في ممارسة حوكمة موضوعية ومستقلة.

تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة وفقا لهذا المبدأ كما يلي²:

- ✓ يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل للمعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل الأعضاء لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين وليس لحساب أنفسهم؛
- ✓ حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة آراء متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، بحيث لا يحدث أي ظلم لأي فئة من فئات المساهمين؛
- ✓ يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الحسبان اهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وألا يسمح بأي حال من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين أو القرارات الحكومية التنظيمية وأن يعمل على التوافق التام معها؛
- ✓ يجب على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية من بينها مراجعة وتوجيه استراتيجية المؤسسة، سياسة المخاطرة، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف المؤسسة، اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، تقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضا، متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين وضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للمؤسسة....الخ؛
- ✓ يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة بصفة مستقلة عن الإدارة، وذلك من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم مستقبل الأعمال وكذا من خلال التحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها ومن خلال تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم؛

¹ - مخلوفي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

² - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص: 15-17.

- ✓ يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي الوقت المناسب، وبالشكل الذي يحقق المعرفة الفورية والكاملة والتي تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب؛
- ✓ يجب أن لا يكون للشخص أي ارتباطات مهنية أو شخصية بالنسبة لمؤسسات المساهمة أو إدارتها غير خدمته كعضو مجلس إدارة؛
- ✓ يجب أن يجتمع المجلس بشكل متكرر وأن يكون منفذا للحصول على المعلومات التي يحتاجونها من أجل تأدية واجباتهم؛
- ✓ يجب الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المطلب الثالث: أهداف مبادئ حوكمة المؤسسات والأطراف المرتبطة بتطبيقها

تسعى مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى تحقيق جملة من الأهداف والغايات المترتبة بالتوجهات التنموية والتسييرية والتنظيمية للمؤسسة أي أن الأهداف المرجوة تكون شاملة لجميع النواحي والاتجاهات في المؤسسة سواء على مستوى المحيط الداخلي أو الخارجي، ويرتبط تحقيق هذه الأهداف بمجموعة من العناصر والأطراف الذين يقومون بتطبيق قواعد وأسس حوكمة المؤسسات.

أولاً: أهداف مبادئ حوكمة المؤسسات

ليست المبادئ ملزمة كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتشريعات الوطنية، بل الغرض منها يتمثل في أن تكون بمثابة نقاط مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في غمار إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة المؤسسات والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية، وتعد المبادئ دائمة التطور بطبيعتها وينبغي استعراضها في ضوء التغيرات الكثيرة التي تطرأ على الظروف المحيطة واستهدافا للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات في العالم الذي تسوده تغيرات مستمرة، فينبغي على تلك المؤسسات أن تدخل التجديدات المستمرة على مبادئ الحوكمة بها وأن تطور تلك المبادئ على النحو الذي يكون من شأنه مواكبة المتطلبات والاستفادة من الفرص المتاحة¹.

ثانياً: الأطراف المرتبطون بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهذه الأطراف هي²:

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

² - زرار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات وأفاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ديسمبر 2010، ص: 9-10.

1. المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلل من رغبة المساهمين في زيادة أنشطة المؤسسة مما يؤثر على مستقبل المؤسسة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة المؤسسة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

2. مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين¹، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما²:

✓ واجب العناية اللازمة: ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في المؤسسة على إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون المؤسسة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة؛

✓ واجب الإخلاص في العمل: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

3. الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين³، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين، الموردين، العملاء، العمال والموظفين، 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. وفي إطار الحاكمية الصحيحة للمؤسسات يجب الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسمها القانون، وعلى أن يكون هناك أيضا تشجيع وتعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة⁴.

¹ - صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال، الناشر دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص: 129.

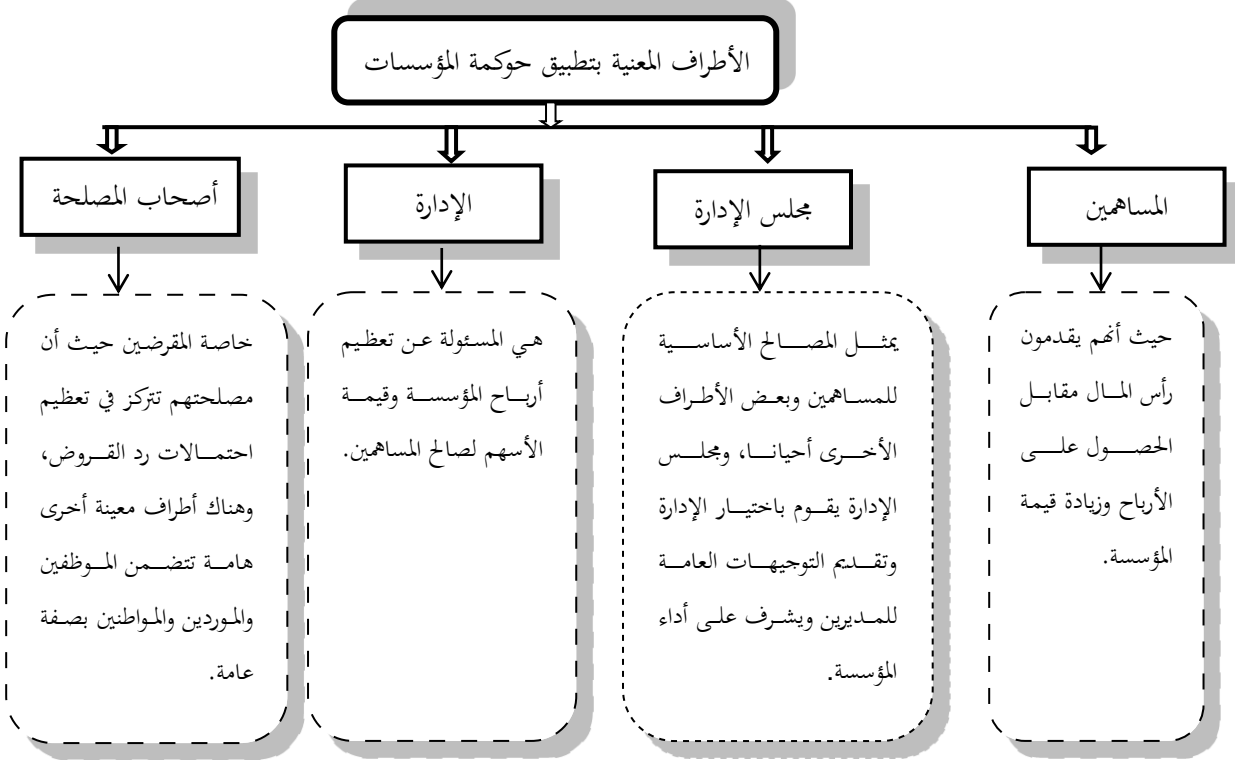
² - بن رحم محمد خميسي، أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد الثامن، 2012، ص: 208.

³ - حمزة العرابي، إيمان نواره، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، العدد: 14، جوان 2016، ص: 20.

⁴ - عمر أقبال توفيق المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

والشكل الموالي يبين الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة:

الشكل رقم 8.1: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الداخلية وعملة أسواق رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 696.

المبحث الثالث: النماذج العالمية للحوكمة وتطبيقاتها

تباين وتختلف الأنظمة الاقتصادية، السياسية، الثقافية والاجتماعية من دولة إلى دولة ومن منطقة إلى أخرى كما تتباين أيضا القوانين والتشريعات المعمول بها، وعلى مستوى المؤسسة تختلف أيضا طبيعة العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح. وكنتيجة لهذه الاختلافات نميز على المستوى العالمي ثلاثة نماذج للحوكمة وهي النموذج الأنجلوساكسوني، الألماني الياباني والنموذج الفرنسي الإيطالي حيث لا يوجد نموذج موحد متفق عليه ومعمول به. وعليه فعلى المؤسسات والدول الرغبة في خلق مجال للمنافسة أو فرض نفسها بقوة للسعي إلى إيجاد وابتكار أحسن الممارسات والتطبيقات لحوكمة المؤسسات التي تتلاءم مع خصائصها والتي تستجيب للمتطلبات الحديثة لسوق المنافسة. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى أهم نماذج الحوكمة العالمية وتطبيقاتها.

المطلب الأول: النموذج التساهمي (الأنجلوساكسوني) وتطبيقاته

تعد الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا من الدول الرئيسة المنتهجة لهذا النموذج، الذي يقدم خصوصيات الحصول على التمويل، حيث أن الأسواق المالية تأخذ مكانة مركزية في أنظمة التمويل، الرقابة واختيار سلوكيات الإدارة.

يقوم هذا النموذج على افتراض بأن حوكمة المؤسسات تستخدم لحماية مصالح واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفراداً، أو مستثمراً مؤسسياً، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم ورغباتهم والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال حملة الأسهم، ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح المؤسسات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة التي تقدم للمساهمين¹.

الفرع الأول: خصائص النموذج الأنجلوساكسوني

يتميز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص كما يلي:

- ✓ يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتداول أسهمها في البورصة، سوق جد كبير للسيولة ولتبادل حقوق الملكية، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن النموذج الذي تطبقه الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا يركز أساساً على الآليات الخارجية للحوكمة والمتمثلة أساساً في السوق المالية، أين تلعب قوانين هذه الأخيرة والهيئات المنظمة لها دوراً مهماً في حماية مصالح المساهمين وخاصة الأقلية. كما يشكل المستثمرون المؤسسيون في هذا النموذج جانباً مهماً في التأثير على قرارات المؤسسة خاصة مؤسسات التأمين وصناديق التقاعد وصناديق المضاربة، كما تحتل مسألة كفاءة السوق المالية محوراً هاماً في هذا النموذج إذ يجب أن تعكس أسعار الأوراق المالية واقع المؤسسة بصدق، وبالتالي فالمسبرين يخشون من الإشارات السريعة التي تبعثها سوق الأوراق المالية، فهم يسعون دائماً إلى تعظيم عائد الأموال الخاصة²؛
- ✓ يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مجلس الإدارة، وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية وتقييم الأداء الإداري بموضوعية؛
- ✓ يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفي؛
- ✓ يبحث المستثمرين عن معلومات ذات مصداقية حول مردودية المشاريع المستقبلية، لذا فإنهم لا يشاركون إلا في الاستثمارات التي تمكنهم من الحصول على إيرادات وذلك من خلال المعلومات المعلن عنها في الأسواق؛

¹ - بهاء الدين سمير علام، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

² - Vasudha. J, corporate governance : the Indian Scenario, Foundation Books, New Delhi, India, 2004, P :15 – 22.

- ✓ مشاركة ضعيفة للبنوك والمؤسسات المالية في رأس مال المؤسسات؛
- ✓ يميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية حقوق المساهمين بقوة؛
- ✓ تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد الاقتصادية¹.
- ✓ يشكل هذا النموذج تهديدا دائما للمديرين.

تعتبر قوة تدخل الدولة محدودة في الاقتصاد الأنجلوساكسوني ويتمثل دورها الرئيسي في كونها فاعل رئيسي يسعى إلى إعادة خلق شروط التنمية الاقتصادية والتي تبقى محصورة أساسا في الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في دفع عجلة التنمية دون الاعتماد على الدعم الحكومي². كما يتشكل الهيكل المالي لأكبر المؤسسات في النموذج الأنجلوساكسوني من حصص رأس مال المساهمين التأسيسيين ومن المساهمين المستثمرين ومن المساهمات المالية الكبرى الناتجة عن التحالفات الصناعية بدرجة كبرى ومن التحالفات البنكية والمالية بدرجة أقل، كما يمكن للمساهمين الصغار أن يساهموا في تشكيل رأس مال هذه المؤسسات.

أما فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نجد أن الملاك المساهمين هم من ينتخب مجلس الإدارة حيث أن هذا المجلس يتولى الإشراف على أنشطة المؤسسة، وهذا يعني أن المساهمين يمارسون رقابتهم من خلال مجالس الإدارة³.

أيضا هذا النموذج يعترف بالدور المركزي الذي يلعبها السوق المالي بمثابة المورد الأساسي لرأس المال للاقتصاد (التمويل المباشر) هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبر ضابط له أيضا، بالإضافة إلى الدور الأساسي الذي يمنح للمساهمين أو لممثليهم (المسيرين)، حيث أن اتخاذ القرار والرضى بالنسبة لهم يعتمد على معيار خلق القيمة وسياسة الأرباح⁴.

كما أن الميزة الجدة مهمة في هذا النموذج هي أن أصحاب المصالح هم من يمتلكون قوة القرار ولهم الاستقلالية التامة في ذلك، ونظام الحوكمة في هذا النموذج يعرف ثلاثة مشاكل⁵:

1. **المخاطرة:** المنافسة الشديدة تدفع كل مسير مؤسسة نحو المخاطرة ومحاولة الحصول على قروض بنكية؛

2. **السوق مراقب:** الدولة المعدلة تلعب دورها كما ينبغي في السوق للمحافظة على النظام السوقي؛

3. **صرامة القوانين:** تطبيق القوانين على كل من يتجاوز حدوده.

¹ - جون سوليفان وآخرون - ترجمة سمير كريم -، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

² - صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2013، ص: 74.

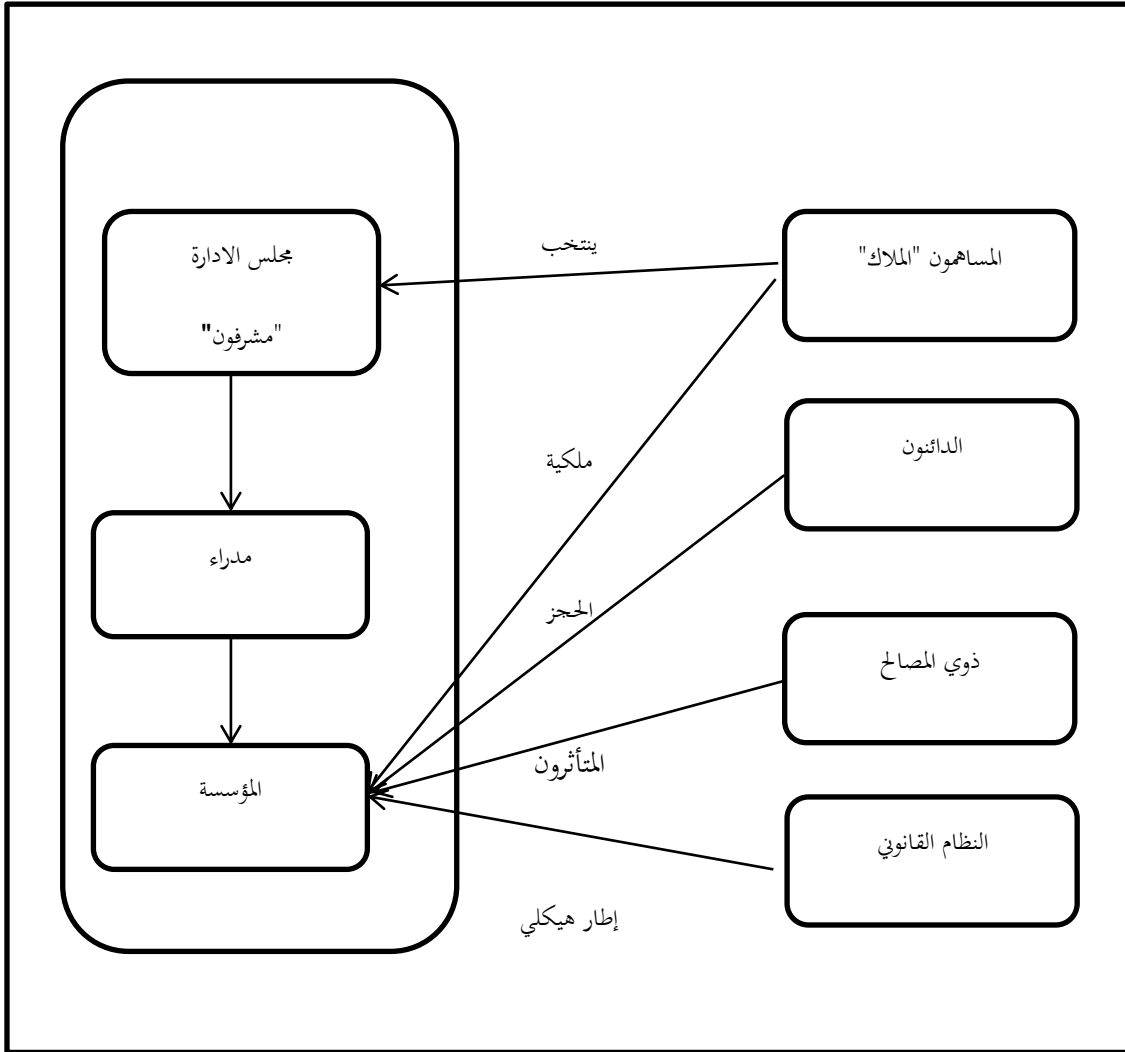
³ - زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية "فضايا تطبيقات"، الطبعة الأولى، دار طبية للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، 2000، ص: 36.

⁴ - Bertrand Richard , Dominique Miellet, la dynamique du gouvernement d'entreprise, Edition d'organisation, Paris Cedex 05, 2003, p: 36.

⁵ - صلواتشي هشام سفيان، مرجع سبق ذكره، ص: 16-17.

ويمكن تلخيص نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 9.1: خصائص نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني.



المصدر: زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

الفرع الثاني: تطبيقات نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني

يطبق هذا النموذج في العديد من الدول على غرار أستراليا، نيوزيلندا، كندا وجنوب إفريقيا، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا الدول الرائدة في تطبيق هذا النموذج نظرا لكون أن هذا النموذج ظهر على مستوى هذين البلدين هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون الظروف الاقتصادية تتشابه تقريبا حيث أن هذا النموذج يتلائم مع طبيعة هذه الأنظمة. وفي هذا الجزء سنتناول تطبيقات هذا النموذج في كل من أمريكا وبريطانيا.

أولاً: تجربة الولايات المتحدة في مجال الحوكمة

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية ثورة مؤسسات فيما بين سنة 1880 وسنة 1930، كان من نتائجها ظهور شكل من أشكال نظام الملكية يسمى "نظام الغريب على مد الذراع"، إشارة إلى مشاركة مساهمين من أماكن متفرقة في مؤسسة واحدة، ومن ذلك الوقت بدأ يظهر النزاع والتعارض في المصالح بين هؤلاء المساهمين ومسيري المؤسسات بصفة خاصة، وبين المسير وأصحاب المصالح (العمال، الدائنين، الدولة.... الخ) بصفة عامة¹.

لقد كانت أكثر السمات البارزة للملكية المؤسسات في الولايات المتحدة هي غياب المستثمرين المهيمنين حيث أن أسهم المؤسسات الأمريكية يمتلكها أعداد كبيرة من المساهمين ويوجد عدد كبير من المؤسسات لا يمتلك أي من المساهمين فيها سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات ما يزيد عن 1 بالمئة من أسهمها.

ظهرت حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث أصدرت المائدة المستديرة للمؤسسات تقريراً في يناير 1978 بعنوان: "دور وتكوين مجلس إدارة مؤسسة كبيرة مساهمة" وذلك كمحاولة لسن تشريع للحد من عمليات الشراء والاستحواذ العدوانية على المؤسسات، كما تم تحديد الواجبات الرئيسية للمدير وهي: الإشراف على الإدارة، اختيار وتعاقب أعضاء المجلس، مراجعة إجراءات القواعد الجيدة لإدارة المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، أداء المؤسسة المالي وأخيراً ضمان الالتزام بالقانون².

لقد أدى تطور وكفاءة سوق المال الأمريكي ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على المراقبة والإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات التي تعمل به مثل: "SEC"، بالإضافة للتطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، حيث ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة "Cal PERS"، بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين³. ولقد قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة المؤسسات، وقد قسمت إلى مبادئ جوهرية وخطوات إرشادية، حيث ركزت هذه المبادئ على تشكيلة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، المجلس والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس ومعايير لتقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفيذيين، وأوضحت الخطوط الإرشادية إلى ضرورة الاتفاق بين المجلس والمساهمين على تعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال، ويعاب على هذه المبادئ أنه بعد فترة من إصدارها وجهت لها العديد من الانتقادات وأخذ الصندوق بحذف بعضها حتى أصبحت غير ذي جدوى⁴.

وفي أواخر سنة 1989 بدأ صندوق المعاشات العامة في أمريكا بالعمل جنباً إلى جنب مع لجنة مراقبة عمليات البورصة الأمريكية لتقوية الإفصاح والتشريعات القانونية المنظمة للعلاقة بين أصحاب المصالح في المؤسسة.

¹ - Michel Parent, *Les origines du début sur le gouvernement d'entreprise*, édition maxima, Paris, 1999, p: 174.

² - محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016/2017، ص: 67.

³ - فريد محرم فريد، إبراهيم الجارحي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص، 25 نوفمبر 2010، ص: 110.

⁴ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 13-14.

وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية " National commission on Fraudulent Financial Reporting " والتابعة لـ (SEG) بإصدار تقريرها المسمى: "Treadway commission"، وهي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1985 لدراسة التقارير المالية المزورة في المؤسسات الأمريكية، وهذه اللجنة تمثل كلا من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي، جمعية المحاسبين الأمريكية، معهد المديرين الماليين الأمريكي، معهد المدققين الداخليين الأمريكي ومعهد المحاسبين الإداريين الأمريكي¹. وتضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات².

ومنذ ذلك الوقت كان هناك ارتفاع ملحوظ في عدد إجراءات القواعد الجيدة لإدارة المؤسسات في الولايات المتحدة، بما في ذلك بيان مؤسسة "Tiaa-Cref" في سنة 1993 وهو يبين سياسة القواعد والإجراءات الجيدة للحكم وإدارة المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي³:

1. هيكل إداري يسمح بمحاسبة المؤسسة أمام مالكيها؛
2. معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين، وتمكينهم من ممارسة حقوق ملكيتهم لتحقيق مصالحهم الاقتصادية بصفة زبنة وإفصاح مناسب؛
3. مراقبة مستقلة على المديرين والمحاسبين (تشمل مدققين مستقلين خارجيين عن المؤسسة لفحص الميزانيات والتأكد من مناسبتها لأسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة)؛
4. أسواق مفتوحة وذات كفاءة وشفافية تسمح بالرقابة على المؤسسة؛
5. اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات؛
6. الإفصاح عن النتائج المالية، نتائج نشاط المؤسسة والتطورات المادية، عوامل المخاطرة المتوقعة والأمور المتعلقة بقواعد إدارة المؤسسات بصفة عامة.

وفي سنة 1999 أصدر كل من "New York Stock Exchange" و "National Association of Securities Dealers"، تقريرها المعروف باسم: "Blue Ribbon Report" والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالمؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة

¹ - Joseph A. Grundfest, Max Berueffy, op-cite, p:2.

² - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 16.

³ - شهيرة عبد الحق، قواعد إدارة الشركات تصبح سلعا دوليا: ماذا يمكن عمله في مصر؟، سلسلة أوراق عمل، إدارة البحوث وتنمية الأسواق، بورصتا القاهرة والإسكندرية، سبتمبر 2001، المقال موجود على الموقع:

<http://www.cipe-arabia.org/files/html/case40-1.htm>

المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية¹.

لقد أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الاختيارات التي حدثت إلى وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسات مهنتي المحاسبة والتدقيق، وبناء عليه قامت الحكومة الأمريكية في عام 2002 بتطوير تشريع جديد أسمته "Sarbanes-Oxley Act" حيث تم إلزام المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده، حيث ساهم في إيجاد قوانين للحوكمة إضافية وإلزام بأن تكون آلية الإبلاغ للإدارات العليا².

ولقد تم إصدار هذا القانون بهدف إعادة الثقة للمستثمرين حول سوق رأس المال الأمريكي وهذا بالتركيز على³:

- ✓ مصداقية المعلومات المنشورة من طرف المؤسسات؛
- ✓ القواعد التنظيمية التي تؤثر على عمل ومسؤوليات المراجعين، المجالس الاستشارية ووكالات التصنيف الائتماني؛
- ✓ الحاجة إلى قواعد حوكمة المؤسسات؛
- ✓ تقويم ومتابعة المخالفين.

وقد ركز هذا القانون أيضا على دور حوكمة المؤسسات في الحد ومعالجة الفساد المالي والإداري الذي تواجهه العديد من المؤسسات، وهذا من خلال تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة المؤسسات والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين، مع وصف تحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم مع تحديد واضح لمسؤولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة ولجنة المكافآت ولجنة التعيينات⁴.

يتشكل قانون "ساربنز أوكسلي" من إحدى عشر فصلا، وكل فصل يحتوي فروع أي ما مجموعه 66 فرع بالقانون ككل. يتضمن قانون أوكسلي جملة من الأهداف الداعية إلى النهوض بالبيئة المحاسبية واكتساب ثقة المستثمرين واسترجاعها ومنها الآتي⁵:

1. الشفافية في تقديم المعلومات المالية؛ حيث تتحقق الشفافية بدراسة القوائم المالية السنوية والأولية قبل اعتمادها

ونشرها بغرض التوصل إلى قناعة بأنها لا تتضمن أي عبارات أو بيانات غير صحيحة، وأن تكون ذات أهمية نسبية والتأكد من أنه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات أو معلومات أو مبالغ من شأنها أن تجعل هذه القوائم مضللة؛

2. التأكد من صحة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ومدى فاعليته في الحد من عمليات الغش والأخطاء

¹ - New York Stock Exchange and The national association of securities dealers, Blue ribbon committee on Improving the effectiveness of corporate audit committees, the business lawyer, Vol: 54, N:03, USA: May 1999, p :02.

² - ظاهر شاهر القشبي، حازم الخطيب، حوكمة المؤسسات بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2006، ص: 02.

³ - Bertrand Richard, Dominique Miellet, op-cite, p :22.

⁴ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

⁵ - علي حسين البدوغي، أسامة عبد المنعم سيد علي، دور قانون (ساربنز-أوكسلي) في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، 2011، ص: 17-18.

واكتشافها فور وقوعها وقدرتها على القيام بتنفيذ الأنشطة الرقابية بطريقة تمكن من التحقق من جودة تنفيذ هذه الأنشطة والثبات في تنفيذها؛

3. دراسة السياسات المحاسبية التي تتبناها المؤسسة وأي تغيير في هذه السياسات المتبعة والأخذ بعين الاعتبار مدى ملائمة

هذه السياسات لطبيعة عمل المؤسسة وأثرها على المركز المالي ونتائج أعمالها؛

4. الإشراف على عمليات التقصي والبحث عن الغش والأخطاء التي من شأنها أن تحدث في المؤسسة؛

5. دراسة التقارير والملاحظات التي يقدمها المحاسب القانوني والأخذ بالآراء الواردة فيها؛

6. التحقق من استقلالية مدققي الحسابات الداخليين ووضع نظام للتدقيق الداخلي في المؤسسة ونطاق الفحص والتقارير الصادرة عنها؛

7. تقديم اقتراحات من شأنها تأكيد الاستقلالية لمدققي الحسابات الداخليين والرفع من كفاءة ما يقومون به من الأعمال؛

8. اتخاذ التدابير اللازمة في حالة مخالفة إحدى المؤسسات للأنظمة والقوانين حيث تفرض أشد العقوبات على المدراء

والرؤساء وفرض إجراءات صارمة على جميع الخدمات المقدمة من المدققين.

من المقالات المهمة والملفتة للانتباه بما يتعلق عن الكيفية التي تحاول المؤسسات التأقلم بموجبها مع قانون "Sarbanes-Oxley Act"، المقالة المنشورة في مجلة "Journal of Accountancy" في عددها الصادر في مارس 2004 بعنوان "بيئة المؤسسات المستمرة التغير"، حيث تشير المقالة بأن إحدى الاستطلاعات أظهرت ما يلي¹:

- أصبح ما نسبته 69 بالمئة من أعضاء مجالس الإدارات أعضاء مستقلين بالمقارنة مع ما نسبته 62 بالمئة في السابق؛
- مع ظهور الحاجة إلى أعضاء مجلس إدارة مستقلين فقد انخفضت مشاركة أعضاء مجلس الإدارة العاديين بنسبة 4 في المئة في عام 2003، والذي يعد أول انخفاض يحدث خلال الأعوام الخمس الأخيرة؛
- أصبح تقريبا 80 في المئة من لجان التدقيق لجانا مستقلة بشكل كامل وهذا يعد تغييرا كبيرا إذا ما قورن بنسبة 56 في المئة التي كانت سائدة منذ عام 1999؛
- ارتفعت نسبة المؤسسات التي تستخدم سياسة منح أسهمها الممتازة ومنح الأسهم الأخرى كمكافآت لأعضاء مجلس الإدارة إلى 28 في المئة في عام 2003 بالمقارنة مع نسبة 24 في المئة في العام السابق؛
- توقفت بعض المؤسسات الكبرى عن منح خيارات الأسهم لغير العاملين فيها من أعضاء مجلس الإدارة.

¹ - ظاهر شاهر القشبي، حازم الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

ثانيا: تجربة بريطانيا في مجال الحوكمة

حدث فصل بين ملكية المؤسسة في المملكة المتحدة في وقت متأخر عن الولايات المتحدة الأمريكية وكان ذلك في السنوات القليلة الأخيرة من القرن التاسع عشر عندما قامت المؤسسات الصناعية والتجارية البريطانية لأول مرة بحركة قوية نحو جذب الملكية العامة، وبدأت العشرات من المؤسسات تقوم بعمليات طرح عام لأسهمها وبعد أن زاد عدد مؤسسات الاكتتاب العام عن طريق سوق الأوراق المالية احتفظ رجال الأعمال المؤسسون وحلفائهم بنسبة كبيرة من الأسهم ولعبوا دورا ناريا في اتخاذ قرارات المؤسسات¹.

إن إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمستثمرين والمساهمين هي أهم الأسباب التي أدت إلى تطور حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة، حيث تطور هذا المفهوم وتكيف حتى أصبح جزءا من ثقافة المفهوم السائد داخل المؤسسات سواء أكانت مدرجة بالبورصة المالية أو غير مدرجة².

ولهذا الغرض قامت كل من بورصة الأوراق المالية بلندن وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى في عام 1991 في البدء بدراسة كيفية إعادة الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها المؤسسات، وكانت هذه هي الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة المؤسسات والمسؤولية، واتخذ عمل اللجنة شكلا خاصا فقد كانت سمعة لندن كمركز تجاري عالمي على المحك -نتيجة التعرض للانتقادات-، وقد أسفر عن هذا صدور تقرير كادبري "Cadbury report"، والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة المؤسسات، وتناول هذا التقرير 19 بندا وهي عبارة عن إرشادات للممارسات السليمة لمفهوم حوكمة المؤسسات وقد لاقى هذا التقرير عند إصداره العديد من الاعتراضات من قبل المؤسسات بحجة أنه يمثل إعاقة لعمليات المؤسسات إلا أنه وجد من ينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح العام وزيادة ثقة المستثمرين والمساهمين في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات، وبالرغم من أن التوصيات التي تبناها هذا التقرير غير ملزمة للمؤسسات المسجلة أسهمها في بورصة الأوراق المالية بلندن، إلا أن البورصة ترغم المؤسسات على أن تبين في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات³.

وتشمل المبادئ الأساسية لتقرير "كادبري" فيما يلي⁴:

- ✓ ضمان استمرار عمليات التدقيق الدورية؛
- ✓ للمساهمين الحق في ممارسة مسؤولياتهم وعليهم الالتزام بها؛
- ✓ يجب تشكيل مجلس إدارة المؤسسة على أساس مؤشرين هما:
- الاستقلال عن الإدارة: أي لا يكون مدير تنفيذي كمدير؛
- القابلية للمساءلة أمام المساهمين.

¹ - شهيرة عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

² - طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

³ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 75-76.

⁴ - Cadbury report, op-cite, p: 15-20.

- ✓ ضرورة خضوع إدارة المؤسسة للمحاسبة أمام مالكي المؤسسات كالمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة؛
 - ✓ مجلس الإدارة يجب أن يضم من جهة مديرين تنفيذيين وغير تنفيذيين بهدف واحد هو التمثيل وبصفة مستقلة عن مصالح المساهمين؛
 - ✓ تقسيم المسؤوليات في رأس مال المؤسسة: يجب أن يتم بوضوح وتكون مقبولة من الجميع، لذلك يوصى بأن تكون سلطة اتخاذ القرارات موزعة بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس المدير التنفيذي، وذلك حتى لا يسيطر شخص واحد على وظيفة إصدار القرارات، وإذا ما تم تجميعها في شخص واحد فيفضل تعيين عدد أكبر من الإداريين المستقلين.
- كما قامت بعض اللجان وبعض رجال الأعمال بتقديم بعض التقارير والتوصيات التي تم حوكمة المؤسسات، ففي عام 1993 اعتبرت مجموعة العمل برئاسة "بول روثمان" إمكانية تنفيذ توصيات كاديري وكان التقرير الأول الذي صدر في عام 1993 أخذ بالرأي القائل: "إنه يجب على المؤسسات المقيدة في البورصة أن تضمن تقريرها الخاص بالرقابة الداخلية ولكنه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية¹.
- وفي عام 1995 ظهر تقرير لجنة "Greenbury"، الذي ركز على موضوع المزايا والمكافآت التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة، ولقد أصدرت اللجنة تقريراً مستقلاً بالتعاون مع اتحاد الصناعات البريطاني يوصي فيه بضرورة إنشاء لجنة المكافآت التي تتكون من أعضاء غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة تكون مسؤولياتها مراجعة وتصميم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد المكافآت بحيث يتناسب مع الأداء الخاص بهم، ويشمل هذا التقييم كبار المديرين التنفيذيين بالمؤسسة، وفي العام نفسه صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير "Hampel Neparty"، والذي ركز على دور الرقابة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، وقد أوصى التقرير بأن مجلس الإدارة مسؤول عن نظام الرقابة المالية الداخلية، ويقصد بالرقابة الداخلية هي رقابة داخلية للحفاظ على الأصول ومسك سجلات مالية سليمة وموثوقية المعلومات المستخدمة للإفصاح عنها في التقارير المالية، وأوصى التقرير كذلك بضرورة قيام المجلس بتعميم دوري ومنتظم بالرقابة المالية الداخلية ومدى تكييف هذا النظام وملائمته مع عمليات المؤسسة².
- وفي عام 1998 تم تجميع التوصيات المقدمة من لجنة كاديري واللجنة السابقة تحت ما يسمى الكود الموحد "Combined code"، ولقد أصبح هذا الكود من متطلبات قيد المؤسسة في بورصة الأوراق المالية بلندن، وقد تم تعديل هذا الكود في 2003 ليشمل أفضل الممارسات لحوكمة المؤسسات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في 2002، وظهر في 2003 تقريران متعلقان بحوكمة المؤسسات ودور مجالس إدارة المؤسسات وأنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسة واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتصميم إدارة المخاطر³.

¹ - صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)، الأردن، 2016، ص: 87-86.

² - David Martin, *corporate governance: practical guidelines on accountability*, thoroood professional insights, UK, P: 7-18.

³ - صالح محمد، نفس المرجع السابق والصفحة.

كما تم تعديله سنة 2006 و 2008 و 2009 ليشمل على مواضيع قسمت كما يلي¹:

الباب الأول: المؤسسات

أ- المديرون؛

ب- المكافآت؛

ت- المسائلة والتدقيق؛

ث- العلاقات مع المساهمين.

الباب الثاني: المساهمين المؤسسين ضمن ثلاثة جداول:

الجدول أ: الأحكام المتعلقة بتصميم الأداء وعلاقتها بالمكافآت؛

الجدول ب: توجيهات بشأن مسؤولية المديرين غير التنفيذيين: الرعاية، المهارة والمثابرة؛

الجدول ج: الإفصاح عن ترتيبات الحوكمة.

إن من الملامح المميزة لنظام قواعد إدارة المؤسسات في بريطانيا أنه شديد الشبه بالنظام الأمريكي، فقد طورت الدولتان أسواق المال بشكل جيد ومعظم المؤسسات الكبيرة تطرح أسهمها في أسواق الأوراق المالية².

المطلب الثاني: نموذج الحوكمة الألماني الياباني وتطبيقاته

أولاً: نموذج الحوكمة الألماني الياباني

تعتبر كل من ألمانيا واليابان من أهم الدول المنتهجة لهذا النظام بالإضافة إلى بعض الدول اللاتينية كذلك، وأهم ما يميز هذا النظام هو كثرة المالكين المساهمين أصحاب الأقلية أي في شكل كتل أو حزمة وقلة المساهمين أصحاب الأغلبية ونظام تسيير المؤسسات ثنائي، أي يوجد مجلس مراقبة ومجلس إدارة مع العلم أن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم وعزلهم من طرف مجلس المراقبة، بالإضافة إلى أن هناك فصل بين مهام الإدارة ومهام الرقابة³. يتميز النموذج الألماني الياباني بعلاقته الوثيقة مع المصارف مما يعطي الوحدات الاقتصادية المتبنية لهذا النموذج حرية الوصول إلى رأس المال بتكلفة أقل من نظيراتها من الدول المتبنية للنموذج الأنجلوساكسوني، مما يعني أن المشاريع التي سوف ترفض الممول الأنجلوساكسوني على أساس الربحية فإنه سوف يوافق على الممول الألماني الياباني بسبب الوثوقية⁴.

¹ - Committee on corporate governance, The combined code: Principles of good governance and code of best practice, financial reporting council, UK :2009, p :03.

² - شهيرة عبد الشهيد، نفس المرجع السابق والصفحة.

³ - Houssem Rachid, la gouvernance bancaire: un survey de littérature, laboratory of research in finance, accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of Tunis, university of Tunis El Manar, Tunisia, p :05.

⁴ - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

ويعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي في عملية الحوكمة، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في المؤسسات فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسين والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها. ويسمى هذا النموذج أيضا بالنموذج المغلق أو النموذج الموجه بكبار الملاك على نقيض النموذج الأنجلوساكسوني للحوكمة، والقائم بشكل أساسي على تشتت ملكية المؤسسات وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية اتخاذ القرارات.

وعلى أساس درجة تركيز الملكية يطلق على مساهمي هذا النموذج اسم المساهمين المراقبين وهم¹:

➤ **المساهمون التاريخيون:** الذين ينحدرون من الملاك الأساسيين ويطمحون لإقامة شراكة لوضع المشروع الاستراتيجي قيد الإنجاز وتعتبر المكافآت الصفة المالية التي يدور حولها الأداء المنجز في الواقع؛

➤ **المستثمرون المؤسسيون:** ومنهم المؤسسات البنكية ومؤسسات التأمين وصناديق التقاعد التي تراقب المؤسسة من نظرة اقتصادية لتقومها على المديين المتوسط والطويل في إطار إدراهم لحفظتهم الاستثمارية "أصول-خصوم"؛

➤ **المستثمرون الصناعيون والتجار:** من ضمنهم الموردون، الموزعون والمنافسون وبصفة عامة كل مؤسسة ترغب في المشاركة في وضع المشروع الاستراتيجي للمؤسسة.

فبالنسبة لألمانيا فإن تمويل الاقتصاد يعتمد على نظام "Hausbank" والذي يعني أن كل مؤسسة كبيرة تمويل باستمرار من طرف نفس البنك، والذي لا يضمن توفير الموارد المالية فقط، بل يضع أيضا طرقا للرقابة والتحكم المستمر وبالتالي فهاته البنوك في نفس الوقت دائرة ومساهمة ومزودة للخدمات البنكية.

رغم بطء حركة السندات المالية في البورصة بسبب ضعف السيولة المالية ولتردد المساهمين المستثمرين الأجانب في المشاركة إلا أنه يتميز هذا النموذج بالاستقرار المالي ويعود ذلك لتغلب المصلحة الاجتماعية والجماعية على المصلحة الخاصة المثلى.

ففي النموذج الألماني الياباني على المسير تحقيق المصلحة الاجتماعية التي تقترب أكثر بالمصلحة الوطنية مع قيد تحقيق المصلحة الخاصة لأصحاب المصالح أو الشركاء دون البحث على تعظيم المنفعة.

تظهر في هذا النموذج أهمية الملكية من ناحية أنها تعطي حق اتخاذ القرار حتى في الظروف التي تكون غير واضحة 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 الأخرى².

أما عن تكوين الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فنجد وفق النموذج الألماني أن المساهمين ورغم ملكيتهم للمؤسسة لا يفرضون آليات الحوكمة حيث أن 50 في المئة من المجلس الإشرافي يتم انتخابهم من قبل المساهمين، بينما 50 في المئة الباقيون يتم تعيينهم من قبل اتحادات العمال، كما يمتاز هذا النموذج بأن الموظفين والعمال ليسوا فقط معنيين في أمر المؤسسة ومتأثرين بها بل أيضا

¹ - Jérémy Morvan, *La gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables*, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne Occidentale à Brest, 29 Novembre 2005, P:39.

² - غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

لهم ميزة المشاركة في حوكمتها ومجلس الإشراف يعين ويتحكم في مجلس الإدارة التنفيذي، أما بالنسبة للنموذج الياباني فيتميز بقيام المساهمين والبنوك بتعيين مجلس الإدارة والرئيس المسير للمؤسسة وأن البنوك الممولة أكثر فاعلية وتأثيراً¹.

وبالنسبة لبعد مدى وجود سوق كفؤ للرقابة على المؤسسات نجد أنه كنتيجة لتركز الملكية لا تعتبر آليات السوق آلية جيدة في النموذج الألماني، أما فيما يتعلق بمكافآت الإدارة العليا، ففي النموذج الألماني يعتبر أسلوب ربط المكافآت بالأداء غير شائع الاستخدام ولا يستخدم إلا في نطاق ضيق.

هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج تنبع هذه الانتقادات من الخاصة المميزة لهذا النموذج وهي تركيز الملكية في يد مجموعة صغيرة من المستثمرين وهذه الانتقادات تتمثل في²:

1. أن تركيز الملكية يخفض من التنوع في المخاطر التي يتعرض لها كبار المساهمين والتي ينعكس تأثيرها على الاقتصاد ككل، لأن الخطر غير الموزع يجبر كبار المساهمين على دخول مشروعات استثمارية يصاحبها أقل درجة من المخاطر وذات عوائد غير مثالية مما يؤثر على كفاءة الأداء الاقتصادي بالدولة؛

2. تركيز حقوق التصويت يزيد من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لاستغلال صغار المساهمين، عن طريق العمل على تحقيق منافعهم الخاصة؛

3. يعرض المؤسسة إلى الفشل في بعض النواحي أحدها هو أن أصحاب المؤسسة هم أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغبوا أو يتواطؤوا مع إدارة المؤسسة للاستيلاء على أصول المؤسسة على حساب مساهمي الأقلية، وتمثل هذه مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية، ويحدث الشيء نفسه عندما يكون مديرو المؤسسة من بين كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما معاً، إذ أنهم قد يستخدمون سلطتهم للتأثير في قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب المؤسسة وتتضمن الأمثلة الشائعة المديرين الذين يقنعون مجالس الإدارة للموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم أو للموافقة على شراء مستلزمات تزيد أسعارها عن المعتاد من إحدى المنشآت التي يملك فيها مديرو المؤسسات قدراً كبيراً من الأسهم، ومن هنا فإن "الداخليين" الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد المؤسسة وتخفيض مستويات الإنتاجية كما أنهم أيضاً يعززون من تردد ورفض المستثمرين وعدم سيولة الأوراق المالية.

¹ - زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سبق ذكره، ص: 37-38.

² - بهاء الدين سمير علام، مرجع سبق ذكره، ص: 14-15.

ثانيا: العناصر الأساسية للتفريق بين نموذجي الحوكمة:

يمكن تلخيص العناصر الأساسية للتفريق بين نموذجي الحوكمة الأنجلوساكسوني والألماني الياباني كما يلي:

الجدول رقم 1.1: عناصر التفرقة بين نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني والألماني الياباني.

النموذج	النموذج الأنجلوساكسوني	النموذج الألماني الياباني
معيّار التمييز		
هدف المؤسسة.	تحقيق أكبر قدر من الأرباح بالشكل الذي يساعد على تعظيم ثروة الملاك.	تحقيق مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح مثل الموظفين، المقرضين وحملة الأسهم.
الفئة ذات التأثير على إدارة المؤسسة.	حملة الأسهم.	حملة الأسهم أصحاب المصالح (موظفين، بنوك،.... الخ)
مجلس إدارات المؤسسات	يعتمد هذا النموذج على مجلس إدارة واحد لإدارة المؤسسة.	يعتمد هذا النموذج على مجلسين للإدارة. 1- المجلس الإشرافي: ويتكون من ممثلين لحملة الأسهم والموظفين. 2- مجلس الإدارة المسئول عن الرقابة على الإدارة التنفيذية.
وجود السوق الكفاء للرقابة على المؤسسات.	آلية نشطة حيث تمتاز أسواق رأس المال بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود قوانين تشريعات تسهل من استخدام هذه الآلية.	آلية غير نشطة حيث هناك العديد من القوانين التي تحد من عمليات السيطرة، وإن كان هناك بعض الكتاب الذين أشاروا إلى حدوث تطورات عديدة في هذا النموذج، حيث أصبحت عمليات السيطرة مسموح بها.
وجود تركيز في الملكية.	يختص هذا النموذج بوجود تشتت في ملكية مؤسسات الأعمال. فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة يمنع القانون تجاوز نسبة ملكية المستثمر الفرد عن حد معين.	يتميز هذا النموذج بوجود نسبة تركيز كبيرة للملكية حيث تصل نسبة تركيز الملكية في يد أكبر خمس مساهمين إلى 80 %، يأتي على رأسهم كل من البنوك والمستثمر المؤسسي وقد يحدث أن يكون مستثمر فرد يملك أكثر من 50 % من أسهم المؤسسة.
مكافأة الإدارة التنفيذية.	ترتبط مكافأة الإدارة العليا بشكل	لا يعتمد هذا النموذج على ربط

أساسي بالأداء ومقدار النجاح المحقق.	مكافآت الإدارة العليا بالأداء.
-------------------------------------	--------------------------------

المصدر: عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية —دراسة نظرية تطبيقية—، أطروحة دكتوراه، تخصص: مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2013، ص:41.

ثالثا: تطبيقات نموذج الحوكمة الألماني الياباني

يطبق هذا النموذج بشكل كبير في كل من ألمانيا واليابان حيث يتلاءم مع طبيعة الأنظمة الاقتصادية والتشريعية لهذين البلدين، إذ أن البيئة الثقافية والتنظيمية التي تختلف من منطقة إلى أخرى تتوافق مع خصائص هذا النموذج والذي يتميز بتركز هيكل الملكية وإعطاء دور وصلاحيات كبيرة لأصحاب المصلحة في المؤسسة. وسنقوم في هذا الجزء بعرض تجربة ألمانيا في مجال حوكمة المؤسسات.

I: حوكمة المؤسسات في ألمانيا

يرتبط النموذج الألماني لحوكمة المؤسسات بنظرة أكثر شمولية فهذا النموذج يسعى إلى شمول أهداف ومصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح بالإضافة إلى أهداف ومصالح حملة الأسهم ويتم تطبيق هذا النموذج في العديد من البلدان، تأتي على رأسها ألمانيا بالإضافة إلى سويسرا، نيوزيلندا، النمسا والدول الإسكندنافية. ويفترض هذا النموذج أن تعظيم الثروة يتحقق من خلال تحقيق التناغم بين رأس المال والعمالة فالقانون الألماني ينص على أن يكون 50 في المئة من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة التي يعمل لديها حوالي 2000 موظف ممثلين للعاملين على أن يرأس هذا المجلس عضو ممثل لحملة الأسهم، أما القانون الهولندي ينص على أن يكون عدد الأعضاء الممثلين للموظفين حوالي ثلث أعضاء المجلس الرقابي، وهذا يتطلب ضرورة الإفصاح عن البيانات والمعلومات لجميع أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك الأعضاء الممثلين للعاملين مع ملاحظة أنه غير مسموح لنفس الشخص الحصول على عضوية مجلس الإدارة (الرقابي والتنفيذي)، مع العلم أن أعضاء المجلس التنفيذي يتم اختيارهم بواسطة أعضاء المجلس الرقابي¹.

فيما يتعلق بهيكل ملكية المؤسسات التي تنتمي للنموذج الألماني للحوكمة، فإنه يحتوي على كل من أموال الملاك والديون لتمويل عمليات المؤسسات ويعتبر كل من المستثمر المؤسسي والبنوك من أبرز المساهمين في هذه المؤسسات بنسبة تصل إلى 47 في المئة كما أن هذه المؤسسات تتميز بوجود نسبة تركز ملكية عالية حيث تصل إلى 80 في المئة.

لقد اكتسب موضوع حوكمة المؤسسات في ألمانيا أهمية خاصة بعد تعرض عدد من المؤسسات الألمانية الكبيرة للانحيار، مثل تعرض شركة "Daimler" وتبعاً لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح يسمى "Kan trag" يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة²:

¹ - Melyoki, L., Determinants of effective corporate governance in Tanzania, PhD thesis, university of Twente, Netherland, 2005, p :32.

² - فريد محرم فريد، إبراهيم الجارحي، مرجع سبق ذكره، ص:112.

- يسمح بإعادة شراء الأسهم بشروط صارمة؛
- الأسهم متعددة حقوق التصويت لا يسمح بها بعد ذلك؛
- لن يكون هناك نقص إلزامي في عدد أعضاء المجلس الإشرافي بينما يمكن مشاركة الأعضاء في عشرة مجالس؛
- يعين المجلس الإشرافي المراجع الخارجي وليس مجلس الإدارة؛
- تأثير البنوك مكبوح في التصويت ولا يجوز للبنوك التصويت كمفوض عن أصحاب الأسهم إذا تجاوزت نسبة هؤلاء 5 في المئة من عدد الأسهم الكلية.

وفي 6 يونيو 2000 أصدرت مجموعة مبادرة برلين وهي مجموعة تضم أكاديميين (مهندسين) الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة المؤسسات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة المؤسسات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين كما ناقشت موضوعات أخرى مثل: الشفافية؛ المراجعة والمؤسسات الخاصة. وعلاوة على ذلك فإن منظمة "Deutsche Schutzvereinigung Fur Dsw – Rbesitz"، وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين وضعت مجموعة من المقترحات وطالبت المؤسسات بتطبيقها كحد أدنى للقواعد الجيدة لحوكمة وإدارة المؤسسات، وقد تمثلت هذه المبادئ في¹:

- أ- منع تضارب المصالح بين أعضاء المجالس الرقابية؛
- ب- ضمان استقلال المراجع الخارجي للمؤسسة؛
- ت- إرسال الدعوة لحضور الاجتماع السنوي لحملة الأسهم في وقت مبكر؛
- ث- يجب أن تطبق المؤسسات الألمانية الهيكل الرأسمالي القائم على نظام الصوت الواحد للسهم الواحد؛
- ج- طلب المزيد من القابلية للمحاسبة والمزيد من الشفافية في البنوك التي تصوت عن الحصة التي تستفيد منها، وبذلك يمكن للبنوك الألمانية أن تحقق المزيد من الإفصاح من خلال توكيلات التصويت بما في ذلك تقديم إشعار عام عند التصويت ضد الإدارة.

وفي سنة 2005 تم إصدار دليل جديد لحوكمة المؤسسات في ألمانيا، حيث يوفر هذا الدليل إجراءات تنظيمية وقانونية للإدارة والرقابة على مستوى المؤسسات المدرجة في البورصة، ويتضمن معايير معترف بها وطنياً ودولياً من أجل حوكمة مؤسسات جيدة. غرض هذا الميثاق هذا هو إيجاد نظام حوكمة للمؤسسات الألمانية يتسم بالشفافية والفهم والإدراك من قبل كل الأطراف ويهدف كذلك إلى بناء ثقة محلية ودولية للمستثمرين، الزبائن، العاملين وعموم الجمهور.²

¹- Franck Bancel, *La gouvernance des entreprises*, Economica, Paris: 1997, p: 45-46.

²- Government commission, *German corporate governance code*, June, 2005, p: 02.

المطلب الثالث: نموذج الحوكمة الفرنسي الإيطالي (النموذج الهجين) وتطبيقاته

أولاً: نموذج الحوكمة الفرنسي الإيطالي

إن نموذج الحوكمة الفرنسي يعتبر كنموذج هجين، حيث يوفق ويجمع هذا النموذج بين مميزات وخصائص كل من نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني ونموذج الحوكمة الألماني الياباني. وتعتبر كل من فرنسا وإيطاليا من أبرز الدول التي تطبق هذا النموذج، حيث يعتبر حملة الأسهم من خلال هذا النموذج هم الفئة ذات التأثير ولكن ليس بالشكل الموجود في النموذج الأنجلوساكسوني، حيث يمكن لحملة الأسهم التأثير على مجالس إدارة المؤسسات وتعديل تشكيل هذا المجالس، ولكن يشترط إجماع 50 في المئة على الأقل من المساهمين.

هذا النظام يركز أساساً على خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة (أصحاب المصالح) بالنسبة للمؤسسة خاصة المساهمين والعمال، الشركات الفرنسية والإيطالية لهم الاختيار في اختيار أسلوب التسيير المناسب إما الأحادي أو الثنائي¹.

تمتاز المؤسسات التي تخضع للنموذج الفرنسي الإيطالي أن هناك مؤسسات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد (المجلس التنفيذي) كما أنه طبقاً للقانون الفرنسي فالمؤسسات يمكن أن تختار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد أو أن يقوم بإدارتها مجلساً إدارة هما التنفيذي والرقابي. وفيما يتعلق بأسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء فهي محدودة الاستخدام في هذا النموذج، كما أن فرنسا هي الدولة الوحيدة في هذا النموذج التي تعتمد على أسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.

ويمكن أن نميز ونحدد أوجه الاختلاف وخصائص كل من نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني ونموذج الحوكمة الفرنسي الإيطالي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 2.1: أوجه الاختلاف بين نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني ونموذج الحوكمة الفرنسي الإيطالي.

نموذج حوكمة المؤسسات الأنجلوساكسوني	نموذج حوكمة المؤسسات الإيطالي	نموذج حوكمة المؤسسات الفرنسي
تسليط أو تحديد الأهداف	تعظيم القيمة التعاقدية التساهمية.	احترام مصالح الجميع.
سلوك المسيرين	نشاط خارجي على أساس السوق المالي.	مراقبة داخلية من طرف أصحاب المصالح.
سياسة الاتصال	شفافية تامة.	معلومة خاصة.

المصدر: هشام صلوأشي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

¹ - Houssein Rachid, Op-cite, p :05.

ثانيا: تطبيقات نموذج الحوكمة الفرنسي الإيطالي

هناك عدة عوامل جعلت من حوكمة المؤسسات على قمة اهتمامات المؤسسات في فرنسا، ومن أبرز تلك العوامل المخصصة وزيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس. ولقد تولى كل من المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة بإنشاء لجنة قواعد إدارة المؤسسات التي كانت تحت رئاسة "Vienot" رئيس مجلس إدارة شركة سوسيتي جينيرال.

ويعتبر تقرير "Vienot" والذي صدر سنة 1995 والمتعلق بمجلس إدارة المؤسسات واستقلاليتها أول التقارير الصادرة بشأن حوكمة المؤسسات في فرنسا، وقد جذب هذا التقرير الكثير من الاهتمام إلا أنه لم يرقم بإدخال تغييرات جوهرية على الممارسة الدارجة آنذاك إضافة إلى أنه تأخر في تنفيذ ما توصل إليه من توصيات وأيضاً لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات¹.

وقد تضمن تقرير "Vienot" مجموعة من التوصيات نذكر منها²:

1. يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين؛
2. يجب أن يحتوي كل مجلس إدارة على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس المؤسسة؛
3. يجب أن يكون لكل مجلس إدارة لجان مراجعة ومكافآت تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورة استقلالية أحدهم، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا؛
4. لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة المراجعة ولجنة المكافآت؛
5. يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من أسهم مؤسستهم؛
6. لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس مؤسسته.

لقد كانت المشكلة المتعلقة بتقرير "Vienot" هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار المؤسسات تماما ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى ومتطلبا خاصة بالإفصاح عما إذا كانت المؤسسة تطبق مبادئ هذا التقرير أم لا. وفي عام 1996 قام مجلس الشيوخ بالتحقيق ودراسة قواعد حوكمة المؤسسات، وترتب عن هذه الدراسة صدور تقرير "ماريني" 1996 الذي اشتمل على مقترحات بإحداث تغييرات قانونية غطت مجموعة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بموضوع حوكمة المؤسسات³.

¹ - Frédéric Peltier, *La corporate Governance au secours des conseils d'administration*, Dunond, paris 2004, p :19.

² - Louis Varus, *Actualité sur le comité d'audit*, revue français d'audit interne, Paris :N:137, 1997, P :05.

³ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص:100.

وتمثلت أهم التشريعات الخاصة بحوكمة المؤسسات التي اشتمل عليها تقرير "ماريني" كما يلي¹:

- ✓ يجب أن يكون للمؤسسات الحق في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي؛
- ✓ يجب السماح لمجلس الإدارة بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة؛
- ✓ يجب على المؤسسات أن تقدم للمستثمرين المحتملين قوائم مفصلة بمالكيها؛
- ✓ يجب إرسال إشعار المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15 يوم؛
- ✓ السماح للمساهمين الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة.

ولقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة وإدارة المؤسسات هي عدم وجود التزام سواء في تقرير "Vienot" أو تقرير "Marini" إلا أنه مع اشتداد قوة العولمة، ودخول اليورو وتدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من المؤسسات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج.

وفي جويلية سنة 1999 تم نشر تقرير "Vienot2" بعد أربع سنوات تقريبا من تقرير "Vienot"، وذلك بطلب من نفس المشرفين "CNPE/AFEP" تحت رعاية نفس الشخص السيد "Marc Vienot" ولكن بأعضاء لجنة جدد مما يعطي انطباعا بأن متطلبات التغيير كانت ذاتية وبما يلاءم المفاهيم الفرنسية، وقد جاء التقرير معنون بـ "تقرير على حوكمة المؤسسات" فيه إشارة واضحة لتبني التسمية المستنبطة من الطرح الأنجلوساكسوني، وثانيا فإن هذا العنوان يدل على الشمولية والإحاطة بكل جوانب الإدارة من خلال التطرق إلى نظام المكافآت، عناصر المعلومات المفصح عنها في التقارير السنوية وتدعيم الإداريين المستقلين على عكس سابقه الذي اهتم بمجالس الإدارة.

التقرير يشمل جملة من المواضيع والتوصيات التي أصبحت هي المرجع ونذكر منها²:

1. الفصل بين وظائف رئاسة المجلس ورئاسة المديرية العامة: ألغى التقرير الجديد التحفظ الذي كان في سابقه

حول هذه النقطة، والتي اعتبرها أمرا غير ضروري ومشيدا بمرونة القانون الفرنسي في تنظيم السلطات داخل المؤسسة المستقلة في مجلس الإدارة؛

2. إعلام ونشر المكافآت: حاول التقرير أن يكون وسطيا وتوافقيا بشأن المكافآت الفردية للمديرين، فاللجنة وحول

نشر المكافآت العامة لفريق الإدارة ترى بأن يتم نشر بدائل الحضور وخيارات الأسهم وفق أرقام محددة في مجتمع محصور ومعروف؛

3. نوعية المعلومات في التقارير السنوية: التقرير ينص على أن التقارير السنوية يجب أن تضم:

- معلومات حول الإداريين (العمر، الوظيفة الرئيسية وتاريخ بداية العقد)؛

¹ - Le parent, Orange.M, le gouvernement d'entreprise dans l'économie Anglo-saxonnes, Paris: les cahiers Français, N: 277, P: 20..

² - عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص: 58-59.

- توضيح العقود الأخرى مع المؤسسات الفرنسية والأجنبية المدرجة؛
 - تحديد الإداريين المشاركين في اللجان وعدد الأسهم المملوكة لكل إداري؛
 - تحديد عدد الإداريين الخارجيين؛
 - توضيح عدد اجتماعات المجلس ولجانه؛
 - نشر أسرع للحسابات نصف السنوية والسنوية.
4. تدعيم تواجد الإداريين المستقلين: والذي لا يحتضن أي علاقة من أي طبيعة سواء مع المؤسسة أو مع الفريق الذي يمارس التسيير.

خلاصة:

- من خلال التطرق إلى التأصيل النظري والعلمي لحوكمة المؤسسات في هذا الفصل توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- إن التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات يعود أساسا للقضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة، حيث اكتسب مفهوم حوكمة المؤسسات أهمية بالغة بعد التلاعبات والفضائح المالية وكذا ضعف النظام القانوني والتشريعي للدول؛
- تزايدت أهمية حوكمة المؤسسات في الكثير من الدول نتيجة زيادة توجه نحو اقتصاد السوق وانفصال الملكية عن الإدارة، مما أدى بدوره إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين من طرف المساهمين ومن ثم الوقوع في أزمات؛
- بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات فإنها تحتاج إلى مجموعة من القوانين والتشريعات وتتطلب وجود أسواق ذات كفاءة وتنافسية أكثر؛
- تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة السندات مع مراعاة مصلحة العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- إن التطبيق السليم والجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات يرتبط ارتباطا وثيقا بالمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة سواء الخارجي أو الداخلي، بحيث كل منه يتوفر على مجموعة من المحددات والمؤسسة ملزمة بالتأقلم معها؛
- إن الأزمات المالية التي مست بعض المؤسسات العالمية أدت إلى سن مجموعة من القوانين ونشرها في صورة تقارير حول حوكمة المؤسسات، من هذه التقارير قانون "Sarbanes-Oxley" في الولايات المتحدة الأمريكية الذي كان من أهم محطات تطور الحوكمة في هذا البلد حيث أعطى مفهوما جديدا لها من خلال إحكام آلياتها والمتمثلة أساسا في مجلس الإدارة العليا، لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي والخارجي. كما يعتبر تقرير "Cadbury" من التقارير التي أسست لحوكمة المؤسسات في إنجلترا والذي بنيت عليه جميع التقارير التي تلتها. وفي فرنسا يعتبر تقرير "Vienot" الأول والثاني من التقارير الرئيسية لحوكمة المؤسسات في هذا البلد؛
- تطبيقات حوكمة المؤسسات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة كل دولة؛
- يمكن القول أنه ليس هناك نموذج أمثل وموحد لحوكمة المؤسسات ولذا ظهر ما يطلق عليه أطر وقواعد الحوكمة الخاصة بكل دولة والذي يختلف باختلاف ظروف كل بلد.

الفصل الثاني:

عموميات حول المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

تمهيد:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة كبيرة على مستوى الساحة الاقتصادية العالمية، ولقد زاد الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات وبرز بشكل ملحوظ في العشرية الأخيرة من القرن الماضي نتيجة للدور الكبير التي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية. وساهمت التغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية نتيجة العولمة وتحرر التجارة العالمية وانفتاح الأسواق على المنافسة الخارجية وزيادة حدتها نتيجة التكتلات والاندماجات بين كبرى المؤسسات، ولقد أثبتت هذه الظروف عن عجز المؤسسات الكبيرة في التكيف والتفاعل الإيجابي والسريع مع هذه المتغيرات والمتطلبات الجديدة.

في الجزائر وسعيها منها لزيادة وتكثيف النسيج المؤسساتي من أجل خلق ديناميكية وحيوية في السوق وإعطاء نفس جديد للاقتصاد الوطني، ومن أجل تدعيم ركائز ودعائم النظام السوقي الذي انتهجته الجزائر في التسعينات من القرن الماضي، سارعت السلطات العمومية إلى إعادة هيكلة وتأهيل المؤسسات الجزائرية وخصصتها وأصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أولوياتها حيث تم إنشاء وزارة خاصة بهذا القطاع في جويلية 1993.

وفي هذا الفصل سنتناول الجانب النظري الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سنعرض على ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما في المبحث الثاني فسنستطرق إلى مختلف المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي المبحث الثالث سنحاول أن نبين دور هذا النوع من المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يزيد عن 80 في المئة من النسيج المؤسساتي في العالم، ولكون هذا النوع الغالب من المؤسسات يحتل مكانة كبيرة ومهمة في مختلف الاقتصاديات العالمية فإنه يشغل ما يزيد عن 60 في المئة من اليد العاملة في العالم. تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رافدا من روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك أصبح الاهتمام بها توجهها استراتيجيا لدى العديد من الدول. ولقد أثبتت هذه المؤسسات قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه اقتصاديات الدول نتيجة المرونة والديناميكية التي تتميز بها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد هناك تعريف موحد وشامل لهذا النوع من المؤسسات، فالظروف الاقتصادية والاجتماعية تختلف من دولة إلى أخرى، فالمؤسسة التي تعتبر كبيرة في دولة نامية مثل الجزائر أو المغرب هي فالحقيقة مؤسسة صغيرة أو متوسطة في دولة متطورة مثل ألمانيا أو اليابان. وعليه يصعب تحديد معيار أساسي لتصنيف هذه المؤسسات ووضعها في خانة واحدة، فالنمو الاقتصادي يختلف ويلعب دورا هاما في عملية التصنيف، كما أن تصنيف المؤسسات يختلف من قطاع إلى قطاع ومن زمن إلى زمن، أي أنه هناك جملة من المتغيرات والضوابط غير ثابتة تساهم في عملية التصنيف.

الفرع الأول: صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين أهم ركائز اقتصاديات الدول، ولهذا نشأت صعوبة كبيرة في تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا باختلاف العديد من الاعتبارات وكذلك الاختلاف الظاهر بين خصائص الدول وكذا التباين الموجود في النشاط الاقتصادي للمؤسسات والاختلاف الموجود كذلك بين درجة النمو الاقتصادي لكل دولة.

وتتجلى هذه الصعوبة في إيجاد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاث أسباب رئيسية:

✓ اختلاف درجة النمو الاقتصادي؛

✓ اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي؛

✓ تعدد معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولا: العوامل الاقتصادية: وتتمثل فيما يلي:

1: اختلاف درجة النمو الاقتصادي للدول:

ينقسم العالم اليوم إلى مجموعتين من الدول: الأولى متطورة والثانية نامية، وإن من أهم المعايير التي يتخذها الباحثون والمحللون لتصنيف الدول حسب هاتين المجموعتين، نجد مؤشر النمو الاقتصادي والذي يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الكلية الهامة¹.
اختلاف درجة النمو بين الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية يعكس التطور الذي وصلت إليه كل دولة وأيضا وزن الهياكل الاقتصادية (مؤسسات ووحدة اقتصادية). فالمؤسسة الصغيرة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع يمكن اعتبارها مؤسسة متوسطة أو كبيرة في دول نامية مثل الجزائر، وذلك حسب اختلاف وضعيتها الاقتصادية، النقدية والاجتماعية. لذلك نصل إلى نتيجة مفادها أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من بلد إلى آخر تبعا لتباين درجة النمو الاقتصادي².

2: اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي:

يغير تنوع الأنشطة الاقتصادية في أحجام المؤسسات ويميزها من فرع لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة وتختلف المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري عن تلك التي تقدم خدمات وهكذا، ويمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية كما أسلفنا حسب القطاعات الاقتصادية (صناعية، تجارية، زراعية وخدمية)، وتختلف أيضا تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قطاع لآخر لاختلاف الحاجة إلى العمالة ورأس المال، فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة استثماراتها أو التوسع فيها وتكون في شكل مباني، آلات ومخزون الخ، وتحتاج إلى يد عاملة كثيرة، مؤهلة ومتخصصة، الأمر الذي لا يطرح في المؤسسات التجارية أو الخدمية على الأقل بنفس الدرجة. أما على المستوى التنظيمي من أجل التحكم في أنشطتها تحتاج المؤسسات الصناعية إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا يتم في ظله توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ مختلف القرارات، في حين لا تحتاج المؤسسات التجارية مستوى تنظيمي معقد وإنما يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة اتخاذ القرارات وتوحد جهة إصدارها وهذا ما يفسر صعوبة تحديد التعريف³.

3: اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:

إن الأنشطة الاقتصادية تنفر حسب طبيعتها إلى عدة أنشطة فرعية مختلفة، فنجد أن النشاط الصناعي يتفرع إلى قطاع الصناعات الاستخراجية والصناعات التحويلية التي تنفر بدورها إلى الصناعات الغذائية والكيميائية وغيرها، أما قطاع الخدمات فقد ينقسم إلى كثير من الفروع منها القطاع الصحي وقطاع النقل الذي يتفرع إلى النقل البري والنقل البحري والنقل الجوي. ومما لا شك فيه، أن هذه المؤسسات تختلف حسب النشاط الذي تمارسه من حيث متطلباتها من اليد العاملة ومعدات الاستثمار،

¹ - محمد عبد العزيز عجمية، التنمية الاقتصادية - مفهوما، نظرياتها وسياساتها -، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 21.

² - أوبختي نصيرة، تقييم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحول إلى اقتصاد السوق -دراسة حالة قطاع النسيج بولاية تلمسان-، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013/2014، ص: 88.

³ - يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008، ص: 66.

فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في قطاع النقل البحري قد تصنف كمؤسسة كبيرة في قطاع النقل البري. لهذا يتسبب اختلاف طبيعة الأنشطة الاقتصادية إلى اختلاف تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في نفس القطاع¹.

ثانيا: العوامل التقنية:

يتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر، بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة².

ثالثا: العوامل السياسية:

تمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم مختلف المساعدات له وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقه من أجل توجيهه وترقيته ودعمه. وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع³.

رابعا: تعدد معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الاختلاف والتنوع الكبيرين في اعتماد المعايير والمؤشرات التي يمكن التمييز من خلالها بين المؤسسات الكبيرة من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى. وعلى سبيل الذكر تنقسم هذه المعايير إلى المعايير الكمية كعدد العمال، حجم رأس المال وحجم الإنتاج، والمعايير النوعية كطبيعة الملكية والإدارة، الشكل القانوني ومدى تطور التنمية المستدامة⁴.

الفرع الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على مجموعة من المعايير منها عدد العمال، حجم أو مستوى الجودة أو معايير أخرى، وهناك تصنيفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات، إلا أن أغلبية البلدان ركزت على معيار حجم العمال كمقياس للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن لأية دولة استخدام معيار واحد أو دمج أكثر من معيار، والأمر المؤكد أنه مهما كان المعيار المعتمد فهو قابل للجدل ويختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن فترة زمنية لأخرى وبناء على ذلك سندرس المعايير الأكثر استخداما وتداولاً ويمكن حصرها في المعايير الكمية والمعايير النوعية.

¹ - خلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 05.

² - محمد زوي، تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة ولاية غرداية-، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص: 49.

³ - دمدم كمال، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تهيئة عوامل الانتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة هيكلة، مجلة دراسات اقتصادية، بيت الحكمة، بغداد، العدد الثاني، 2000، ص: 185.

⁴ - أحمد مجادل، إدراك اتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الالكترونية بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 32.

أولاً: المعايير الكمية

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع لجملة من المعايير والمؤشرات الكمية لقياس أحجامها ومحاولة تمييزها عن باقي المؤسسات ومن بين هذه المعايير نذكر: حجم العمالة، رأس المال المستثمر، حجم المبيعات، القيمة المضافة، رقم الأعمال والطاقة المستعملة¹.

ورغم كثر هذه المعايير إلا أن أكثرها استخداماً عند تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هما معيار حجم العمالة ورأس المال نظراً لسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذين العنصرين².

1. معيار حجم العمالة:

يعد معيار العمالة أحد المعايير الكمية للفرقة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة فهو من أكثر المعايير شيوعاً في الاستخدام نظراً لسهولة قياسه عند قياس الحجم فلذلك المعيار ميزة المقارنة الدقيقة بين المؤسسات الصناعية. وحسب هذا المعيار تنقسم المؤسسات إلى³:

➤ مؤسسة مصغرة: وهي التي تستخدم من 01 إلى 09 عاملاً؛

➤ مؤسسة صغيرة: وهي التي تستخدم من 10 إلى 199 عاملاً؛

➤ مؤسسة متوسطة: وهي التي تستخدم من 200 إلى 499 عاملاً.

هذا المعيار مأخوذ من أحد التصنيفات الواردة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأما المؤسسات الكبيرة فهي التي تستخدم عدة آلاف من العمال في حين نجد أن المؤسسات العملاقة هي التي تستخدم مئات الآلاف من العمال. ومن الملاحظ تأثر المشروع الصناعي الصغير بالحالة الاقتصادية للدولة من حيث كونها نامية أو متقدمة.

و هناك اختلاف كبير بين الدول المتطورة والنامية فيما يتعلق بتطبيق هذا المعيار حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان شركات متوسطة أو كبيرة في دول أخرى⁴.

وفي دراسات عديدة تمت بأوروبا، حاول من خلالها الباحثون تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي باستخدام المعايير الكمية، لكن تختلف هذه المعايير من بلد إلى آخر، وهنا يكمن خطر آخر وهو توحيد هذا النوع من المؤسسات⁵.

¹ - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 62.

² - رايح خوي، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، دار ابتراك للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص: 16-17.

³ - دليلا مسدودي، المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، ماي 2010، ص: 37.

⁴ - محفوظ جبار، المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها -دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف في الفترة ما بين 1999-2000، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد الخامس، 2003، ص: 214.

⁵ - قريشي محمد الأخضر وآخرون، التمويل الاسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخل في إطار الملتقى الوطني حول: استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 18-19 أفريل 2012، ص: 06.

الفصل الثاني:

عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على غرار الدول العربية ففي الأردن تعد المؤسسة صغيرة عندما يتراوح عدد العاملين فيها بين 02 و10 عمال، وتعد متوسطة عندما يتراوح عدد العاملين بين 10 و25 عاملاً¹.

يتمتع هذا المعيار بمزايا عديدة منها البساطة وسهولة المقارنة بين حجم المؤسسات وتوافر البيانات المتعلقة بالعمالة وسهولة الحصول عليها من المشروعات المختلفة حيث أنها لا تنطوي على حساسية أو سرية لأنها مطلوبة لأغراض إدارية مختلفة. وقد تعرض هذا المعيار إلى العديد من الانتقادات من أهمها أن عدد العمال ليس الركيزة الوحيدة في العملية الإنتاجية إذ أن هناك متغيرات اقتصادية ذات أثر كبير على حجم المؤسسة كحجم الإنتاج والحجم الطبيعي للمؤسسة والمعدات الرأسمالية، أيضاً لا يعكس هذا المعيار الحجم الحقيقي للمشروع بسبب اختلاف معامل رأس المال فهناك مؤسسات تتطلب استثمارات رأسمالية ضخمة ولكنها توظف عدداً قليلاً من العمال ولا يمكن اعتبارها من المؤسسات الصغيرة، وهناك مؤسسات تتطلب استثمارات قليلة ولكنها توظف عدداً كبيراً من العمال ولا تدرج في صنف المؤسسات الصغيرة².

وفيما يلي جدول مبسط يلخص مختلف تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير من دول العالم وذلك حسب معيار العمالة:

الجدول رقم 1.2: تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار العمالة.

الدول	بلجيكا	الدانمارك	الولايات المتحدة	فلندا	بريطانيا	الصين	سويسرا
المؤسسات الصغيرة	50-1	50-1	250-1	50-1	50-1	49-1	20-1
المؤسسات الصغيرة	200-51	200-51	500-251	200-51	200-51	500-50	100-21
المؤسسات المتوسطة	+201	+201	+501	+201	+201	+201	+101

المصدر: أوبختي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

2. معيار رأس المال:

يعتبر معيار رأس المال أحد المعايير الأساسية الشائعة في تحديد حجم المؤسسة، كونه يمثل عنصراً هاماً في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة. ويختلف هذا المعيار من دولة لأخرى ومن قطاع إنتاجي إلى آخر، فعلى مستوى بعض الدول الآسيوية (الفلبين، الهند، كوريا الجنوبية وباكستان) فإن حجم رأس مال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتراوح ما بين 35 و200 ألف دولار، أما في بعض الدول المتقدمة فيصل إلى 700 ألف دولار³. وبعض الدول الأخرى لا تكتفي بمعيار واحد وإنما تجمع بين عدة معايير، فعلى

¹ - ماهر حسن الخروق، إيهاب مقابلة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها وموقعاتها، عمان، الأردن، 2006، ص: 03.

² - فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص: 48-49.

³ - فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

سبيل المثال نجد أن فرنسا واليابان تجمعان بين معيار العمالة ورأس المال معا، حيث تعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة في فرنسا عندما يكون عدد عمالها أقل من 500 عاملا ورأس مالها المستثمر أقل من 5 مليون فرنك أو ما يعادلها من الأورو. بينما في اليابان تعتبر المؤسسة صغيرة أو متوسطة عندما يكون عدد عمالها أقل من 300 عاملا ورأس مالها المستثمر أقل من 50 مليون ين¹.

3. معيار معامل رأس المال:

يعتبر كل من معيار رأس المال والعمالة من المعايير المحددة للطاقة الإنتاجية للمؤسسة لذا فإن الاعتماد على أي منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم المؤسسة، لذلك وجد معيار ثالث يمزج بين كل من معيار رأس المال ومعيار العمالة وهو معامل رأس المال ويمثل حجم رأس المال المستخدم بالنسبة لوحدة العمل ويحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال والناتج يعني كمية الإضافة إلى رأس المال (الاستثمار) المطلوب لتوظيف عامل واحد في المؤسسة وعادة ما يكون هذا المعيار منخفضا في القطاعات التي تتميز بقلّة رأس المال بصفة عامة مثل قطاع الخدمات والقطاعات التجارية، ويكون مرتفعا في القطاع الصناعي ولاسيما تلك المصانع التي تستخدم خطوط إنتاج ذات مستوى تكنولوجي متطور².

4. معيار حجم المبيعات:

يمثل حجم مبيعات المشروع وتطوره على مدى مراحل حياته مقياسا صادقا لمستوى نشاط المشروع ومركزه التنافسي الذي بلغه السوق، وذلك لأن المبيعات تتوقف على الطاقة الإنتاجية للمشروع وعلى قدرته على امتلاك حصتها في السوق الملائمة لهذه الطاقة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية يعرف المشروع الصغير حسب هذا المعيار بأنه ذلك المشروع الذي لا تزيد مبيعاته السنوية عن مليون دولار مثل مشروعات تقديم الطعام (175 ألف مؤسسة) ومحطات خدمة البنزين (100 ألف محطة) ومشروعات تقديم الشراب ومستودعات البقالة (95 ألف مؤسسة)³.

5. معيار رقم الأعمال:

يعتبر معيار رقم الأعمال من المعايير الحديثة والمهمة لمعرفة قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم ويستخدم لقياس مستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية، ويستعمل هذا المقياس بصورة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا حيث تصنف المؤسسات التي تبلغ مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرتبط هذا المعيار أكثر بالمؤسسات الصناعية غير أن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ولا يعبر بصورة صادقة عن حسن أداء المؤسسة نظرا لأنه في حالة الارتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة ويسود الاعتقاد بأن ذلك نتيجة تطور أداء المؤسسة ولكن في الواقع هو ناتج عن ارتفاع أسعار السلع المباعة، ولذلك يلجأ الاقتصاديون إلى تصحيح الصورة عن طريق الرقم القياسي لتوضيح النمو الحقيقي لرقم الأعمال وليس الاسمي إضافة إلى ذلك يواجه هذا المعيار صعوبة أخرى تكمن في خضوع المبيعات في الكثير من الأحيان إلى الفترات الموسمية وهذا ما يؤكد لنا بأن هذا المعيار ضروري لكنه غير كاف⁴.

¹ - السعيد بريش، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية - حالة الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص: 62-63.

² - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص: 32.

³ - محمد الصيرفي، البرنامج التأهيلي لأصحاب المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2009، ص: 19.

⁴ - السعيد بريش، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

نستخلص من خلال عرضنا لأهم المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تطرح صعوبات كبيرة أهمها اختلاف طريقة العمل بها على مختلف الأنشطة الاقتصادية من بلد لآخر ومع هذا يبقى المعيار السائد غالبا هو معيار عدد العمال على أساس أنه سهل التوفير والأيسر تحميلا فيما يخص نشاطات المؤسسة إضافة إلى معيارين آخرين هما رقم الأعمال والقيمة المضافة¹.

ثانيا: المعايير النوعية

بالرغم من أهمية المعايير الكمية السابقة إلا أن هناك من يقر بعدم كفايتها للفصل بين المؤسسات الصغيرة عن غيرها من الحجم الأخرى ولما تتضمنه من عيوب متباعدة، لذا اضطر الباحثون إلى اعتماد معايير أخرى وهي معايير نوعية والتي أهمها:

1. المعيار القانوني:

يهتم التشريع القانوني بالمؤسسات ويحدد شكلها القانوني من خلال طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطرق تمويله، حيث يمكن التفريق بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة وبين المؤسسات الفردية والجماعية².

وعليه فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشمل مؤسسات الأفراد، المؤسسات العائلية، شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة بالأسهم، شركات المهن الصغيرة الانتاجية والحرفية، صناعات منتجات الألبان والخضر والفواكه والحبوب، المنتجات الخشبية والأثاث والمنسوجات بأنواعها، المحلات التجارية والمطابع والأسواق المركزية والمزارع بالإضافة إلى ورشات الصيانة والاصلاح³.

2. الاستقلالية:

ويعنى بها استقلالية المشروع عن أي تكتلات اقتصادية وبذلك تستثني فروع المؤسسات الكبرى، ويمكن أن يطلق على هذا المعيار القانوني وأيضا استقلالية الإدارة والعمل، وأن يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، بمعنى أنه يحمل الطابع الشخصي وتفرد المدير في اتخاذ القرارات وأن يتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسؤولية كاملة فيما يخص التزامات المشروع تجاه الغير⁴.

¹ - نفس المرجع السابق.

² - بن حراث حياة، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012/2013، ص: 05.

³ - Witter.W.R, *la PME une entreprise humaine*, Édition DeBoeck université, 1998, p: 24.

⁴ - رابح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص: 22-23.

3. الملكية:

إن ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود في غالبيتها إلى القطاع الخاص في شكل مؤسسات أشخاص أو أموال غير أن النسبة الكبيرة منها عبارة عن مشروعات فردية وعائلية، يلعب فيها المدير المالك دورا كبيرا على كل المستويات. في بعض الدول ومن بينها الجزائر تملك الدولة عددا من هذه المؤسسات حيث تأخذ شكل مؤسسات عمومية محلية¹.

4. حصة المؤسسة من السوق:

بالنظر إلى العلاقة الحميمة التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تؤول إليه منتجاتها فهو يعد بهذا مؤشرا لتحديد حجم هذه المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة وحظوظها وافرة أصبحت هذه المؤسسة كبيرة، أما تلك التي تستحوذ على جزء قليل منه فتتنشط في مناطق ومحلات محدودة فتعد مصغرة، صغيرة أو متوسطة².

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكنها فرض هيمنتها على الأسواق والسيطرة عليها، ولا تستطيع أن تفرض أي نوع من الاحتكار في السوق، عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن أن تفرض الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها، حصتها السوقية وامتداد اتصالاتها³.

5. محلية النشاط:

يعنى بمحلية النشاط أن يقتصر نشاط المؤسسة على منطقة أو مكان واحد وتكون معروفة فيه، وأن لا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، تشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الإنتاج الذي تنتمي إليه في المنطقة وهذا طبعا لا يمنع امتداد النشاط التسويقي للمنتجات إلى مناطق أخرى في الداخل أو الخارج⁴.

وبالنسبة أيضا للمعايير النوعية هناك من يقسمها إلى معيارين هما: معيار الإدارة والتنظيم والمعيار التقني.

أ. معيار الإدارة والتنظيم:

يستند هذا المعيار إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها ما يميزها عن المؤسسات كبيرة الحجم، من حيث مستوى تنظيم المؤسسة وإدارتها، فمن حيث التنظيم يتميز ببساطة التنظيم المستخدم، وغالبا ما ينقصه الأصول العلمية لتنظيم عملياته، أما من حيث الإدارة فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما تدار من قبل صاحب المؤسسة، فالمالك هو المدير في أغلب الحالات،

¹ - يوسف فريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 16.

² - بوسهين أحمد، الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، المجلد 26، العدد الأول، 2010، ص: 208.

³ - زوزي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

⁴ - رابع خوي، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

فهو يتولى إدارة فعاليات المؤسسة من حيث الإنتاج، التسويق، التمويل والنواحي الفنية، وبالتالي تتوقف قدرة هذه المؤسسات على النجاح والمساهمة في الاقتصاد الوطني على كفاءة القائمين بإدارتها¹.

ب. المعيار التقني:

بناء على هذا المعيار توصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك التي تستخدم أساليب إنتاج بسيطة ذات كثافة رأس مالية منخفضة وكثافة عمالية عالية، والعكس تماما في المؤسسة الكبيرة حيث تستخدم أساليب إنتاج ذات تكنولوجيا عالية، ووفقا لهذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة بناء على درجة المكننة المستخدمة من جهة والأيدي العاملة من جهة أخرى².

الفرع الثالث: أهمية تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من الضروري صياغة تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف كل دولة وذلك من أجل³:

- تحديد الإطار الذي يشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي سهولة تحديد أعضائه من أجل زيادة كفاءة الامتيازات المقدمة له وترشيد استخدام الموارد المالية المخصصة له؛
- إمكانية مقارنة حجم ونتائج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المشروعات الأخرى وعقد مقارنات مع دول أخرى أيضا؛
- التعامل بوضوح مع جهات التمويل الدولية أو المؤسسات المالية الدولية المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إمكانية التنسيق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الجهات الداعمة والمساعدة لها؛
- معرفة أعضاء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يحّد من ظاهرة التحايل للاستفادة من المزايا الممنوحة لهذا القطاع؛
- إدراج هذه المؤسسات في نطاق قطاع أعمال منظم.

كما أن الضرورة المنهجية من جهة والزامية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى يوجب اقتراح تعريف يمكننا من مواصلة البحث، والذي سيستند فيه إلى عدة معايير وعدم الاقتصار على متغير واحد كمقياس لتحديد حجم المؤسسة، حيث أن قلة عدد العمال وضعف حجم رأس المال إضافة إلى عدم الفصل بين الملكية والإدارة والاستخدام النسبي للتكنولوجيا هي أهم ما نميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة.

¹ - هيا جيل بشارت، التمويل المصرفي في الإسلام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 29.

² - نفس الرجوع، ص: 29.

³ - ونوغي فتيحة، أساليب تمويل المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الإسلامي، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص: 02-03.

الفرع الرابع: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أظهرت بعض الدراسات التي أجريت عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن هناك ما يربو عن خمسين 50 تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹. حيث ظهر مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات التي يصعب تقديم صورة واحدة لها، وكما أسلفنا سابقا تختلف تعريف هذا النوع من المؤسسات من دولة إلى أخرى وهذا راجع لاختلاف السياسات والتوجهات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للدول.

إذ أن التعاريف المقترحة إما أن تكون قانونية كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان أو إدارية كتعريف ألمانيا وهولندا، وأيضا بعض التعاريف المتفق عليها من قبل المجموعات الدولية مثل التعريف المقدم من البنك الأوروبي للاستثمار في إطار الاتحاد الأوروبي².

وفيما يلي سنعرض على بعض التعاريف التي تختلف من دولة إلى أخرى وكذا التعاريف الخاصة ببعض المنظمات الدولية:

أولا: تعريف بعض المنظمات الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1. تعريف البنك الدولي:

يميز البنك الدولي عن طريق فرعه المؤسسة الدولية للتمويل ما بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي³:

المؤسسة المصغرة: وشروطها أن يكون عدد موظفيها أقل من 10 وإجمالي أصولها أقل من 100 000 دولار أمريكي ونفس الشرط السابق ينطبق على حجم المبيعات السنوية؛

➤ **المؤسسة الصغيرة:** وهي التي تظم أقل من 50 موظف وتبلغ أصولها أقل من 3 مليون دولار أمريكي وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية؛

➤ **المؤسسة المتوسطة:** ويبلغ عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما أصولها فهي أقل من 15 مليون دولار أمريكي ونفس المعيار ينطبق على حجم المبيعات السنوية من خلال تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نلاحظ أنه يعتمد على ثلاثة معايير وهي: حجم العمالة، حجم أصول وحجم المبيعات السنوية.

¹ - صالح مفتاح، موسى بن البار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستخدامات تكنولوجيا المعلومات فيها مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مداخلة مقدمة في إطار مؤتمر جامعة الزيتونة، تونس، أبريل 2010، ص: 03.

² - سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة ورقلة، العدد الثاني، جوان 2011. المقال موجود على الموقع التالي:

<https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-02-ssh/419-faculte-des-sciences-humaines-et-sociales-universite-kasdi-merbah-ouargla-ouargla-30-000-algerie.html>

³ - خلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

2. تعريف منظمة العمل الدولية للمؤسسات الصغيرة:

عرفت منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة بأنها: "المنشآت الإنتاجية الصغرى التي لا تتناول التخصص في الإدارة والتي يقل عدد العاملين فيها عن 10 عمال وأما المؤسسات الصغيرة هي تلك المنشآت التي يعمل بها أقل من 50 عاملاً في حين المؤسسات المتوسطة هي التي يعمل بها ما بين 50-99 عاملاً".¹

3. التعريف المعتمد لإدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية "USSBA":

وضعت هذه الإدارة عدداً من المعايير التي يعتمد عليها في تحديد ماهية المؤسسة الصغيرة كأساس لتقرير أولويتها في الحصول على التسهيلات والمساعدات الحكومية، أو تقرير إعفائها من جزء أو كل الضرائب المستحقة عليها ومن أهم هذه المعايير²:

- استقلالية الإدارة والملكية؛
- محدودية نصيب المؤسسة من السوق؛
- أن لا يزيد عدد العاملين في المؤسسة الصغيرة عن 250 عامل وإن كان يمكن التغاضي عن هذا الحد في بعض الحالات ليصل عدد العمال إلى 1500 عامل؛
- أن لا يزيد إجمالي الأموال المستثمرة عن 09 ملايين دولار؛
- أن لا تتعدى الأرباح الصافية المحققة خلال العامين الأخيرين عن 450 ألف دولار.

4. تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية على أنها كل مؤسسة يعمل فيها أقل من 90 عامل، أما بالنسبة للدول المتقدمة فتكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في حالة إذا كان عدد عمالها أقل من 500 عامل.³

5. تعريف هيئة المؤسسات الصغيرة "SMALL BUSINESS ADMINISTRATION -SBA":

تعرف هيئة المؤسسات الصغيرة التابعة للحكومة الأمريكية سنة 1993، أن العامل المحدد والأساسي في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو طريقة التسيير، بمعنى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات المسيرة بطريقة حرة وهي ملك للمسير. أما على أساس عدد العمال في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تم تحديدها كما يلي⁴:

¹ - بن حراث حياة، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

² - سليمان ناصر، حسن عواطف، الاقتصاد الإسلامي: قراءة مفاهيمية تأسيسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 12، 2011، ص: 181.

³ - يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

⁴ - عبد الوهاب ددان، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-نحو بناء نموذج لتشديد القرارات المالية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 257.

- المؤسسة المصغرة مكونة من 9 أفراد؛
- المؤسسة الصغيرة: مكونة من 10 إلى 199 فردا؛
- المؤسسة المتوسطة، مكونة من 200 إلى 499 فردا؛
- المؤسسة الكبيرة: من 500 فأكثر.

ثانيا: تعريف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1. تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وضع الاتحاد الأوروبي سنة 1996 تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسة تشغل أقل من عشرة أجراء، أو هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 أجير وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو أو لا تتعدى ميزانيتها 5 ملايين أورو أو هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز حم إنتاجها السنوي 40 مليون أورو ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو¹.

والغرض من وجود تعريف موحد داخل إطار المجموعة الأوروبية هو تعدد التعاريف المستخدمة داخل المنظومة الأوروبية، إذ يستخدم التعريف عدد العاملين والإيراد السنوي أو إجمالي الأصول وكمعيار نوعي الاستقلالية².

ويمكن تحديد وتوضيح تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2.2: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي.

حجم المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الميزانية السنوية	الشكل القانوني
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل أو يساوي 2 مليون أورو	أقل أو يساوي 2 مليون أورو	مؤسسة تمتاز بالاستقلالية في التسيير
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل أو يساوي 10 مليون أورو	أقل أو يساوي 10 مليون أورو	
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 249	أقل أو يساوي 50 مليون أورو	أقل أو يساوي 43 مليون أورو	
مؤسسة كبيرة	أكثر من 249	أكثر من 50 مليون أورو	أكثر من 43 مليون أورو	

¹ - أحمد رموني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر، مصر، 2011، ص:22.

² - Witter.W.R, op-cite, p :28.

Source: Jean Noel Combasson, Jean luc Marteau, *la reprise de PME*, Lavoisier, Paris, 2008, p: 54.

2. تعريف الولايات المتحدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قدم قانون المؤسسات الصغيرة لعام 1953 في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "على أنه تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه"، وقد تم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلاً بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين¹.

ولذلك فقد حدد القانون حدوداً علياً للمؤسسة الصغيرة كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم 3.2: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية.

أنواع المؤسسات	المعيار المعتمد
المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة.	من 1 إلى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.
مؤسسة التجارة بالجملة.	من 5 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.
المؤسسات الصناعية.	عدد العمال 250 عامل أو أقل.

المصدر: سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

3. تعريف اليابان:

كانت أول خطوة لتشجيع تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان هي وضع تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد نص القانون المسمى القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة، حيث يشدد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة ومحاولة تذليلها².

حيث ميز القانون الياباني المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 4.2: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان.

القطاعات	رأس المال المستثمر	عدد العمال
المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط الصناعي.	أقل من 100 مليون ين.	300 عامل أو أقل.
مؤسسة التجارة بالجملة.	أقل من 30 مليون ين.	100 عامل أو أقل.

¹ - لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

² - Hussein Alasrag, *The future of SMEs in Egyptian economy*, Munich Personal RePEc Archive (MPRA), paper N: 1856, 21. February 2007, p:18. Available online at:

<https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/1856/>

مؤسسة التجارة بالتجزئة والخدمات.	أقل من 10 مليون ين.	50 عامل أو أقل.
----------------------------------	---------------------	-----------------

Source : Brain.D, Les PME en Europe et leur contribution à l'emploi, études documentaire N:4715 .1983, p: 05.

4-تعريف بريطانيا:

كلفت الحكومة البريطانية في الستينات لجنة يرأسها البروفيسور "J.E.BOLTON" لدراسة إشكالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا، ولقد جاء تقرير "BOLTON" متضمنا تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان يعتمد على ثلاثة معايير هي¹:

- يتم تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل ملاكها بصفة شخصية؛
- تملك هذه المؤسسات حصة ضعيفة في السوق؛
- استقلالية المؤسسة.

وأكدت بعض التعريفات أنه يجب أن لا يزيد حجم المبيعات السنوية عن 1.25 مليون جنيه إسترليني وأن لا يقل عدد العمال عن 50 عامل أسبوعيا وأن تتم إدارة المؤسسة عن طريق أصحاب المؤسسة وأن يكون نصيب المؤسسة من السوق محدود.

كما ورد في القانون البريطاني لمواصفات المؤسسات الصغيرة أن المؤسسات الصغيرة هي مؤسسات مستقلة ومملوكة من شخص واحد أو عدة أشخاص ولكن ليس لها القدرة على السيطرة على سوق صناعتها التي تعمل على حقها².

من خلال تعريف "J.E.BOLTON" نلاحظ أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لا تملك القدرة في فرض أسعارها بسبب الحصة الصغيرة التي تملكها في السوق، فهي بذلك غير قادرة على المنافسة القوية. كما أن استقلالية المؤسسة لها أكثر من معنى إذ يحدد هذا المعيار بدقة المؤسسة المستقلة من فروع المؤسسات الكبيرة التي لا تدخل في التعريف.

4.تعريف مصر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لم يكن هناك تعريف واضح وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر إلى غاية صدور قانون رقم 141 سنة 2004³، حيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها كل مؤسسة فردية تمارس نشاطا اقتصاديا إنتاجيا، خدماتيا أو تجاريا لا يقل رأسمالها عن 50 ألف جنيه ولا يزيد عدد العمال فيه عن 50 عامل وإذا قل رأس مالها عن 50 ألف جنيه تعتبر مصغرة⁴.

¹ - Les petites et moyennes entreprises : force local, action mondial synthèse de l'OCDE , 2002, P : 60.

² - مروة احمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007، ص:84.

³ - طارق محمود عبد السلام السالوس، حاضنات الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص:44.

⁴ - عبد الحميد عبد المطلب، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 289.

5. تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في الجزائر اعتمد المشرع الجزائري على عدة معايير في تصنيف المؤسسات وفق معيار الحجم، رقم الأعمال، مجموع الميزانية، الأصول الثابتة، الأموال الخاصة، تجهيزات الإنتاج، عدد العمال، الحصة في السوق وعدد الزبائن. غير أن التصنيف الأكثر انتشارا هو المعيار الثلاثي الأبعاد والمتمثل في عدد العمال، رقم الأعمال، مجموع الميزانية ودرجة استقلالية المؤسسة.

لم يكن هناك تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل سنة 2001، حيث حاول بعض الباحثين الجزائريين إبراز مجموعة من المحاولات لتعريف هذا النوع من المؤسسات وهي كما يلي:

- كانت أولى محاولات التعريف الخاص برنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الذي عرفها على أنها كل وحدة إنتاج مستقلة قانونيا وتستغل أقل من 500 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دينار جزائري واستثمارها لا يتجاوز 10 مليون دينار جزائري¹. وقد تأخذ هذه المؤسسة أحد الأشكال التالية²:

➤ المؤسسات التابعة للجماعات المحلية (مؤسسات ولاءية وبلدية)؛

➤ فروع المؤسسات الوطنية؛

➤ المؤسسات المختلطة؛

➤ المؤسسات المسيرة ذاتيا؛

➤ التعاونيات؛

➤ المؤسسات الخاصة.

- ثاني تعريف هو ذلك الذي تقدمت به المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية المؤسسات الخفيفة بمناسبة الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يركز التعريف المقترح على المعيارين الكمييين وهما: اليد العاملة ورقم الأعمال، فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسة التي³:

➤ تشغل أقل من 200 عامل؛

➤ تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دينار جزائري.

أما التعريف الثالث فهو الخاص بالسيد رايح بلقاسم في مداخلته التي عنوانها "عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي" في إطار الملتقى حول تنمية المناطق الجبلية وعرفها كما يلي: كل وحدة إنتاج أو وحدة

¹ - سامية عزيز، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2014، ص: 74.

² - لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

³ - عقبة نصيرة، فعالية التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص: 19.

خدمات صناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية¹.

1.5: التعريف المعتمد في الجزائر:

لقد عرفت الجزائر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقاً من نفس المعايير المستخدمة من قبل دول الاتحاد الأوروبي، وذلك بصدر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتلخص تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 01-18 الصادر في 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم تأتي بعد ذلك المواد 5، 6، 7 لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها²:

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

➤ تشغل من 01 إلى 250 شخصاً؛

➤ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار؛

➤ تستوفي معايير الاستقلالية.

ولقد قسم القانون حسب المواد 5، 6 و 7 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة مؤسسات: متوسطة، صغيرة ومصغرة، واستخدم في ذلك تحديد عدد العمال ورقم الأعمال أو مجموع الحصيلة السنوية لكل مؤسسة على الشكل التالي³:

✓ **المؤسسة المتوسطة:** هي المؤسسة التي تشغل من 50 إلى 250 شخص ويتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون وملياري دينار جزائري، أو تلك التي تتراوح حصيلتها الإجمالية بين 100 و 500 مليون دينار جزائري. ويكاد يكون من المؤكد أن تعمل هذه المؤسسة في أكثر من موقع واحد مما يعني ضرورة الاتصال بين عدد من المديرين، وتكون لهذه المؤسسة خطوط إنتاج عديدة وتؤدي قدراً كبيراً من عملها عن طريق الائتمان. وتحتاج هذه المؤسسة إلى بنية محاسبية متطورة بدرجة معقولة، بالإضافة إلى أدوات للمراقبة الداخلية وحسابات إدارية مفصلة لمديري مختلف المنتجات. وتضم هذه المؤسسة غالباً العديد من المحاسبين والأهمية الاقتصادية لمثل هذه المؤسسة قد تبرر متطلبات الإبلاغ الواسعة النطاق نسبياً.

✓ **المؤسسة الصغيرة:** تعرف المادة 6 من القانون التوجيهي 01-18 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤرخ في 2001 بأنها تلك المؤسسة التي تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 100 مليون دينار.

¹ - رابح خوي، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

² - القانون رقم 01-18 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة الرابعة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، 12 ديسمبر 2001، ص: 05.

³ - محياوي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة الدكتور يحيى فارس المدينة، العدد الثامن، نوفمبر 2014، ص: 51.

✓ **المؤسسة المصغرة:** تعرف المادة 7 من القانون التوجيهي رقم 01-18 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤرخ في 2001 بأنها تلك المؤسسة التي تشغل من 1 إلى 9 أشخاص وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار.

وأضافت المادة الثامنة من نفس القانون أنه لا تفقد المؤسسة صفتها المذكورة في هذه المواد إلا إذا ابتعدت عن الحدود المذكورة فيها وفي سنتين ماليتين متتاليتين.

و أضافت في المادة العاشرة من القانون أن هذا التعريف يشكل مرجعا في:

- كل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات؛

- إعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بالقطاع.

ويمكن التعبير عن تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 5.2: معايير تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

صنف المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 9	أقل من 20 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	لا يتجاوز 200 مليون دج	لا يتجاوز 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	بين 200 مليون و 2 مليار دج	بين 100 و 500 مليون دج

المصدر: نادية قويقح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع والأفاق، مجلة علوم الاقتصاد، التسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 14، 2006، ص: 193.

مما سبق ذكره من تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالاعتماد على المعايير الكمية والنوعية الأكثر وضوحا يمكننا أن نستنتج بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي: "كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية يتراوح عدد عمالها من واحد إلى 250 عامل وتكون ذات استقلالية في الإدارة والملكية وتتمتع بحصة سوقية محدودة ويكون نشاطها محلي".

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن العصب المحرك والعمود الفقري للاقتصاد في دول العالم، حيث تحتل أهمية كبيرة من خلال المساهمة بقدر كبير وفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والدفع بها نحو الإزهار والنمو ويعود الفضل في كل هذا للخصائص والمميزات التي تتميز بها هذه المؤسسة والتي أهلتها لهذه المكانة.

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى مما يؤهلها أن تلعب دورا هاما في عملية التنمية كما يلي:

1- سهولة التأسيس: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من احتياجاتها على رؤوس أموال صغيرة نسبيا حيث أنها تستند بالأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلي بواسطتها حاجات محلية أو جزئية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي¹.

ولتحقيق هذا يجب أن تكون هناك استقلالية وهذه الأخيرة تتمثل في أن تكون أنت رئيس نفسك "your own boss" لا يوجد فوقك رئيس يأمر بك بما يراه هو، وعلى هذا فإن المشروع الفردي يتيح لصاحبه تحقيق أفكاره وطموحاته وعلى هذا فإن المشروع الصغير يتيح للفرد الاستقلالية في الإدارة والاستقلالية في تطبيق أفكاره².

2- الاستقلالية في الإدارة: عادة ما يكون نمط هذه المؤسسات على الشكل المارشالي نسبة إلى "Alfred Marshal"، حيث تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكها مما يسهل من عملية رفع الأداء وتحقيق عائد أكبر³.

3- يتميز الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات بالبساطة وقلة التعقد فالقرار يتخذ من طرف المالك المسير وعليه يتخذ القرار بسرعة، ففي اقتصاد ميزته التنافس الشديد والمنافسة لا تقاس بالحجم وإنما تقاس بالسرعة في اتخاذ القرارات⁴.

4- تتميز باستخدام التكنولوجيا وتقنيات جديدة إنتاجية أقل تعقيدا بحيث تكون كثيفة عنصر العمل وأقل كثافة الرأسمال وبالتالي قادرة على امتصاص اليد العاملة وخاصة أن انخفاض تعقد التقنية الإنتاجية يجعل التدريب على استعمالها أيسر⁵.

5- الكفاءة الاقتصادية : في السنوات الأخيرة هناك اتجاه دائم ومستمر في التحول من المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة مع التحول الاقتصادي نحو قطاع الخدمات وساعد في هذا الاتجاه استخدام التقنيات الحديثة في عملية الإنتاج التي مكنت المؤسسات الصغيرة من العمل بكفاءة مثل المؤسسات الكبرى، وبالتالي تلاشت الفروقات الناتجة عن ميزة الحجم الاقتصادي التي تستفيد منها المؤسسات الكبيرة. ولهذا فإن المؤسسات الصغيرة قادرة بفضل بساطة التكوين والهيكل التنظيمي على تقديم الخدمات المميزة وتوصيل منتجاتها للمستهلكين بشكل أفضل من منافسيها الكبار⁶.

¹ - بوخاوي اسماعيل، عطوي عبد القادر، التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، سطيف، 25-28 ماي 2003، ص: 04.

² - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارات المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص: 18-19.

³ - بوخاوي اسماعيل، عطوي عبد القادر، نفس المرجع السابق.

⁴ - يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

⁵ - ناجي بن حسن، آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد الثاني، 2004، ص: 20.

⁶ - رابح حدة، نوي فاطمة الزهرة، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قراءة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الصادر في 2009، مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة بومرداس، ماي 2011، ص: 224.

6- القدرة على الانتشار الواسع: بحيث لهذه المؤسسات القدرة على الانتشار الواسع بين المناطق والمحافظات والأقاليم، وهذا الانتشار الواسع ساعد على التنمية المتوازنة جغرافيا بين مختلف المحافظات وقلص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين المناطق وساهم في إعادة التوزيع السكاني للدولة¹.

7- تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاطا واحدا وهذا ما يساعد في تقليل تعقيد متطلبات إدارة المؤسسة، مما يتطلب مهارات وطرق تسيير بسيطة يمكن لأي شخص مهما كانت درجة تعلمه وبرأس مال محدود جدا أن يقيم مشروع صغير يؤمن له حياته لأن إجراءات التأسيس ومتطلبات إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطة جدا.

بالإضافة لهذه الخصائص تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص أخرى هي:

➤ تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصغر رأس مالها واعتمادها على مصادر تمويل داخلية بسبب صعوبة حصولها على تمويل خارجي بقيوده التي تعطي الحق للممول بالتدخل في إدارة شؤون العمل، مما يزيد من حدة المخاطر المالية الممكنة التعرض لها. لذلك فأغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا اضطرت إلى التمويل الخارجي فهي تفضل القروض الصغيرة أو التمويل من مصادر غير رسمية حتى وإن كانت تكلفتها عالية مقابل الحصول على حرية التصرف في إدارة المؤسسة².

➤ **التجديد:** إن المؤسسات الصغيرة هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والاختراعات، فكثير من براءات الاختراع تعود إلى الأفراد وأغلبهم يعملون في مشروعات صغيرة. كما أن المؤسسات الصغيرة التي يديرها أصحابها تتعرض إلى التجديد والتحديث أكثر من المؤسسات العامة لأن العاملين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم ويجدون بذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل³.

➤ **مركز للإبداع والابتكار:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا لصقل المهارات الفنية، الإنتاجية والتسويقية، كما تعتبر أيضا مركزا للإبداع والابتكار، حيث تشير إحدى الدراسات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتفوق على المؤسسات الكبيرة في هذا المجال حيث "تبلغ نسبة براءات الاختراع في الأعمال الصغيرة ضعف براءات الاختراع في المؤسسات الكبرى التي يحتمل أن تكون ضمن الواحد بالمائة التي يرد ذكره أي الأهم"⁴.

➤ **الفعالية في التسيير:** تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب طرق تسيير لا تتميز بالتعقيد بل بالسهولة والمرونة فهيكلها التنظيمية بسيطة واتصالاتها مباشرة، كما أنها تستطيع أن تستغل بشكل جيد الاتصالات غير الرسمية والفعالة بالإضافة إلى استعمالها أساليب التسيير الحديثة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات من ناحية توفر المعلومة وسرعة

¹ - مناور حداد، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة اضاءات من تجربة الأردن والجزائر، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص:22.

² - بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثار تطبيق النظام المحاسبي المالي على بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013، ص:04.

³ - توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 29-31.

⁴ - عبد القادر رواج، زهر العابد، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الأول حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و18 ماي 2011، ص:06.

وصولها والفعالية في استخدامها، وبالتالي تقديم خدمات مميزة وتوصيل منتجاتها إلى المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين الكبار¹.

➤ **تعديل الميزان التجاري:** غالبا ما تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمساهمة فعالة في عملية إحلال وتعويض للمنتجات المستوردة وذلك بتصنيعها محليا هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدها تساهم في تصدير العديد من المنتجات المحلية إلى الأسواق الخارجية، فهي من خلال هاتين العمليتين تساهم في إعداد تركيب الميزان التجاري في البلد الذي تمارس فيه نشاطها².

➤ تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض الإنتاجية داخل حيز غير منتظم وظروف عمل صعبة³.

➤ **القدرة على تدعيم المؤسسات الكبيرة:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سندا أساسيا للمؤسسات الكبيرة و ذلك من خلال توفير الاحتياجات الوسيطة لها، كما أنها تقوم بدور التوزيع والتقديم للخدمات المنتجة من طرف المؤسسات الكبيرة، كما أنها تعمل على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة وإعداد العمال وتكسيبهم الخبرة والمهارة ومن ثم انتقلهم إلى المؤسسات الكبيرة ذات الأجر المرتفعة وهي بذلك تخدم المؤسسات الكبيرة⁴.

➤ تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعدلات فشل عالية ممثلة في الموت، الغلق أو التصفية مقارنة بالأعمال الكبيرة وتهديد الفشل قائم على مدى حياة العمل الصغير، إلا أنه أعلى في سنوات التأسيس الأولى ونسبته الأكبر هي نتيجة عدم رغبة أصحابه في الإبقاء عليه بسبب الخسائر المالية التي يعرضهم لها مما يضطرهم لتصفيتها⁵.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تظهر أهمية هذه المؤسسات في إعادة إدماج العمال المسرحين لظروف اقتصادية، مما يسمح باستغلال الكفاءات والتجارب وتحسيد أفكارهم في الواقع هذا ما يساهم في امتصاص البطالة، لما يتميز به هذا النوع من المؤسسات في خلق فرص عمل في شتى القطاعات. فعملية تمويل هذه المؤسسات أصبح من الأولويات التي تدعو إليها الدول لتجنب الآفات الاجتماعية والمساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية، وتظهر أهمية التركيز على هذا النوع من المؤسسات إلى عدم مساهمتها بشكل فعال في المناطق العربية، "قطاع الصناعات التحويلية الذي يتكون أساسا من الصناعات الصغيرة والمتوسطة نجد أن مساهمتها في الناتج المحلي لا تتجاوز عشرة في المئة في حين أن في البلدان المتطورة يزيد عن 35 في المئة في العديد من الدول الحديثة التصنيع"⁶.

¹ - حدة رايس، فاطمة الزهرة نوي، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

² - بوخاوي اسماعيل، عطوي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

³ - Chaib Bounoua, Développement des petites et micro-entreprises Algériennes et gouvernance, Colloque international : gouvernance et développement de la PME Alger, organisé avec le soutien de la fondation Konrad Adenauer Stiftung KAS Allemagne, Algérie, 23-24-25 juin 2003, p :202

⁴ - ناجي بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

⁵ - سعاد نائف بزنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 35-36.

⁶ - أ.آيت عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر آفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السادس، 2009، ص: 275.

إن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترجع إلى ما تلعبه من أدوار اقتصادية واجتماعية والتي من أهمها تخفيض حجم البطالة والمساهمة في التطور الاقتصادي وقدرتها على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية وصمودها التنافسي وكذا دورها الاجتماعي في تحقيق الرفاهية وإتباع حاجات ورغبات الأفراد، وسنعرض في ما يلي كل من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية:

أولاً: الأهمية الاقتصادية:

تكمن الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

1. المساهمة في سياسة التشغيل: يظهر مشكل البطالة في كثير من البلدان النامية التي تتصف بالنمو السريع للسكان والقوى العاملة، حيث أصبح توظيف الأعداد الكبيرة من العمالة غير المؤهلة في أعمال منتجة يمثل مشكلة حقيقية لهذه البلدان، وقد أشارت إحدى الدراسات للبنك الدولي إلى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إستيعاب العمالة، إذ يمكنها توفير وظائف لنصف العاملين في الصناعات التحويلية في الدول النامية والمتقدمة لكونها تتميز بكثافة عنصر العمل وأكثر من 75 في المئة من عدد العاملين في باقي الدول النامية، حيث نجد أن تكلفة فرصة العمل بها منخفضة ثلاث مرات مقابل تكلفة فرصة عمل واحدة بالمؤسسات الكبرى¹؛
2. تعمل المؤسسات الصغيرة على تحسين الاستهلاك وترشيده وتقضي على الإسراف والضياع الاقتصادي، كما تقضي على التضخم عن طريق الاستثمارات والتشغيل الاقتصادي للأموال غير المنتجة وتعمل على توفير السلع والخدمات فيزيد الدخل القومي، وعليه فالمؤسسات الصغيرة تساعد في زيادة فرص العمل وتحسين طرق استغلال المواد الطبيعية المتاحة وكذلك تساهم في الحد من انتشار الفقر لأنها تتوزع على شريحة عريضة من المجتمع²؛
3. ترقية الصادرات: إن تنمية الصادرات تعد قضية بالغة الأهمية بالنسبة لمعظم الدول النامية والتي تعاني من عجز كبير وتزايد في ميزان المدفوعات التجاري. فعدم إعطاء قضية التصدير وزنها الحقيقي إنما يعني استمرار تفاقم عجز ميزان المدفوعات وزيادة حجم المديونية الخارجية وتزايد أعبائها وبالتالي ضعف القدرة على الاستيراد وتعثر جهود التنمية³؛
4. تتضح أهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التطور الاقتصادي للدول المتقدمة من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى المساهمة في توظيف العمالة المشار إليه سابقاً⁴؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ - سليمان ناصر، محسن عواطف، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

² - مروة أحمد، نسيم برهم، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

³ - قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011/2012)-، أطروحة

دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2013، ص: 180-181.

⁴ - سليمان ناصر، محسن عواطف، نفس المرجع السابق.

الجدول رقم 6.2: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي والتوظيف في الاقتصاديات الصناعية خلال سنتي: 2005/2004.

الدولة	نسبة العمالة الموظفة من إجمالي العمالة	مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي
الولايات المتحدة	%53.7	%48.0
ألمانيا	%65.7	%34.9
بريطانيا	%67.2	%30.0
فرنسا	%69.0	%61.8
إيطاليا	%49.0	%40.5
اليابان	%73.8	%27.1

المصدر: سليمان ناصر، عواطف محسن، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

5. تحسين فاعلية المؤسسات الكبيرة بإعادة النظر في أحجام الوحدات الإنتاجية التابعة لها وتجربتها لوحدة صغرى ذات كفاءة أعلى وتدعيم روابطها الخلفية والأمامية مع المؤسسات الأم¹؛
6. الوفاء بالطلب المتزايد على الخدمات والناجم عن تحسين مستويات الدخل والمعيشة مثل خدمات التركيب، الإصلاح، الصيانة وكذا الطلب على السلع الاستهلاكية المتخصصة التي تتأثر بالأذواق وتفضيل الأفراد².

ثانيا: الأهمية الاجتماعية:

تكمن الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الأدوار التي تقوم بها على الصعيد الاجتماعي ولخصها في النقاط التالية³:

- ✓ **تكوين علاقات مع المستهلكين في المجتمع:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاتهم مبكراً والتعرف على طلباتهم بشكل تام وبالتالي تقديم السلع والخدمات. إن ربط العلاقات مع المستهلكين يوجد علاقة ربط بين المنتج والمستهلك ويعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك وهذا ما لا نلاحظه بنفس الدرجة لدى المؤسسات الكبيرة؛
- ✓ **المساهمة في التوزيع العادل للدخل:** في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية واحدة ويعمل بها أعداد هائلة من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخل المتاحة وهذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية¹؛

¹ - شبوطي حكيم، الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جوان 2008، ص: 214.

² - لؤي محمد زكي، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (الواقع والآفاق)، ندوة حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكالات وآفاق التنمية، جوان 2004، القاهرة مصر، ص: 16.

³ - رايح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص: 54.55.

- ✓ **التخفيف من المشكلات الاجتماعية:** ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمان وفقرا وبذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التأزر والتآخي بصرف النظر عن الدين، اللون والجنس²؛
- ✓ **إشباع رغبات واحتياجات الأفراد:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن أذواقهم وآرائهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد وتحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة والسلطة؛
- ✓ **زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية عن طريق الشعور بالانفراد والحرية في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود وشروط والإحساس بالتملك والسلطة وتحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة والحرص على استمرارية نجاحها؛**
- ✓ **تكوين نسق قياسي متكامل أداء الأعمال:** تعمل المؤسسات الصغيرة على خلق قيم اجتماعية لدى الأفراد وأهمها الانتماء في أداء العمل الحر في إلى نسق أسري متكامل وذلك في الحرف التي يتوارثها الأجيال حيث يبدأ الفرد في اكتساب القيم التي تلقى إليه منذ مراحل الطفولة وحتى ممارسة للحرف التي تمارس داخل إطار الأسرة الواحدة الأمر الذي يترتب عليه تكوين فئة من العمالة المنتجة والتي تعمل في النسق الواحد والمؤسسات الصغيرة خاصة الحرفية أو التقليدية والبيئية يمكن أن تدعم هذا النسق الأسري المتكامل ويمكن أن تحقق ذلك على مستوى الأقاليم المختلفة حيث تنتشر هذه المؤسسات فيكون بذلك النسق الاجتماعي المتكامل في أداء الأعمال الصغيرة على مستوى المجتمع كله³؛
- ✓ **زيادة الضغط على الحكومات:** النمو الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يضعها في موقع القوة أمام الحكومات فيما يخص القوانين المتعلقة بالأجور والتأمين على البطالة التي تقبل بتحديد الحد الأدنى للأجر عند مستويات منخفضة وضمان قلة الاضطرابات الاجتماعية والمهنية⁴.

¹ - برنو نور الهدى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مراحل تطورها ودورها في التنمية، المركز العربي الديمقراطي، قسم الدراسات الاقتصادية: مشاريع بحثية، المقال موجود على الموقع: تاريخ الاطلاع: 2017/07/14 على الساعة 15.36.

<http://democraticac.de/?p=40830>

² - سامية عزيز، نفس المرجع السابق والصفحة.

³ - مفيد عبد اللوي، ناجية صالح، دور مؤسسات الصناعات التقليدية والحرف في التنمية الاقتصادية والاجتماعية -حالة الجزائر-، مداخل في إطار الملتقى الوطني حول: استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 18 و19 أبريل 2012، ص: 08.

⁴ - شبوطي حكيم، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

المبحث الثاني: أشكال وأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتعدد أنواع وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك راجع إلى اختلاف في معايير تصنيفها، فهناك عدة معايير تميز بين هذا النوع من المؤسسات، وإن كان هناك اختلاف في هذه المعايير من دولة إلى أخرى على حسب درجة النمو الاقتصادي للدولة وكذلك طبيعة ونوع النظام الاقتصادي للدولة. وعليه نميز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس حجم المؤسسة وطبيعة توجهها، على أساس الإمكانيات الإنتاجية وطبيعة نشاطها التي تقوم به وكذلك على حسب المعايير القانونية وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس الحجم وطبيعة توجهها

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق معيار الحجم إلى مؤسسات مصغرة، صغيرة ومتوسطة، أما وفقا لطبيعة توجهها فهناك مؤسسات عائلية ومؤسسات تقليدية وكذلك مؤسسة تابعة للقطاع الخاص أو العام.

أولا: تصنيف المؤسسات طبقا لطبيعة توجهها

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع من المؤسسات:

1. المؤسسات العائلية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية أو المنزلية بكون إقامتها هو المنزل حيث تزاوّل نشاطها في المنازل أو قريبا منها في المدن والقرى وتعتبر هذه المؤسسات أصغر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعتمد على المهارات اليدوية والأساليب التقليدية المتوازنة وتنتشر في الريف والحضر ويغلب عليها الطابع العائلي، كما تكون عملياتها الإنتاجية غير مكلفة وذلك لاعتمادها على جهد ومهارات أفراد العائلة في أغلب الأحيان وتنتج منتوجات تقليدية للسوق بكميات محدودة، وفي البلدان المتطورة تقوم المؤسسات العائلية بإنتاج جزء من السلع لفائدة المصانع أي ما يعرف بالمقاولة.

2. المؤسسات الحرفية:

لا تختلف المؤسسات الحرفية عن النوع السابق من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي أيضا تعتمد على العمل العائلي بالإضافة إلى حجم الإنتاج الموجه للسوق، فهي تقوم بإنتاج منتجات أو قطع تقليدية لفائدة مصنع في شكل علاقة تعاقدية تجارية وأهم ما يميزها عن المؤسسات العائلية هو كون مكان إقامتها ومزاولة نشاطها عبارة عن محل صناعي مستقل عن المنزل واستعانتها بعامل أجير لا يكون من أفراد العائلة¹.

¹ - صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

فالمؤسسة الحرفية تعتمد عادة وبالخصوص في البلدان النامية على فن إنتاجي متخلف وتستعين بأدوات إنتاجية بسيطة والمؤسسات الحرفية يحتاج عمالها إلى تدريب خاص ومهارة معينة لممارستها ويشترط في العمال الذين يعملون في هذه الورشة الخبرة الفنية في الحرفة التي يزاولونها.

وما يميز المؤسسة الحرفية أيضا أنها لا تنتج بناء على توصية سابقة وعلى ذلك فهي لا تنتج أساسا إلا لمن يطلب منها ولا تباع للسوق إلا باستثناء ولذلك فإنه لا تتعرض لمخاطر زيادة الإنتاج على الطلب¹.

3. المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة

تتميز هذه المؤسسات عن النوعين السابقين في اعتمادها طرق إنتاجية وإدارية حديثة ومتطورة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من الناحية التكنولوجية التي تختلف درجتها بين المؤسسات المتطورة والشبه متطورة، كما تتميز منتجاتها بدرجة التطور ومواكبة العصرنة وفقا لمعايير الجودة. كما تتميز بوجود نظام هيكلي بسيط واستعمال أيدي عاملة أجيّة. فهي مؤسسات تساعد على دفع عجلة التنمية الاقتصادية². وبالنسبة لهذه التشكيلة من المؤسسات ينصب عمل مقررري السياسة التنموية في البلدان النامية على توجيه سياستهم نحو ترقية وإنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وذلك من خلال³:

✓ العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية والمنزلية المتواجدة بإدخال أساليب وتقنيات جديدة واستعمال الأدوات والآلات المتطورة؛

✓ إنشاء وتوسيع أشكال جديدة، متطورة وعصرية من المؤسسات تستعمل تكنولوجيا متقدمة تعتمد على الأساليب الحديثة للتسيير.

ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس الملكية

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق هذا المعيار إلى نوعين من المؤسسات⁴:

1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة:

وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص سواء كان محليا أو عبارة عن استثمار أجنبي. وهذه المؤسسات يمكن أن تكون شركات مساهمة، شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات تضامنية، كما يمكن أن تأخذ شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية وهذا النوع من المؤسسات هو الأكثر انتشارا في العالم.

¹ - عادل أحمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي: مدخل تحليلي مقارنة لمبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص:128.

² - خلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص:19.

³ - عالم عبد الله، سبع حنان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، ماي 2013، ص:04.

⁴ - فريتهك جلال، سياسات واستراتيجيات دعم الاستخدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في البلدان العربية، منظمة العمل الدولية، إيطاليا، 2003، ص: 01.

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة:

هذا النوع من المؤسسات تعود ملكيته للقطاع الحكومي إلا أننا نشير إلى أن هذا الصنف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر قليل جدا في جميع الدول خاصة المتطورة منها. وفي هذا النوع من المؤسسات تهدف أساسا إلى تحقيق المصلحة العامة وعليه فهي أساسا لا تهدف إلى تحقيق أكبر ربح ممكن.

ويمكن إبراز مزايا وعيوب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 7.2: مزايا وعيوب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - إنها تدعم الاقتصاد الوطني والبيئة التحتية؛ - توفير خدمات أساسية للسكان بأسعار مقبولة أو لتوفير خدمات وبنى أساسية لنمو الاقتصاد؛ - تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة، كذلك يوجد جهاز رقابي يتمثل في الوصاية. 	<ul style="list-style-type: none"> - خضوعها لمساوئ الإدارة البيروقراطية؛ - انعدام حافز الربح التجاري.

المصدر: شعيب أتشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص: تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص: 13.

3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختلطة

وتكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص بنسب متفاوتة.

4. التعاونيات:

تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤمن من قبل مجموعة من العناصر البشرية بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من الخدمات والسلع الضرورية بأقل تكلفة ممكنة¹. فالمؤسسات التعاونية يمكن أن تكون مؤسسات إنتاجية أو مؤسسات استهلاكية أو مؤسسات للإسكان أو حتى لتنظيم استخدام جهود العمال المنضمين إليها والدفاع عن مصالحهم².

يوجد اختلاف بين المؤسسات العامة والخاصة والمؤسسات التعاونية في عدة نواحي هامة، والجدول الموالي يبرز لنا هذه النواحي جميعا عن طريق مقابلة كل ناحية من بينها بالمسلك المتبع حيالها في المؤسسات الخاصة والعامة بحيث تزداد طبيعة هذه الأخيرة وضوحا على النحو التالي:

¹ - شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص: 32.

² - عادل أحمد حشيش، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

الجدول رقم 8.2: نواحي الاختلاف بين المؤسسات العامة والخاصة والمؤسسات التعاونية.

المؤسسة التعاونية	المؤسسة العامة	المؤسسة الخاصة	مواضيع المقارنة النواحي
اجتماعية مبنية على العضوية	عامة أو جماعية	فردية أو خاصة	الملكية
خدمة الأعضاء	خدمة أهداف المجتمع	العمل على تحقيق الربح	الهدف
عن طريق التسيير بالديمقراطية	بواسطة مندوبي الدولة	مؤسسة على حقوق التملك	الرقابة
الاتجاه للتنسيق	الميل للاحتكار	الميل للمنافسة	الموقف اتجاه السوق

المصدر: شعيب أنشي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس معيار الحجم

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع من المؤسسات وهي المؤسسات المصغرة، المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة، مع العلم أن هذا المعيار يعتمد بشكل كبير في تمييزه للمؤسسات على معيار العمالة ورأس المال في كثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية، إلا أن هناك اختلاف في التقدير وهذا يعود بالأساس كما ذكرنا سابقا إلى طبيعة الظروف الاقتصادية ومستوى التنمية الاقتصادية لكل دولة، وبالتالي هناك اتفاق في تحديد نوع المؤسسات وفق هذا المعيار ولكن معايير التصنيف تختلف.

وسنعمد في هذا التصنيف على التصنيف الخاص بالمشروع الجزائري كما يلي¹:

1. المؤسسات المصغرة: (TPE)

وتعرف أيضا وفقا للمشروع الجزائري بالمؤسسات المصغرة، هذه المؤسسات هي التي تشغل من شخص واحد إلى تسعة أشخاص، ورقم أعمالها لا يتجاوز العشرين (20) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع الميزانية العشرة ملايين دينار كما نلاحظ أيضا هنا أن النسبة هي الضعف.

2. المؤسسات الصغيرة (PE)

وفقا للمشروع الجزائري فإن المؤسسة الصغيرة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا أو ما يعادل ذلك من وحدات العمل السنوية، ويتراوح رقم الأعمال ما بين 20 و 200 مليون دينار جزائري أو تكون حدود مجموع الميزانية ما بين 10 و 100 مليون دينار جزائري.

نلاحظ هنا أن النسبة بين الحدين الأدنى لرقم الأعمال ومجموع الميزانية هي الضعف (10/20) ونفس النسبة بين الحدين الأقصى أي الضعف (100/200).

¹ - محمد بوهزة، بن يعقوب الطاهر، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، 25-28 ماي 2003، ص: 240.

3. المؤسسات المتوسطة (ME)

وفقا للمشرع الجزائري نقول عن مؤسسة أنها متوسطة إذا كانت تشغل ما بين 50 وأقل من 250 شخصا أو ما يعادل ذلك من وحدات العمل السنوية. ويتراوح رقم الأعمال ما بين 200 مليون وملياري دينار جزائري أو تكون حدود مجموع الميزانية ما بين 100 و500 مليون دينار جزائري.

نلاحظ أن النسبة بين الحدين الأدنى لرقم الأعمال ومجموع الميزانية هي الضعف (100/200)، أما بين الحدين الأقصى فهي أربعة أضعاف (500/2000)، أي كلما اقتربنا من الحدود الأقصى وابتعدنا عن الحدود الدنيا كلما زادت النسبة بين رقم الأعمال ومجموع الميزانية، وأسباب وضع هذه الحدود والنسبة بينها غير موضحة في القانون الجزائري.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة النشاط والإنتاج

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق هذا المعيار حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به وكذلك على حسب الإمكانيات الإنتاجية التي تمتلكها وطبيعة ونوع المنتجات سواء كانت نهائية أو وسيطية، فهناك مؤسسات ذات طابع اقتصادي، خدماتي أو تجاري ولكل نوع من هذه المؤسسات لها خصائصها ومميزاتها.

أولا: تصنيف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط

وفق هذا المعيار تصنف المؤسسات على أساس النشاط الاقتصادي الذي تقوم به، حيث نميز بين مجموعة من المؤسسات:

1. مؤسسات التنمية الصناعية:

المؤسسات الصناعية هي المؤسسات التي تقوم بجمع المعدات والأدوات واليد العاملة حتى يتم استغلالها استغلالا أمثالا، وذلك بهدف إشباع حاجات الأفراد والمهمات الأساسية لهذه المؤسسات هي تحقيق الإنتاج. وتنقسم إلى¹:

- ✓ مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية كمؤسسات الحديد والصلب، وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجها لرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها؛
- ✓ مؤسسات الصناعات التحويلية الخفيفة كمؤسسات الغزل والنسيج.

حيث يقصد بمشروعات التنمية الصناعية الإنتاجية تحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة أو تحويل المواد نصف المصنعة إلى مواد كاملة التصنيع أو تجهيز مواد كاملة الصنع وتعبئتها وتغليفها وتوسع أنشطة القطاع الصناعي لتقدم مجالات عديدة لنشاط المؤسسات الصغيرة يمكن توضيحها²:

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص: 30-31.

² - زين العابدين أسامة، منشأة الأعمال هل هي السبيل إلى تنمية اقتصادية شاملة في سوريا؟، مقال مقدم في جريدة الوطن، العدد رقم 17، 07 ماي 2004، ص: 05.

- الأنشطة التي تقل فيها عملية نقل المواد وتكاليفها إلى حد كبيراً جداً وبالتالي يمكن أن ينشأ أكثر من مصنع بحجم صغير في أماكن مختلفة لإنتاج السلعة ذاتها، ويتوطن كل مصنع بالقرب من أماكن وجود المواد الخام أو المدخلات التي يعتمد عليه؛
- الصناعات التي تنتج منتجات سريعة التلف لأن هذه المؤسسات تعتمد على الإنتاج اليومي للسوق وتكون فترة التخزين لمنتجاتها قصيرة وهذا يبرر أن تكون هذه المؤسسات قريبة من أسواق المستهلكين؛
- صناعات السلع ذات المواصفات الخاصة للمستهلكين كمنتجات النجارة والخياطة والصناعات التي تعتمد على دقة العمل اليدوي أو الحرفي؛
- المؤسسة الصغيرة في مجال التعدين (المنجم الفردي الصغير): تلك المؤسسة التي تنهض بإحدى عمليات وأنشطة المناجم والمحاجر والملاحات، معتمدة على الجهود البشري بصورة أساسية وتستعمل خامات تتركز على سطح الأرض أو في أعماق قريبة ولا تتطلب عند اكتشافها أو تقييمها أو استخراجها أو تجزئتها عمليات تكنولوجية معقدة أو باهظة التكاليف.

2. المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري والبحث ويتمثل نشاطها في نقل السلع وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك، حيث تمارس دور الوساطة بين المؤسسات الصناعية والمستهلك مهما كانت طبيعته، فهي تبيع لتجار التجزئة، لتجار الجملة أو للمستهلك النهائي أو للمؤسسات الصناعية، هذه المؤسسات تشكل جزءاً من سلسلة التوزيع الخاصة بمنتج معين، فوجودها من عدمه يتوقف على سياسة التوزيع التي تتبعها المؤسسة الصناعية.

حيث يزداد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في التجارة في أغلب الدول كونها تملك القدرة على الوصول إلى المستهلك وخير مثال على ذلك المؤسسات الناشطة في مجال تجارة الجملة أو التجزئة¹:

- الملابس الجاهزة بأنواعها: رجال، نساء، أطفال لكل المواسم وفي جميع المجالات؛
- تجارة المفروشات؛
- تجارة الأدوات المنزلية؛
- المكتبات ومستلزمات التجميل؛
- محال البقالة، تجارة الخضار والفواكه؛
- تجارة الإلكترونيات.

¹ - سيد كاسب، جمال الدين، إنشاء المشروعات الصغيرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، القاهرة، 2007، ص: 11-12.

3. المؤسسات الخدمية:

هي مؤسسات تقوم بتوفير خدمات متنوعة تهدف من خلالها إلى تحقيق المصلحة العامة وتشمل المؤسسات التي تقوم بالخدمات المصرفية، الفندقية، السياحية، خدمات الصيانة والتشغيل أو خدمات النظافة وخدمات النقل والتحميل والتفريغ، خدمات النشر والإعلان أو خدمات الكمبيوتر، الخدمات الاستشارية أو المستودعات والمخازن المبردة لخدمات الغير أو الأسواق المركزية والمراكز التجارية أو المطاعم المتميزة.

تعد المؤسسة الخدمية هيكلًا منظمًا للقدرات ووسائل خاصة حيث يستفيد الزبون من خدماتها من مختلف الأشكال والأنواع فهي تتبع له الخدمة مباشرة مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد ممكن منهم، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمية بالاطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم وهذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

وتتميز المؤسسة الخدمية على غرار المؤسسات الصناعية والتجارية ببعض الخصائص التي تجعل منها أكثر أهمية عن هذه الأخيرة فالزبون عندما يتوجه إلى هذه المؤسسة فإنه سيتطلع على أحسن ما يمكن أن توفر له المؤسسة من نوعية وجودة الخدمة ومن بين هذه الخصائص¹:

✓ استعمال الخدمات: تقوم المؤسسة الخدمية بإعطاء فرصة لزيائنها لاستعمال خدماتها في مختلف المجالات، كاستخدام الحافلة في التنقل، الهاتف، الفاكس والتلكس في الاتصال... الخ، فهي تجعل الأداة المستعملة في المؤسسة في متناول زبائنها وهذا لكسب ثقة كل زبون؛

✓ كراء الخدمات: تعتبر خاصية الاستئجار خاصة غير متوفرة في المؤسسة التجارية والصناعية، ففضلاً على استعمال الزبون للأداء في المؤسسة الخدمية فهي تمنح له إمكانية استئجار خدمة معينة لمدة طويلة أو قصيرة وهذا تبعاً لرغبة زبائنها ككراء المنازل، المحلات... الخ

✓ تقديم بعض النصائح المتنوعة: يقوم عمال المؤسسة الخدمية أو بعض من أعضائها بتقديم نصائح متباينة، فالخدمة القانونية مثلاً في المؤسسة الخدمية تتمثل في النصيحة التي يقدمها المحامي المعتمد عنها فهو بالتالي يقوم بإحاطة الزبون بمعلومات تخص حقوقه وواجباته كما نجد أيضاً في هذه المؤسسة الاستشارة الطبية التي يعرضها طبيب المؤسسة لبعض عمالها؛

✓ صيانة الخدمات: كما سبق الذكر أن المؤسسة الخدمية تقوم باستئجار أو كراء خدماتها فهي لا تتوقف في هذه المهمة بل زيادة على هذا فهي تقوم بصيانة الخدمة المقدمة؛

4. المؤسسات الزراعية: وتمس المؤسسات التي تمارس النشاطات الفلاحية التالية²:

- مشروعات الثروة الزراعية: إنتاج الفواكه والخضر أو الحبوب أو المشاتل أو البيوت الزراعية البلاستيكية؛

- مشروعات الثروة الحيوانية: تربية الأبقار أو الأغنام أو الدواجن أو المانحل أو الألبان ومشتقاتها؛

¹ - منتدى ستار تايمز، أرشيف الاقتصاد والأعمال، مفهوم المؤسسة الخدمية وخصائصها، تاريخ الاطلاع: 2016/08/2 على الساعة: 18.40.

<http://www.startimes.com/?t=9300021>

² - زين العلدين أسامة، نفس المرجع السابق والصفحة.

- الثروة السمكية: كصيد الأسماك أو إقامة بحيرات صناعية لمزارع الأسماك.

وآخر ما نقوله حول معيار النشاط نجد أن بعض المؤسسات قد تأخذ مواصفات معيار العمالة ورقم الأعمال أو مجموع الميزانية ومعيار الاستقلالية، لكنها لا تعتبر مؤسسات صغيرة ومتوسطة حيث استثنى المشرع الجزائري بعض المؤسسات الاقتصادية من كونها مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتمثل في الآتي¹:

- البنوك والمؤسسات المالية؛
- مؤسسات التأمين؛
- المؤسسات المسعرة في البورصة؛
- الوكالات العقارية؛
- مؤسسات الاستيراد والتصدير ما عدا تلك الموجهة للإنتاج الوطني عندما يكون رقم أعمالها المحقق من عملية التصدير يقل عن ثلثي رقم الأعمال الإجمالي أو يساويه.

ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة المنتجات

يمكن أن تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج الذي تنتجه والذي يتنوع حسب تنوع النشاط الاقتصادي:

1. مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:

يعتمد نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نظام إنتاج السلع الاستهلاكية على تصنيع عدة منتجات ويعود التركيز عليها نظرا لكونها تتلاءم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمثل هذه المنتجات في²:

- المنتجات الغذائية؛
- تحويل المنتجات الفلاحية؛
- منتجات الجلود والنسيج؛
- الورق ومنتجات الحليب ومشتقاته؛

ويعود سبب اعتماد هذه المؤسسات على مثل هذه الصناعات لاستخدامها المكثف لليد العاملة وكذلك سهولة التسويق.

¹ - لزهري العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012، ص: 22-23.

² - مراكشي محمد أمين وآخرون، دور مراقبة التسيير في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخل في إطار الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الابداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2017، ص: 10.

2. مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:

يضم هذا النوع كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في مجالات الصناعات الوسيطة والتحويلية المتمثلة في¹:

- تحويل المعادن؛

- الصناعات الكيماوية والبلاستيكية؛

- صناعة مواد البناء؛

- المحاجر والمناجم.

ويعود التركيز على مثل هذه المؤسسات باعتبار شدة الطلب المحلي على منتجاتها خاصة فيما يتعلق بمواد البناء.

3. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: إن أهم ما يميز هذه المؤسسات على المؤسسات الأخرى هو احتياجها إلى الآلات

والمعدات الضخمة التي تتمتع بالتكنولوجيا العالية ورأس المال الكثيف وهو ما لا ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا على خصائصها وإمكاناتها، لذلك نجد أن مجال تدخل هذه المؤسسات ينحصر في بعض الأنشطة البسيطة مثل التركيب وصناعة بعض التجهيزات البسيطة في الدول المتقدمة وعمليات الصيانة والإصلاح وتركيب قطع الغيار المستوردة في البلدان النامية².

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب العمل والمعيار القانوني

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب العمل الذي تنتجه إلى نوعين من المؤسسات المصنعة وغير المصنعة، كما هناك التصنيف القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث حدد المشرع الجزائري الأشكال القانونية لهذا النوع من المؤسسات حيث هناك مؤسسات أفراد ومؤسسات الأموال.

أولاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب العمل

تترتب وحدات الإنتاج على أساس أسلوب تنظيم العمل حيث نفرق بين نوعين من المؤسسات:

- مؤسسات مصنعة؛

- مؤسسات غير مصنعة.

والجدول الموالي يبين تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب العمل:

¹ - عثمان خلف، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

² - كليفور د.م. بومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1998، ص: 60.

الجدول رقم 9.2: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب العمل.

الإنتاج العائلي		النظام الحرفي		النظام الصناعي المنزلي للورشة		نظام المصنع	
الإنتاج المخصص للإستهلاك الذاتي	عمل في المنزل	ورشات حرفية	عمل صناعي في المنزل	ورشة شبه مستقلة	مصنع صغير	مصنع متوسط	مصنع كبير
1	2	3	4	5	6	7	8

المصدر: لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

1- المؤسسات غير المصنعة:

تجمع المؤسسات غير المصنعة بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، إذ يعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل ومع ذلك يبقى يحتفظ بأهميته حتى في الاقتصاديات الحديثة، أما الإنتاج الحرفي الذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين يبقى دائما نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن¹.

2- المؤسسات المصنعة:

يجمع صنف المؤسسات المصنعة كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة وهو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعة من حيث تقسيم العمل وتعقد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها².

ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس المعايير القانونية

الشكل القانوني هو الشكل الذي يأخذه العمل من الناحية القانونية عندما يحصل على ترخيص لإقامته وعند حصوله على وجود قانوني ورسمي، فهذا الشكل يحد من يملك العمل من الناحية القانونية وما هي حقوق وواجبات كل من "المالكين" و"العمل" والعلاقة بينهما³. إن الشكل القانوني للمؤسسات يتفق وطبيعة النظام السياسي السائد؛ وهو الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة للمؤسسة عند تكوينها والتي تحدد حقوق وواجبات تلك المؤسسات وتنظم العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل معها وبالتالي تحكم سير نشاطها⁴.

¹ - عقبة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

² - لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 33-34.

³ - سعاد نائف بزنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 109.

⁴ - عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 24.

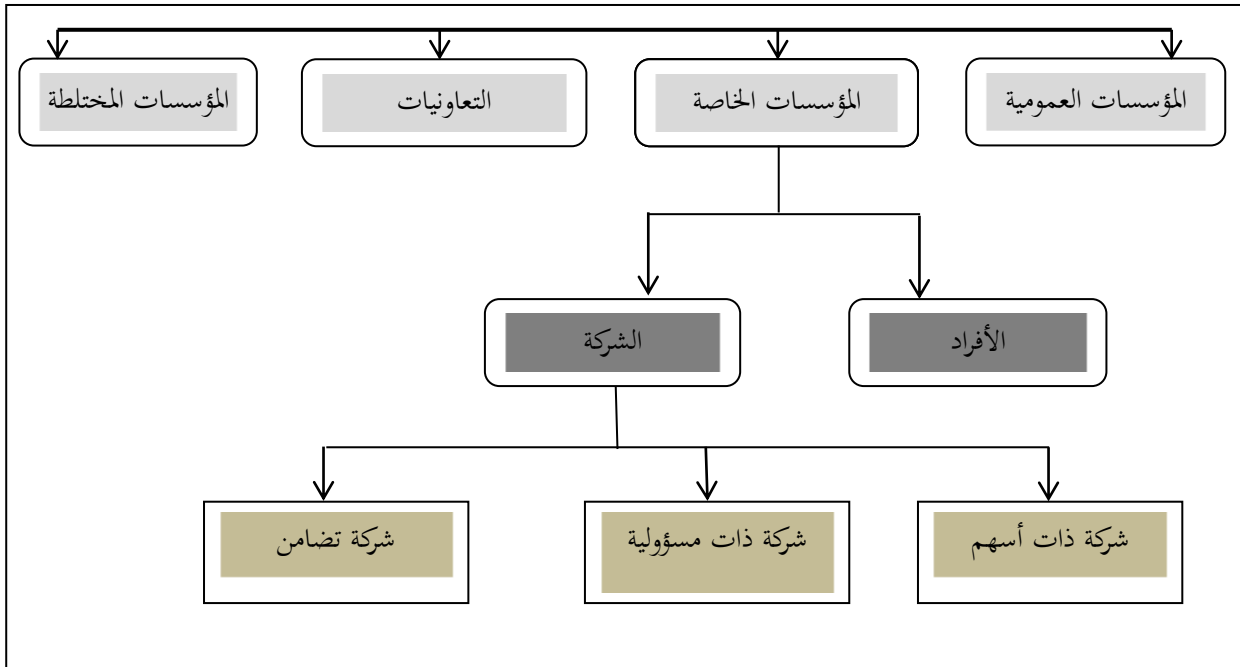
تتخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مزاولتها لنشاطها الاقتصادي إحدى الأطر التالية المنصوص عليها في المادة 544 من القانون التجاري الجزائري والمتمثلة في شركة التضامن أو شركات ذات المسؤولية المحدودة أو شركة التوصية بالأسهم¹.

يتدخل القانون في تنظيم عمل المؤسسة عند مزاوله نشاطها إذ يفرض عليها اتخاذ شكل من الأشكال القانونية حسب موضوع تأسيسها والغرض الذي أنشئت من أجله والمحدد في عقد تأسيسها.

يمكن تصنيف المؤسسات إلى صنفين إذ نجد شركة الأفراد وشركة الأموال مع شكل ثالث وهو مزيج بينهما والمتمثل في الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة.

و الشكل الموالي يبين الأصناف القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الشكل رقم 1.2: الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المشرع الجزائري.

1. مؤسسات الأشخاص:

يقوم هذا النوع من المؤسسات على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف وتشمل المؤسسات الفردية، مؤسسات التوصية البسيطة، مؤسسات التوصية بالأسهم ومؤسسات التضامن².

¹ - آيت واو زينة، التنمية المحلية وتفعيل سياسة التشغيل في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسياسة التشغيل، الملتقى الوطني الثاني حول الظروف الاقتصادية للمؤسسة وأثرها على علاقات العمل في التشريع الجزائري، جامعة جيجل، مارس 2010، ص: 37.

² - برنو نور الهدى، نفس المرجع السابق.

وتتسم مؤسسة الأشخاص بسهولة التكوين وحرية الإدارة وكذا المبادرة ولها عيوبها المتمثلة أساساً في السلطة التي قد تكون تعسفية من طرف المالك، وفي ارتباط عمر المؤسسة بحياة مالكيها وأخيراً في مشكل التمويل وصعوبة التحصيل على مداخيل لتطورها.

1.1: المؤسسة الفردية:

وهي المؤسسة التي يمتلكها ويديرها فرد واحد، حيث يقوم باتخاذ جميع القرارات وفي المقابل يحصل على الأرباح وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة (من أرباح أو خسارة)¹. وتتصف هذه المؤسسات بجملة من الخصائص ولها عدة عيوب يمكن عرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 10.2: عيوب ومزايا المؤسسة الفردية.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • سرعة وبساطة بدء العمل؛ فإذا ما رغب الشخص في بدء عمله تحت اسمه الشخصي، فما عليه إلا الحصول على الموافقات القانونية و المباشرة بعمله وقد يكون ذلك في نفس اليوم؛ • هي الشكل الأقل تكلفة من بين أشكال المؤسسات الأخرى والتي تظهر على شكل تكاليف الإجراءات القانونية المطلوبة لتشجيع المشروع؛ • صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن؛ • بسبب أن مالك المؤسسة يمتلك السيطرة الكاملة على عمليات المؤسسة، فإنه يتمكن من الاستجابة بشكل سريع للمتغيرات في البيئة. إن حرية تحديد مسار فعاليات المشروع تعتبر قوة دافعة كبيرة للمؤسسة الفردية؛ فالشخص الذي يبحث عن المغامرة عن فرص جديدة للعمل والمرونة في اتخاذ القرار يتمكن من تحقيق ذلك من الملكية الفردية للمؤسسة. • إذا قرر المالك إيقاف العمل فإنه يتمكن من ذلك بسهولة بدون إجراءات قانونية طويلة. • تعزيز العلاقات الإنسانية بين المؤسسة والمتعاملين معها على 	<ul style="list-style-type: none"> • المسؤولية المالية غير المحدودة وهي تعني أن صاحب المؤسسة مسؤول عن سداد جميع ديون المؤسسة الصغيرة، ويستطيع الدائنون الرجوع إلى أموال المالك والتي قد يكون جنيها من المؤسسة، بل إن الأمر قد يتعدى ذلك إلى الأموال التي يستثمرها في مؤسسات أخرى وأموال زوجته وأولاده القصر الذين هم تحت وصايته ورعايته؛ • الإشراف المباشر للمالك على كل الأنشطة في المؤسسة والتي قد لا يتوفر لديه المعارف اللازمة لأدائها؛ • إن إدارة المؤسسة من قبل المالك بمفرده تمنحه درجة عالية من المرونة ولكنه في مقابل ذلك تخلق لديه شعورا بالعزلة والوحدة لعدم وجود أشخاص آخرين يمدون يد العون للمساعدة في حل المشكلات أو تقييم الأفكار الجديدة؛ • صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية، وبالتالي صعوبة التوسع بسبب طبيعة عمل المؤسسات وحجم نشاطها من حيث بيع وشراء الأسهم والسندات، ولكن الفرصة الوحيدة للحصول على الائتمان هي الائتمان الشخصي؛ • إن عدم القدرة على الاستمرار هي شيء مورث في المؤسسة الفردية، فإذا ما توفي أو تقاعد مالك المؤسسة لأي سبب فإن

¹ - جهاد عبد الله عفانفة، قاسم موسى أبو عبد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص:14.

<p>ذلك يؤدي لعدم إمكانية استمرارية المؤسسة في العمل ويتوقف العمل، إلا إذا تمكن أحد أفراد العائلة من استلام المشروع. وبسبب هذه المشكلة فإن الأشخاص الذين يبحثون على الأمان والاستقرار لا يفضلون العمل في مثل هذه المؤسسات وتصبح عملية الحصول على العاملين بالمواصفات المطلوبة عملية صعبة جدا.</p>	<p>أساس المعاملة التفضيلية المبنية على العلاقات الشخصية بين المالك وعملائه.</p>
--	---

المصدر: شعيب أنشي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

2.1: مؤسسة التضامن:

هي مؤسسة تضم متعاقدان فأكثر بهدف التجارة ويكون الشركاء فيها متضامنون في جميع تعهداتهم ولو قام واحد منهم بتصرف ما يشترط أن يكون هذا التصرف باسم المؤسسة بتقديم حصص حيث يمكن أن تكون إما نقدية أو عينية أو حصة عمل¹.

3.1: مؤسسة التوصية البسيطة:

وهي مؤسسة تعقد بين شريك واحد أو أكثر، مسؤولين متضامين يكونون من أصحاب الأموال يسمون الموصون ولا يكونون مسؤولين إلا بحدود قيمة حصتهم في الشركة²، ولا تجمعهم المسؤولية ولا الإدارة. والجدول التالي يبين عيوب ومزايا مؤسسات التوصية البسيطة:

الجدول رقم 11.2: مزايا وعيوب مؤسسات التوصية البسيطة.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> سهولة وبساطة إجراءات التكوين، فالأمر لا يتعدى اتفاق الشركاء على شروط المشاركة وتسجيل ذلك في عقد المشاركة والحصول على الترخيص المطلوب؛ قدرة أكبر على تجميع الأموال حيث يمكن تجميع والبدء في تأسيس المؤسسة وتجهيزها وتشغيلها؛ توفير فرصة أكبر للتوسع وذلك لوجود شركاء متضامين وموصين؛ تشجيع الاستثمار دون المجازفة بالأموال والممتلكات الخاصة، وينطبق هذا البند على الشريك الموصي الذي يود استثمار جزء من أمواله في النشاطات الاقتصادية دون المجازفة بأمواله 	<ul style="list-style-type: none"> هي نفس سيئات شركات التضامن بالنسبة للشركاء المتضامين وبالنسبة لعمر الشركة ولاعتماد الشريك الموصي على الثقة بالشركاء المتضامين في إدارة الشركة؛ انسحاب الشريك الموصي يخضع لموافقة الشركاء المتضامين ولا يحق له بيع حصته إلا بموافقتهم؛ مسؤولية الشركاء المتضامين غير محدودة؛ المسؤولية عن سداد ديون الشركة مما يزيد من درجة المخاطر.

¹ - رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص: 201-202.

² - عاطف ولیم أندراوس، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 252-253.

	<p>وممتلكاته الخاصة؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • جذب كفاءات وخبرات أكبر من الشركات الفردية، إضافة إلى وجود فرص أفضل لنمو وتحسين المستقبل المهني من خلال الترقية وكذلك إمكانية دفع مرتبات وحوافز أكبر؛ • مزايا شركة التضامن الأخرى يمكن اعتبارها مزايا لهذا النوع.
--	--

المصدر: شعيب أنشي، مرجع سبق ذكره، ص:25.

2. مؤسسات الأموال:

شركات الأموال تقوم على الاعتبار المالي فالأهمية فيها ما يقدمه الشريك من حصة في تكوين رأس المال وتعد شركات المساهمة النموذج الأمثل لهذا الصنف من الشركات يستمد من رأس مالها، كما أن مسؤولية الشريك في هذا النوع من الشركات مسؤوليته محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال ويمكن أن تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد الأشكال التالية:

1.2: شركات ذات المسؤولية المحدودة:

هي شركة تجارية تتحدد مسؤولية كل شريك فيها بمقدار حصته في رأس المال ويمكن أن يكون لها عنوان ويخضع انتقال الحصص فيها للقيود القانونية والاتفاقية الواردة في عقد الشركة ولا تنشأ لها الشخصية الاعتبارية بمجرد العقد بل تحتاج إلى إجراءات أخرى¹. وهي شركة لا يقل عدد الشركاء فيها عن اثنين ومن أهم خصائص هذا النوع:

- لا تنحل بسبب الأحوال الشخصية للشركاء (إفلاس، وفاة،...)؛
- رأس مالها ليس مقسم إلى حصص ولا إلى أسهم؛
- عدد الشركاء يكون محدودا بموجب القانون وكذلك الحد الأدنى لرأس المال؛
- المسؤولية محدودة للشركاء حيث أنهم لا يتحملون الخسائر إلا في حدود حصصهم في رأس المال.

لقد أشارت المادة 564 الفقرة الأولى من القانون التجاري الجزائري ما يلي: " تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد وعدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص".

فبموجب هذه المادة يستطيع شخص بمفرده أن يكون شركة مصغرة وتعرف بـ "E.U.R.L" إذا زاد عدد الشركاء عن شريك واحد يكونون شركة متوسطة وتعرف باسم "S.A.R.L".

¹ - رابع خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص:63.

2.2 شركات المساهمة:

هي أكبر شركات الأموال ويقسم رأسمالها إلى أجزاء متساوية في القيمة والحقوق والواجبات وتسمى أسهمها وتطرح في السوق للبيع، تسمى الاكتتاب العام وهي عادة الأسهم العادية وقد تصدر أسهم ممتازة لها الأولوية في الأرباح وتسديد القيمة على الأسهم غير العادية. وتحكم شركات المساهمة قوانين متعددة نذكر منها¹:

- لا يجب أن يقل عدد الشركاء عن 7 أشخاص؛
- تكون مسؤولية الشركاء محدودة بقدر حصصهم في رأس المال الذي ينقسم إلى أسهمها؛
- تسمى الشركة المساهمة باسم معين مع ضرورة أن يكون مسبقاً أو متبوعاً بذكر شكلها القانوني ورأس مالها؛
- رأس مال المؤسسة لا يجب أن يقل عن 5 ملايين دينار إذا ما لجأت إلى الادخار العيني ومليون دينار في حالة مخالفة ذلك؛
- يدير شركة المساهمة مجلس الإدارة المشكل من 03 إلى 05 أعضاء؛
- يراقب مجلس المديرين مجلس المراقبة الذي يراقب أعمال الشركة بشكل دائم، يتراوح أعضاء مجلس المراقبة بين سبعة و 1 عضوا ينتخبون من طرف الجمعية العامة؛
- تتولى الجمعية العامة المشكلة ما بين المساهمين أو وكلائهم اتخاذ بعض القرارات التي تتجاوز صلاحيات مجلس الإدارة ومجلس المراقبة، كما تتعاون الجمعية العامة مع المجلسين.

وتتميز شركات المساهمة بمجموعة من مميزات والعيوب نبينها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 12.2: مزايا وعيوب شركات المساهمة.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • فصل الملكية عن الإدارة، فملاك المؤسسة وهم حملة الأسهم يقومون بانتخاب مجلس الإدارة الذي يتولى إدارة المشروع نيابة عنهم، تفوض له كل الاختصاصات والسلطات ويعتبر المجلس مسؤولاً أمام الجمعية العمومية التي يحق لها تحديد الثقة أو حله وانتخاب مجلس آخر وهذا يجعل الفرصة لاختيار الكفاءات الإدارية العالية كبيرة جداً بل يمكن الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في وظائف الإدارة المختلفة؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • ارتفاع تكاليف تكوينها (إجراءات تأسيسها)؛ • بطء القرار الإداري نظراً لتعدد الهيكل التنظيمي وتضخمه بالإضافة إلى البيروقراطية؛ • تأخذ عملية الاكتتاب فترة طويلة وتحمل المؤسسة أعباء مالية كبيرة؛ • ارتفاع نسبة الضرائب عليها والمقتطعة من الأرباح؛ • وقوع إدارتها أحياناً بأيدي أشخاص غير مساهمين فيها وليست لديهم بالضرورة نفس دوافع الأعضاء المساهمين؛

¹ - لزهرة العابد، مرجع سبق ذكره، ص: 25-26.

<p>• المشاركة في الأرباح تكون بمقدار الأسهم.</p>	<p>• الاستفادة من بعض التسهيلات الجمركية والمالية التي تقدمها الدولة لتشجيع فرص الاستثمار أو الإعفاءات الضريبية في مجال المساهمات الخيرية؛</p> <p>• تتمتع بقدرة عالية على استقطاب رؤوس أموال ضخمة وتوظيفها في تطوير المنتجات؛</p> <p>• تقوم هذه الشركات على مبدأ التخصص في العمل وتقسيم الوظائف الإدارية حسب المهارات والكفاءات وهذا ما يزيد من الكفاءة الاقتصادية؛</p> <p>• إمكانية زيادة رأس المال بطرح أسهم أو بيع سندات؛</p> <p>• لا يتأثر عمر الشركة بوفاة أحد المساهمين أو عجزه كما في شركة التضامن فعمرها يستمر مادام تكوينها ونشاطها مستمرين قانونياً؛</p> <p>• تتحدد المسؤولية بقدر المساهمة في رأس مال الشركة وللمساهمين الحرية في شراء أو بيع هذه الأسهم.</p>
--	--

المصدر: عقي أتشي، مرجع سبق ذكره، 27.

المبحث الثالث: مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و التحديات التي تواجهها

يدور نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة و مناخ تتخلله مجموعة من العراقيل و الصعوبات التي تحد من السير الحسن و الإيجابي لهذا النوع من المؤسسات، و تختلف هذه المشاكل والعراقيل من حيث شدتها وخطورتها ومدى تأثيرها على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتهددها لوجودها. حيث هناك مشاكل متعلقة بالمقومات الأساسية للعملية الاقتصادية كمشكل التمويل مثلا ، كما توجد مشاكل عامة ترجع إلى الظروف والمناخ الذي تعمل فيه، وعلى هذا الأساس تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها أمام مجموعة من التحديات تستلزم منها تكثيف الجهود من أجل تجاوزها.

المطلب الأول: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

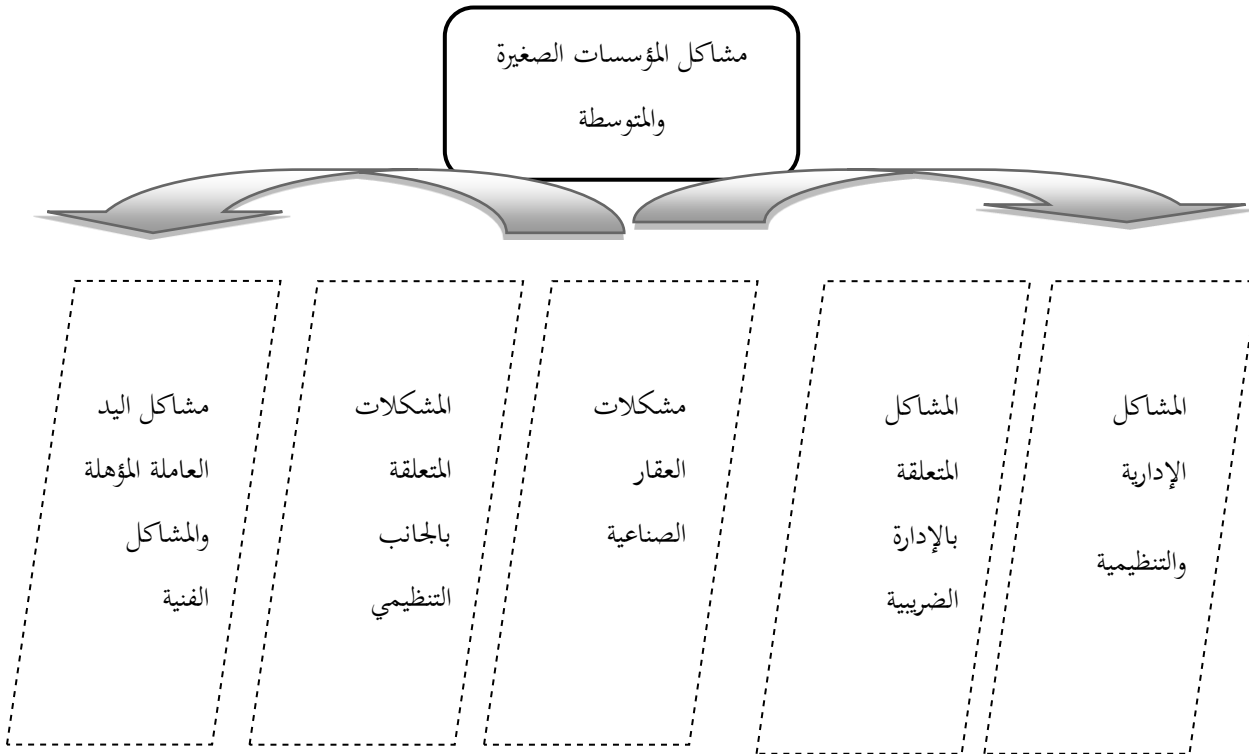
منذ بداية الإصلاحات في التسعينيات من القرن الماضي ورغم المحاولات المتكررة من طرف السلطات العمومية لإصلاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والنهوض به كمحور اقتصادي مهم لتحقيق التنمية الشاملة وذلك من خلال التشريعات والقوانين المنظمة والإجراءات الحكومية لتوفير المناخ الملائم لهذه المؤسسات إلا أن هذا القطاع ما زال يعاني من مشاكل وعراقيل

متعددة تحول دون تطورها، منها مشاكل تمس مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر وأخرى تخص هذا النوع من المؤسسات مثل المشاكل الإدارية أو التمويلية أو ما يتعلق بالعوامل الداخلية للمؤسسة.¹

ولا يقتصر الأمر على المشاكل المذكورة سابقا، فهناك مشاكل أخرى متعلقة بالجانب التنظيمي والقانوني كما أن مشاكل المؤسسة ليست منحصرة في البيئة الداخلية فقط. وبالرغم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بمجموعة من الخصائص والمميزات تؤهلها لمسك قطار التنمية الاقتصادية إلا أنه وجب عليها التعرف وتحديد مناطق الخلل بدقة من أجل إيجاد الطرق والسبل الكفيلة لمعالجتها.

والشكل الموالي يبين أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الشكل رقم 2.2: المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: من إعداد الطالب.

أولا: المشاكل الإدارية والتنظيمية

لا تزال الإدارة في كثير من الدول العربية والنامية ومن بينها الجزائر تؤثر ببطئها وثقل إجراءاتها البيروقراطية على هذا النوع من المؤسسات، حيث أن محيط المؤسسة أصبح غير ملائم، "فعلى سبيل المثال يستدعي الحصول على سجل تجاري وقتا طويلا وتقدم أكثر من 18 وثيقة والمدة اللازمة للقيام بالإجراءات الإدارية لإقامة مشروع تزيد عن ثلاثة أشهر والمدة المتوسطة لانطلاق

¹ - قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

المشروع في مرحلة التشغيل تصل إلى 5 سنوات حسب معطيات الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة"، وبالتالي نؤكد نتيجة ما توصل إليها المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي بأن المشاكل البيروقراطية تشكل أهم حاجز تتحطم عليه إرادة المستثمر في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة وقلة التعقيد أدى إلى ظهور قصور واضح في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، وذلك بسبب سيادة الإدارة الفردية التي تقوم على الاجتهادات الشخصية لا على أسس علمية، مما أدى بهم إلى عدم الاستفادة من مزايا التخصص وتفويض وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى غياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم تناسق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارة الإدارية لدى المدير/المالك وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لديه، ونقص الروح المقاتلانية لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹. وعليه يتضح أن نمط الإدارة في تلك المؤسسات يختلف تماما عن أنماط الإدارة الحديثة التي تأخذ بمفاهيم التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وتفويض السلطات واللامركزية في اتخاذ القرارات وغيرها من نظم الإدارة العلمية المتطورة خاصة ونحن نعيش عصرا جديدا تميزه المعلوماتية وثورة الاتصالات الرقمية التي تحتل المسافات والزمن مع زيادة حدة المنافسة مما يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا².

ومن بين المشاكل والعراقيل التي تصادف وتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد³:

1. الملكية الفردية والعائلية للمؤسسة والانغلاق على المشاركة مع الآخرين؛
 2. قيام مالك أو مالكي المؤسسة بالجمع بين العديد من المهام والوظائف والابتعاد عن التخصص وتقسيم العمل حتى وإن أخذت المؤسسة بالنمو والتوسع؛
 3. محدودية القدرات على التنبؤ والتخطيط واستشراف إمكانيات المستقبل وإعداد الموازنات التقديرية اللازمة؛
- ومما يضاعف التعقيدات الإدارية عدم استقرار التشريعات والنصوص التي تنظم عمل المؤسسات والاستثمارات الخاصة نتيجة ارتباطها باجتهادات ظرفية دون إخضاعها لاستراتيجية بعيدة المدى وواضحة المعالم لا تتغير بتغير الجهات المسؤولة على تنفيذها⁴. حيث يتطلب تأسيس مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الجزائر المرور بإجراءات تأسيسية معقدة جدا تستلزم جهدا ووقتا كبيرا، وفي الكثير من الأحيان تكون هذه الإجراءات مثبطة للنشاط الاستثماري. على النقيض نلاحظ أنه لا يستلزم الأمر أكثر من أسبوع لتأسيس مؤسسة صغيرة ومتوسطة في أوروبا⁵.

¹ - غدير أحمد سليمة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، مداخل في إطار الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013، ص: 5-6.

² - فرحي محمد، صالح سلمى، المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، مداخل في إطار الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 17-18 أفريل 2006، ص: 744.

³ - جمال عمورة، ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات العالمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة. المقال موجود على الموقع، تاريخ الاطلاع: 14/07/2017 على الساعة 19.36.

<http://khemismiliana.net/showthread.php?t=2395&styleid=24>

⁴ - قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، 165.

⁵ - Boutaleb Kouider, la problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socio-économiques de l'environnement local en Algérie, colloque international: création d'entreprise et territoires, 03 et 04 décembre 2006, Tamanrasset, p :02.

وبينما يكمن علاج المشكلات المتعلقة بالتنظيم والإدارة أساسا في السياسات المحلية، إلا أن المعونة الخارجية يمكن أن تشجع الشفافية وتدعم المؤسسات بجعل المعونة في المستقبل متوقفة على تحقيق تقدم في هذه المجالات، والمأمول أن تقوم نفس العملية التي أخضعت للنظام الأحادي بإنتاج حركة سياسية ضد الفساد الذي يعرقل النمو الاقتصادي ويخلق عدم مساواة اجتماعية¹.

ثانيا: المشاكل الخاصة بالتمويل

إن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مشكلة التمويل وضعف رأس المال الخاص والاقتراض من العائلة والأصدقاء وعدم كفاية مخاطر الاقتراض من السوق غير الرسمي وصعوبة الحصول على القروض من البنوك التجارية لارتفاع درجة المخاطرة وإشكالية الضمانات إضافة إلى سعر الفائدة والمدة وعدم ملاءمتها لطبيعة نشاط هذه المؤسسات، حتى أن البنوك لا تنظر إليها على أنها مشروعات بنكية، وكذا مشاكل الإدارة المالية وصعوبة تقدير الاحتياجات ومشاكل تأخير السداد وخسارة الديون المدومة والتوسع في البيع على الآجل². وتعتبر البنوك مصدر ائتمان بجميع أحواله، إلا أننا نجد أنه ليس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نصيب ملحوظ في الاقتراض منها، حيث أن تلك البنوك تمنح قروضها مقابل ضمانات عقارية أو حيازية أو شخصية، كما أنها تصرف النظر عن التعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتخوفها من عدم وفاء هذه المؤسسات بالتزاماتها³.

فلا تزال العلاقة الموجودة بين البنك والمؤسسة تسودها انعدام الثقة وذلك لسببين جوهريين⁴:

✓ تعتبر البنوك أن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مخاطرة كبيرة، حيث أن أغلب المؤسسات تفتقر إلى الوثائق المحاسبية التي تثبت تحقيقها للربح، بالإضافة إلى ذلك فإن معظم المؤسسات لا تتوفر على أصول عقارية يمكن أن تضعها كضمان للقروض وهذا ما يجعل البنوك أكثر حذرا في تمويلها للمؤسسات؛

✓ أما من جهة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنها ترى في البنك عائقا يحول دون تطورها وبسبب البطء في دراسة ومعالجة ملفات القرض، بالإضافة إلى مركزية القرار على مستوى البنك الذي يجعل تقديم القروض عملية طويلة وبطيئة.

وقد بينت الدراسات عدم وجود قابلية عند البنوك التجارية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء عند إنشاءها وتوسعها وذلك يعود للأسباب التالية⁵:

✓ افتقاد الثقة في القائمين على المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛

✓ ضعف القدرة على توفير البيانات المالية والتشغيلية مما يعيق القدرة على تقدير الجدارة الائتمانية للمشروع من قبل البنك أي صعوبة إعداد دراسة الجدوى؛

¹ - أحمد بلشير محمد، مدان محمد، المعوقات الموسيوية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخل في إطار المنتدى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المركز الجامعي سعيدة، 2004، ص: 02.

² - سامية عزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

³ - فتحي السيد عبده، أبو السيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

⁴ - فحات فوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 7-8.

⁵ - فريدة لقرط، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية 25 حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها ودورها في الاقتصاديات المغاربية، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار، سطيف، الجزائر، 2004، ص: 122-123.

- ✓ ضعف الضمانات المتوافرة اللازمة لتقديمها إلى البنوك للحصول على التمويل؛
- ✓ إن معظم المؤسسات الصغيرة تعمل في القطاع الرسمي وليس لها سجلات ضريبية مما يزيد من مخاطر التعامل معها؛
- ✓ نقص الخبرة التنظيمية والإدارية في المعاملات البنكية.

على الرغم من الإصلاحات التي عرفها القطاع البنكي في الجزائر خاصة منذ صدور قانون النقد والقرض سنة 1990، الذي كان يهدف إلى تنشيط عمليات منح القروض في المؤسسات المالية وترقية فعالية النظام المصرفي في ظل التفتح الذي يواجهه الاقتصاد الوطني، ومع توجه الجزائر نحو نظام اقتصاد السوق الذي يتطلب نظام مصرفي متطور يتماشى والتطورات الحاصلة في القطاعات الاقتصادية الأخرى، يبقى النظام المصرفي الوطني ضعيف وذلك للخصائص التي يتميز بها منها سيطرة البنوك العمومية على ما نسبته 90 في المئة من العمليات المالية. وبالرغم من أن البورصة تعتبر من بين أهم الأدوات الناجعة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن السوق المالية الوطنية تفتقر إلى مثل هذه الأدوات، حيث أن السوق المالي الوطني لا يزال ناشئا، لم يعرف إلى حد الآن سوى مشاركة خمسة مؤسسات: صيدال، فندق الأوراسي، أن سي أ رويية، بيوفارم ومؤسسة أليانس للتأمينات.

ففي تحقيق قام به البنك الدولي سنة 2002 على 600 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية حول شروط تمويل استثماراتها وهياكلها وجد أن ما نسبته 62.16 في المئة من هيكليها المالي تتمثل في التمويل الذاتي ويرجع ذلك للأسباب التالية¹:

- ضعف تكيف النظام المالي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد؛
- غياب أو نقص في منح التمويل طويل المدى بالإضافة إلى المركزية في منح القروض؛
- نقص المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة كالإعفاءات؛
- ضعف الشفافية في تسير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القروض خاضعة للإشهار؛
- محدودية صلاحيات الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية.

ويعود السبب في كل هذا إلى ضعف النظام المصرفي وعدم موضوعية القيود والشروط التي يفرضها لتمويل القطاع الخاص والتي تميل في الواقع إلى الجانب القانوني أكثر من الجانب الاقتصادي².

وعلى الرغم من أن المشكل المحوري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو القروض إلا أنه هنالك العديد من المشاكل التمويلية الأخرى نوجزها فيما يلي³:

¹ - غدير أحمد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

² - قدي عبد المجيد، دادن عبد الوهاب، محاولة تقييم برامج وسياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مداخل في إطار الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات "دراسة حالة الجزائر"، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2006، ص: 02.

³ - جبار المحفوظ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها - دراسة حالة المؤسسات المصرفية في ولاية سطيف خلال الفترة (1999-2001)، ورقة بحثية مقدمة في الدورة التدريبية الدولية: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، جامعة سطيف، ماي 2003، ص: 04.

- ارتفاع سعر الفائدة كما حصل في الجزائر في النصف الأول من عشرية التسعينات حيث تجاوز 20 في المئة، الشيء الذي أعاق إنشاء وتطور المؤسسات خاصة الصغرى منها. فارتفاع معدل التضخم الذي بلغ في تلك الفترة 35 في المئة دفع بأسعار الفائدة بالارتفاع ولمدة طويلة؛
- اشتراط ضمانات عينية أو عقارية على القروض قد لا تكون في متناول جميع المستثمرين، إذ تشتت العديد من البنوك المانحة في الجزائر ضمانات على قروضها تتجاوز 150 في المئة من قيمة القرض الممنوح. ويعتبر هذا إجحافا في حق المستثمر وعائقا كبيرا لأي مبادرة، كما قد تكون المعوقات أشكالا أخرى كفترة السداد وفترة السماح وغيرها؛
- ارتفاع معدل الضرائب على رقم الأعمال، الدخل، الأرباح التجارية وغيرها؛
- عدم القدرة للجوء إلى أسواق المال حيث يمثل سوق المال ميزة تمويلية هامة فهو يضع المؤسسات أمام قطاع التمويل غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على الاستفادة من هذا المصدر؛
- عدم القدرة على طرح الأسهم والسندات في البورصة للاكتتاب لعدم توافر الشروط لذلك.

ثالثا: المشاكل الخاصة بالعقار

من بين المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مشكل العقار وذلك بسبب عدم تنظيم آليات الحصول عليه، لذا فهو من المشاكل التي يجب على الدولة أن تعتني بها وتوليها اهتماما كبيرا نظرا لأهميتها وتأثيرها على استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالبحث عن حل لهذه الإشكالية سواء المتعلقة بالحصول على الأراضي والعقارات، عقود الملكية، إعادة هيكلة هذه المناطق التي ستمارس فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاطها والتي لا يزال مستواها ووضعيته غير مشجعة على نشاط واستثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكونها تفتقر إلى المرافق الضرورية من ماء، كهرباء، طرق..... الخ، كما أن وضعيتها القانونية لم توضح بعد¹.

غالبا ما يجد المستثمر الجديد صعوبة كبيرة في إيجاد المكان الدائم والمناسب لإقامة المؤسسة بسبب ارتفاع أسعار العقار أو انعدامه أو عدم ملائمته. حيث يضطر أغلب المستثمرين إلى تحويل سكناهم إلى ورشات عمل ومصانع صغيرة، فالمستثمر يجد نفسه أمام العديد من الهيئات (وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار والوكالة الوطنية للتنمية) التي برهنت على عجزها في توفير و تخصيص أراضي المستثمرين².

ويشكل العقار الصناعي حساسية كبيرة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث وقف عائقا في تحديد العديد من المشاريع الاستثمارية والصناعية نظرا للمشاكل التي تعوقه كما يلي:

¹ - ذهبية لطرش، استراتيجيات ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الكلي والجزئي لتعظيم مكاسب الشراكة الأورو جزائرية، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 13-14 نوفمبر 2006، ص: 03.

² - فئات فوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

1. الأراضي: يتعلق مشكل الأراضي أساسا بـ¹:

- القيود البيروقراطية التي لا زالت تفرض نفسها على مستوى الجماعات المحلية والهيئات المشرفة على التسيير العقاري؛
- طول مدة منح الأراضي فالمدة المتوسطة تقارب السنتين وهو أجل طويل جعل عددا كبيرا من المستثمرين لا يتحصلون على أراض لإقامة مشاريعهم؛
- رفض طلبات منح الأراضي المخصصة للاستثمار رفضا غير مبرر.

2. المنافع:

تعاني المناطق الصناعية عبر الوطن من غياب سياسة خاصة بها، إذ دخلت في حالة تدهور في الهيئة التسييرية وتحولت بعض المناطق إلى تجمعات عمرانية فأصبحت بعض المناطق الصناعية تشكل خطرا بيئيا ينذر بعواقب وخيمة، إضافة إلى هذا فإن بعض المؤسسات الصناعية القائمة على أطراف القرى أو داخل المدن الصغيرة تفتقد إلى خدمات عامة، كافتقارها إلى المياه الصالحة والطاقت الكهربائية اللازمة لممارسة النشاط، مما يضطر أصحاب المؤسسات إلى حل الأزمة بتهيئة هذه الخدمات بأنفسهم وأحيانا تكون بطرق غير رسمية الأمر الذي يتسبب في مواجهة تكاليف مالية منذ البدء².

رابعا: المشاكل المتعلقة بالإدارة الضريبية والجمركية:

1. المشاكل الضريبية

إن ارتفاع الضرائب واقتطاع الرسوم المطبقة على المؤسسات الصغيرة والنظام الجبائي المطبق على عمليات إعادة استثمار الفوائد يؤدي إلى ارتفاع الأعباء الضريبية مما يحد من الإنتاج ويزيد من تنامي الأنشطة الموازية والتهرب الضريبي، ومن أجل تفادي هذه الصعوبات يجب تبني سياسة ضريبية اتجه هذه المؤسسات³.

إن مشكلة الضرائب هي من بين أهم العراقيل التي قد يواجهها المستثمرون الجدد إذا رغبوا في إنشاء مؤسسة وهذا للتكاليف الإضافية التي تقع على عاتقهم والتي من الممكن أن تجعل نشاطهم من بدايته فاشلا.

فالأعباء الضريبية التي يتحملها هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي بل تؤدي على تعدد وتنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي.

¹ - الجريدة الرسمية، المنشور رقم 104، المؤرخ في 02-04-1994، الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

² - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة العشرون: جوان 2002، ص: 35.

³ - سامية عزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 198-199.

وتتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأعباء ضريبية سببها¹:

- إن نسبة الضريبة هي نفسها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة مع استفادة هذه الأخيرة من ميزات اقتصاديات الحجم؛
 - إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على التمويل الذاتي وهو محدود مع ضعف مقدرتها على الحصول على قروض بسبب الضمانات وهذا لا يحقق وفرات ضريبية لأن الفائدة تعتبر مصاريف لغايات ضريبية؛
 - نقص خبرة أصحاب المؤسسات بالأساليب التي تحقق وفرات ضريبية.
- إن السياسة الضريبية اتجه هذه المؤسسات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي²:
- التشجيع على الاستثمار ومن ثم عدم معاملتها بمعدل ضريبي على أرباح المؤسسات مثلها مثل المؤسسات العمومية الاقتصادية بل يجب أن يخفض بحسب المنطقة وبحسب نوع المنتج؛
 - التشجيع على التشغيل وذلك بإلغاء الأعباء العمالية تماما.

2. الصعوبات الجمركية:

يتميز النظام الجمركي بالبيروقراطية اتجاه المستوردين مما يجعل في الكثير من الأحيان السلع المستوردة حبيسة الموانئ والحاويات لعدة أشهر وسنوات مما يؤثر على نشاط ومردود المؤسسات³. ما يميز الأحكام الجمركية في الجزائر هو كثرتها واحتوائها كذلك على مزايا كثيرة يتعين تبسيطها ووضعها أمام المتعاملين الاقتصاديين.

خامسا: المشاكل الفنية: وتتمثل المشاكل الفنية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:

- ارتفاع تكلفة الحصول على المعدات والآلات والمواد الأولية نظرا لاستيرادها من الخارج وبكميات قليلة لا تؤهلها للحصول على خصومات أو تخفيضات تجارية وهذا ما يؤثر على ارتفاع أسعار تكلفة الإنتاج وانخفاض هامش الربح، فضلا على أن عملية فتح اعتماد مستند وتوفير النقد الأجنبي من طرف صاحب مشروع صغير تشكل عائقا في حد ذاتها⁴؛
- عدم توفر المواد الأولية بشكل دائم وعدم ثبات أسعارها وعدم قدرة هذه المؤسسات في الحصول على هذه المواد بأقل كلفة مما يعني أن منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أعلى كلفة نسبيا في الغالب ويؤثر على مدى تنافسيتها⁵؛

¹ - رايح خوي، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

² - سعداني شبايكي، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، العدد 11، ماي 2007، ص: 191.

³ - فئات فوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

⁴ - جمال عمورة، ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للاندماج في ظل التحولات العالمية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، العدد 28، 2006، ص: 02.

⁵ - هایل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص: 39.

- عدم إتباع أساليب الصيانة أو الأساليب المتطورة التي تساعد على تحسين منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية¹؛
- الاعتماد فقط على قدرات وخبرات أصحاب العمل بصفة رئيسية.

سادسا: المشاكل التسويقية:

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشاكل تسويقية وهذا نظرا للمنافسة التي تواجهها على مستوى الأسواق المحلية والخارجية وتختلف هذه الصعوبات باختلاف نوع المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل هذه الصعوبات في²:
- انخفاض الإمكانيات المالية أدى بهذه المؤسسات إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة عدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين، إضافة إلى عدم القدرة على استخدام وسائل النقل المناسبة لتصريف المنتج وبالتالي ارتفاع تكاليف النقل وعدم استخدام وسائل الإعلان والإشهار المناسبة؛
- عدم توافر الحوافز المالية والإدارية بالقدر الكافي لتمكين السلع المحلية من منافسة السلع الأجنبية في الأسواق الخارجية وحتى في الأسواق المحلية؛
- تفضيل المستهلك المحلي للسلع الأجنبية المستوردة المماثلة للسلع المحلية بدافع التقليد أو المحاكاة أو بفضل انخفاض أسعارها؛
- عدم وجود دراسات كافية للأسواق التي سيتم فيها تصريف منتجاتها ونقص الكفاءات التسويقية والقوى البيعية وعدم الاهتمام بتطوير منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يتناسب وأذواق المستهلكين.

سابعا: المشاكل المتعلقة بالعمالة:

- لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جذب الأيدي العاملة المكونة والمؤهلة وذلك لكون هذا النوع من العمالة يلجأ في أغلب الأحيان إلى العمل في المؤسسات الكبيرة وهذا راجع لعدة أسباب³:
- أن المؤسسات الصغيرة لا تستطيع أن تدفع أجور مرتفعة مثل المؤسسات الكبيرة، كذلك مخاطر التوقف كبيرة وعدد ساعات العمل المطلوبة يوميا أكثر من المؤسسات الكبيرة وبالتالي فإن درجة الاشباع والرضا التي ستحقق نتيجة العمل في المؤسسات الصغيرة محدودة على عكس العمل لدى المؤسسات الكبيرة.

¹ - وزارة الصناعة اليمنية، الصعوبات والمعوقات التي تواجه الصناعات الصغيرة. المقال موجود على الموقع التالي: تاريخ الاطلاع: 2017/06/15 على الساعة: 18.31.

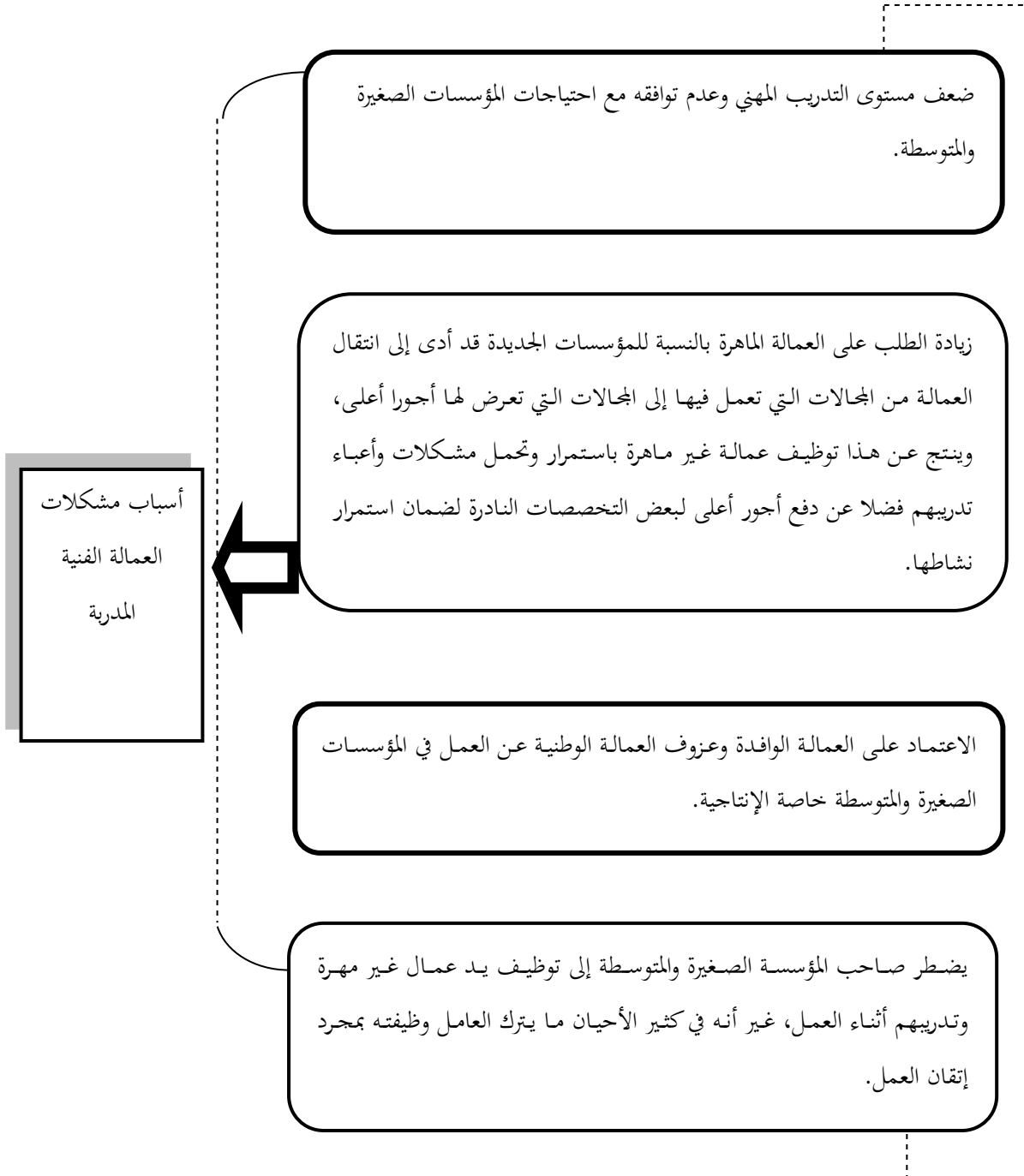
<http://www.moit.gov.ye/moit/ar/node/2311>

² - عيسى بن ناصر، حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 18، مارس 2010، ص:60.

³ - سمير علام، إدارة المشروعات الصغيرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص: 28.

ويمكن إبراز المشاكل والعراقيل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال اليد العاملة المدربة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 3.2: المشاكل والعراقيل الخاصة باليد العاملة المدربة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: شعيب أتشي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

وتعتبر المؤسسات الكبيرة أكثر جاذبية للعمالة المدربة والمؤهلة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويرجع ذلك للأسباب الآتية¹:

- ✓ الأجور المرتفعة في المؤسسات الكبيرة مقارنة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لعدم قدرتها على دفع أجور عالية؛
- ✓ فرص الترقية محدودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ مخاطر الفشل والتوقف مرتفعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ وجود مكافآت وامتيازات وحوافز أكبر في المؤسسات الكبيرة؛

المطلب الثاني: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية حيث هناك مجموعة من العوامل ساعدتها على السير الحسن نحو تحقيق النمو الإيجابي والتطور المستمر من أجل الوصول إلى مستويات جيدة من المنافسة. وعلى النقيض هناك مؤسسات لم تتجاوز مرحلة التأسيس ولم تعمر طويلاً نتيجة عدم قدرتها على تجاوز ومواجهة العراقيل التي وقفت أمامها وساهمت في الحد من نموها.

هناك مجموعة من العوامل تعتبر كعوامل نجاح بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا لقيت العناية والاهتمام الكافي²:

1. وضع أهداف واضحة ومحددة: أن يضع مدير المؤسسة أو مالكيها أهداف واضحة وصريحة لذلك النشاط، وتتضح هذه الأهداف من خلال الإجابة على العديد من الأسئلة من قبل ما هي الأهداف العامة للمؤسسة، لماذا وجدت المؤسسة وماذا تخدم؟؛
2. المعرفة الجيدة للسوق: بمعنى معرفة الزبائن المستهدفين ويتطلب الأمر خلق الأسواق ولو بدت ضمنية غير ظاهرة في بداية الأمر أو أن بعض ما تنتظره الأسواق لم يتحقق بعد ولم يصل حد الإشباع والرضا المطلوب؛
3. قدرة المؤسسة على تقديم أشياء مميزة: تقدم المؤسسة وتجلب شيء جديد للسوق حتى لو بدت هذه السوق مزدهرة ومتخمة بالمنافسين لها من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص ومفرد لطرق التوزيع المعروفة؛
4. آليات إدارة متكيفة مع التطور: إن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا ما أريد له الاستمرار فانه يستند على وجود قابليات استيعاب وفهم جيد للتطور مرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية وهذه الآليات تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة؛

¹ - سامية عزيزة، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

² - طاهر محسن منصور الغالي، إدارة استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 37-38.

5. توفر عاملين أكفاء ومهارات متميزة والمحافظة عليهم: إن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لديهم الوقت الكافي لاختيار العاملين، لذلك يتطلب الأمر أن تعار هذه الجوانب الأهمية البالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته على حسن اختيار العاملين الأكفاء وتوظيفهم والحصول على أفضل ما لديهم من قابليات وقدرات.

6. قدرات ومهارات متنوعة لدى الإدارة وخصائص شخصية: إن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة بعد استمرار تطورها ونموها يتطلب من صاحب العمل مؤهلات متعددة ومتنوعة ويتجسد هذا عندما يتطلب الأمر منه القيام بدور قيادي للإدارة العليا إضافة إلى العمل وفق مستوى الإدارة الوسطى وكذلك المستويات الدنيا، وهذه الجوانب تستدعي قدرات مرونة وإبداع عالية وكبيرة. هذا يظهر أن نجاح أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بوجود إدارة ومديرين ثم بناء الشخصية القيادية لديهم في ضوء الخبرة الجيدة والمعلومات والمعرفة العامة إضافة إلى المعارف الشخصية. وهناك مجموعة من العوامل الأخرى التي تساعد على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹:

- السبيلة الكافية لتمويل المشاريع؛
- وضع خطة بعناية شاملة للمشروع والتي تتضمن ما يكفي من الوقت والمرونة للتوقع والتعامل مع صعوبات غير متوقعة في حالة ظهورها؛
- سهولة إقامة المشروع: إن إقامة مشروع صغير هو أسهل من إقامة مشروع أو مؤسسة كبيرة وذلك لأن هذا الأخير يتطلب أموال ضخمة لتنفيذه مما يتقل كاهل المستثمر في هذا المجال، فإذن من السهل جدا إقامة مؤسسة صغيرة أو متوسطة بأقل تكاليف فهذه المشاريع للانتشار وإقبال المستثمرين عليها وبالتالي التوسع في توظيف الأيدي العاملة وتخفيض معدل البطالة؛
- تطوير صيغ وآليات للإقراض بدون فوائد وتوفير رؤوس أموال الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة²؛
- إنشاء جهاز خاص لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- زيادة التسهيلات والدعم الحكومي لهذه المؤسسات³؛
- معرفة حجم رأس المال اللازم للتمويل والحصول عليه من مصادره المناسبة وذلك بعد تحديد تكاليف الحصول عليه من تلك المصادر⁴.

¹ - على الخطاب، استراتيجية تخطيط المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 196.

² - مناوور فريخ حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة أريد، الأردن، العدد الثاني، 2003، ص: 171.

³ - نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

⁴ - توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 63-64.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة تحديات في المستقبل لضمان مكانتها في السوق، ضمان استمراريتها والبقاء في جو المنافسة. فالتحديات التي تواجه هذا القطاع في الجزائر كبيرة فرغم مرور أكثر من عشرية على الانفتاح الاقتصادي إلا أن موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يزال في إطار التأسيس.

إن التغيرات التي فرضتها التحولات الجديدة في العلاقات الاقتصادية الدولية تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتلخص في ظاهرة العولمة الاقتصادية التي تسعى إلى جعل السلع والخدمات وعوامل الإنتاج تنتقل بكل حرية عبر أرجاء العالم أو بعبارة أخرى إقامة سوق عالمية قائمة على فتح الأسواق المحلية للمنتجات الأجنبية مما يعني الزيادة الشديدة في المنافسة من قبل المنتجات الأجنبية مما يؤدي إلى فقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعديد من الفرص في السوق المحلية التي أصبحت مفتوحة على مصراعها للمنتجات الأجنبية¹.

وتتمثل أهم التحديات التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يلي:

1. التحديات الخاصة بالموارد البشرية:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة تحديات بخصوص الموارد البشرية ويعود ذلك إلى²:

- ضعف المهارات العمالية المطلوبة في الميدان التجاري والتسييري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب انعدام الخبرة؛
- انخفاض إنتاجية العمل وهذا يعود إلى صعوبة الحصول على المهارات العمالية المطلوبة بالإضافة إلى عدم القدرة على تدريب عمالها لمحدودية إمكانياتها.

2. ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي:

- أصبحت ثورة المعلومات تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إنها تلعب دورا محوريا في تشكيله ومعياري التغيير في جميع أجزائه والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم تتمثل في³:
- تسهيل معلومات الاتصال والسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية، سواء التجارية أو المالية واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ صفقة العالمية وهذه التطورات هي نتاج الثورة الصناعية الثالثة (ثورة المعلومات)؛
- تقارب الأسواق بشكل كبير وتغيير شكل الملكية وتشجيع الاندماجات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محاولة للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية الجديدة.

¹ - أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أرشيف الاقتصاد والأعمال. المقال موجود على الموقع: تاريخ الاطلاع: 2017/05/18 على الساعة: 20.36.

<http://www.startimes.com/?t=22799984>

² - محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحار، المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، 17-18 أبريل 2006، ص: 77.

³ - عادل المهدي، عولمة النظام الاقتصادي العالمي ومنظمة التجارة العالمية، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص: 26.

3. عالمية الاتصال:

لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصالات والمواصلات وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات، ومنه أصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس من خلال شبكات الانترنت.

4. عالمية الجودة:

ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة "ISO" "Organization for International Standardisation" وهي شهادات جودة ممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية، وبالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في المنظمة أن تحد من دخول السلع والخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة.

5. التحديات المتصلة بالحجم:

مثل الحجم الصغير قيد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حينما تكون اقتصاديات الحجم عاملاً رئيسياً في أي مرحلة من مراحل سلسلة القيمة مما يقلل من قدرتها على المنافسة. كما يعوق صغر حجم المشروع في الأنشطة عالية المجازفة، حيث تتطور التقنية بخطى سريعة وتعتمد على استثمارات ضخمة في البحث والتطوير. وأخيراً لقد ثبت أن إصدار شهادات الالتزام بمعايير الإنتاج والعمليات الصناعية مكلفة للغاية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، وبالتالي يزيد ذلك من صعوبة اندماجها في سلاسل القيمة العالمية¹.

6. تحدي الإصلاح الاقتصادي :

إن تبني مسار إصلاح اقتصادي سليم وتشجيع الاستثمار الوطني وخاصة الأجنبي يؤدي إلى خلق روح المنافسة بين المؤسسات وبالتالي جودة عالية للسلع المعروضة لذا فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتكيف مع هذه الأوضاع وتحاول إظهار فعاليتها. تتطلع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أفاق واسعة تجعل منها المحرك القاعدي للاقتصاد الوطني وتمكنها من تعزيز طاقات الاستثمار الوطني والشراكة لجلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

¹ - رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 93، ماي 2010، ص: 11.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى مختلف أنواع والتصنيفات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما المبحث الثالث تناولنا فيه عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها وقد توصلنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج:

- يعتبر الوقوف على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملحة أمام كل باحث في هذا المجال، لأن التمكن من هذا المصطلح يساعد على التعرف على معايير التحليل فيه ويعود اختلاف المفاهيم إلى اختلاف درجة النمو من جهة وإلى اختلاف النشاط الاقتصادي المتضمن داخل هذا النوع من المؤسسات من جهة أخرى؛
- من خلال تحليلنا لمجموعة من تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدد من بلدان العالم، ظهر لنا بوضوح الغموض الذي ما يزال يكتنف تعريفها رغم وجود معايير كمية ونوعية والتي جاءت لتمييز هذا النوع من المؤسسات؛
- رغم اختلاف هذه التعاريف حسب ظروف كل بلد، إلا أنه عادة ما تشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأعمال التي تمارس نشاطاتها من خلال شخصية معنوية أو طبيعية وقد تشمل عدد من العمال أو لا تشمل وهي تتميز بصغر حجمها، سهولة تأسيسها، بساطة تنظيمها وانخفاض رأس مالها؛
- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشاكل وعراقيل كبيرة متعلقة بالجانب الإداري والتنظيمي، الجانب العقاري، مشاكل مع الإدارة الضريبية ولعل أهمها المشكل المتعلق بالتمويل سواء من المصادر الداخلية للمؤسسة أو من المصادر الخارجية وذلك كصعوبة للحصول على التمويل أو عدم توافر مصادر التمويل؛
- هناك تصنيفات عديدة ومتنوعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف باختلاف الدول، إلا أنه المعيار الأساسي المعتمد في الجزائر هو معيار رأس المال ومعيار العمالة، كما هناك تصنيفات أخرى أقرها المشرع الجزائري على أساس الطبيعة القانونية لهذا القطاع؛
- رأينا بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمارس أنشطة متنوعة صناعية، تجارية وخدمية ويمكن أن تأخذ شكل قانوني وتكون ملكيتها تابعة للخواص أو عمومية؛
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، إضافة إلى الدور الاقتصادي التي تلعبه في اقتصاديات الدول بمساهمتها في توفير مناصب الشغل وتحقيق رقم أعمال معتبر؛
- بالرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تصطدم بمجموعة من التحديات متعلقة باليد العاملة الفنية وكذلك التحديات التكنولوجية وثورة المعلومات الناتجة عن العولمة.

الفصل الثالث:

واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في الجزائر

تمهيد:

ظلت المؤسسات الكبيرة إلى وقت قريب المحرك الأساسي والعمود الفقري لأغلب اقتصاديات العالم، حيث كانت المصدر الأول الذي يعتمد عليه في سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي الجزائر اعتمدت الدولة على هذا القطاع منذ الاستقلال من خلال القيام بتأميم المؤسسات العمومية وانتهجت النظام الاشتراكي الموجه المبني على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج والقائم على المركزية في التوجيه، التسيير واتخاذ القرارات.

إلا إنه مع مطلع الثمانينات ومع أزمة البترول الحادة سنة 1986 وما نتج عنها من ارتفاع لحجم المديونية، أثبتت المؤسسات الكبيرة عدم قدرتها لوحدها على مجابهة التحديات التي تواجهها في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية السريعة نتيجة العولمة التي أدت إلى تحرير التجارة والانفتاح على الأسواق العالمية. وفي خضم هذه الظروف سطرت الجزائر مسعى آخر لها من خلال تبنيتها النظام الاقتصادي الحر المبني على الملكية الفردية لوسائل الإنتاج، حيث أصبح لزاما على الجزائر توفير المناخ الملائم لهذا التوجه حيث أولت الدولة اهتمام كبير لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أثبتت نجاعتها ودورها الفعال في تسيير و توجيه دواليب التنمية الاقتصادية بسبب قدرتها على التفاعل السريع مع المتغيرات الاقتصادية. قامت الجزائر بإصلاحات هيكلية للمؤسسات العمومية وقامت بتخصيصها وفتحت باب الاستثمار الأجنبي وقامت في سنة 1993 بإنشاء وزارة خاصة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هشا نتيجة لافتقاره للأساليب التسييرية الحديثة ومازال يعاني من مشاكل عديدة على المستوى التنظيمي والتسييري والتوجيهي. وكنتيجة لهذا الواقع السلبي والمر أصبح السعي إلى تطبيق نظام حوكمة المؤسسات مطلب ضروري، وهذا ما تجسد على أرض الواقع من خلال إصدار أول دليل إرشادي لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر سنة 2009، إلا أن هذا الدليل لا يلزم المؤسسات على إتباعه ويستهدف بدرجة أولى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قفزة نوعية وكبيرة في الاقتصاد الوطني وذلك نتيجة المرونة والخصائص التي يتميز بها والتي جعلته يقود عجلة التنمية في الجزائر على غرار أقوى الاقتصاديات العالمية، حيث أثبت هذا القطاع فاعليته ونجاعته في التفاعل الإيجابي مع التغيرات الاقتصادية في العالم. إلا أنه من الواضح أن الدولة الجزائرية أولت اهتمام كبيرا لهذا القطاع وجعلته من الركائز التنموية التي يبنى عليها الاقتصاد ويتجلى ذلك على أرض الواقع من خلال ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: نبذة عن تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعود ولادة ونشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى الحقبة الاستعمارية حيث كانت تزاوّل نشاطا فرعيا تابع لفروع المؤسسات الكبرى للمستعمر الفرنسي. إلا أنه وبعد الاستقلال سعت الدولة الجزائرية إلى تأمين مؤسساتها والقيام بتسييرها وفق البرامج التنموية التي انتهجتها. ومر هذا القطاع بعدة مراحل يمكن تناولها في ثلاثة مراحل أساسية.

أولا: المرحلة الأولى: من 1962-1982

ورثت الجزائر بعد الاستقلال منظومة اقتصادية منهارة ومتآكلة من جميع الجوانب وعلى جميع الأصعدة، فلقد كان القطاع الصناعي عبارة عن الصناعات الاستخراجية والتحويلية الخاصة بالبتروّل والذي لقي اهتماما من طرف الاستعمار نتيجة الفوائد التي جناها منه في سلب الثروات الوطنية والمتمثلة في البتروّل الذهب، وعلى النقيض كان القطاع الزراعي والفلاحي يعاني الإهمال والتهميش، أما فيما يخص البنى التحتية فكان هناك عجز تام ونقص فادح في الهياكل والمؤسسات. ونتيجة لكل هذه الظروف واجهت الدولة الجزائرية تحديا كبيرا في بناء وتشبيد اقتصادها الوطني.

ولقد تبنت الحكومة في هذه المرحلة النظام الاشتراكي، حيث أعطت الحكومة الأهمية الكبرى إلى المشاريع الثقيلة والمؤسسات الوطنية كبيرة الحجم وخاصة في الصناعات على سبيل المثال: "SONELFE, SONACOM, SNS"، وفي إطار الاهتمام بالحيط الاقتصادي الثقيل، همشت المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم والقطاع الخاص أو المؤسسات الخاصة التي تمثل مؤسسات عائلية ذو ملكية خاصة أو حرفية.

وتأسست في هذه الفترة في المتوسط 600 وحدة خلال سنة واحدة حيث أن هذه الأخيرة عرفت مجموعة من القيود أهمها¹:

- قيمة مشاريع الاستثمارات لا تتعدى 30 مليون دج في حالة إنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة ذات أسهم أو 10 ملايين دج في حالة إنشاء مؤسسة فردية أو ذات اسم جماعي؛
- الصعوبة في تمويل المشاريع المعتمدة، بحيث لا يتعدى تمويل البنك 30 في المئة من مبلغ الاستثمار.

¹ - ضحاك نجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمس واليوم آفاق تجربة الجزائر، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف مخر العولة واقتصاديات شمال إفريقيا، 17-18 أبريل 2006، جامعة الشلف، ص: 138-139.

ولقد تم في سنة 1963 إطلاق أول قانون خاص بالاستثمار وهو القانون رقم 277-63 المتعلق بالتسيير الذاتي لمعالجة استقرار المحيط آنذاك، غير أن هذا القانون أقصى رأس المال الخاص من امتلاك وتسيير المؤسسات التي كانت خاملة عن العمل بعد أن تركها المستوطنون.

ولقد بلغ عدد المؤسسات التي كانت تملكها الجزائر 1275 مؤسسة سنة 1964 مع عدد عمال قدره 97480 لينتقل بعد ذلك عددها نحو الانخفاض إلى 1873 مؤسسة مع عدد عمال قدره 65053 في سنة 1966 والتي خضعت نسبة كبيرة منها إلى التأميم ليتم تهميشها مع انطلاق استراتيجية التنمية سنة 1967 حيث حدد مجال تدخلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وكانت الدولة قد أشرفت عن طريق مؤسساتها الاقتصادية على مختلف جوانب التنمية¹.

وما يمكن استخلاصه من الفترة الممتدة بين (1962-1970)، هو قيام الدولة الجزائرية بصياغة الأهداف العامة لاستراتيجية التنمية الوطنية وتوفير القاعدة الأساسية من أجل قيامها في الواقع وذلك من خلال ما يلي²:

- التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية، خاصة في الميدان الصناعي باعتباره "المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة في تلك الفترة"؛
- بعث مؤسسات وطنية بديلة عن الاحتكارات الأجنبية تواكب مخططات التنمية الوطنية؛
- اعتبار المؤسسات الوطنية العمودية العمود الفقري للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها وذلك بتبنيها نموذج منفرد للتنمية المستقلة مع اعتبار إظهار وجود المؤسسة الوطنية العمودية كهدف في حد ذاته؛
- اعتمد تنظيم وتسيير المؤسسة في هذه الفترة على الأسلوب التقليدي التلقائي ويعود هذا السبب لقلّة الإطارات الكفؤة والمؤهلة ونقص التجربة الكافية في المجال الاقتصادي، ضف إلى ذلك الوضعية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية السائدة في هذه الفترة.

وخلال الفترة "1970-1977" تم الاهتمام بقطاع المؤسسات التحويلية وذلك ما عكسته الأهمية الكبيرة التي أولاهها المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار جهود التنمية اللامركزية، إذ اعتبرت هذه المؤسسات وسيلة اقتصادية فعالة من شأنها المساهمة إلى جانب المؤسسات الكبرى في تحقيق التنمية، ليسجل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقة فعلية بفعل انتعاش مشروع المخطط الرباعي الثاني المحفز لتنمية المؤسسات المحلية والهادف إلى دعم التوازن العام.

ولقد شهدت هذه الفترة أيضا تقدم نسي لبعض الصناعات في وتيرة الانجاز مثل الصناعات التقليدية والغذائية، صناعات الخشب والورق وخصوصا من طرف البلديات وتعبر عنها معدلات الانجاز المشار إليها في الجدول التالي:

¹ - بن حراث حياة، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

² - صلوا تشي هشام سفيان، مرجع سبق ذكره، ص: 164-165.

الجدول رقم 1.3: معدلات انجاز وحدات صناعات الإنتاج المحلية سنة 1978.

الوحدة: مشروع.

نوع الصناعات	عدد المشاريع المسجلة	عدد المشاريع المنجزة	المشاريع الولائية	المشاريع البلدية	معدل الانجاز (%)
مواد البناء	268	33	17	16	12
الصناعات المعدنية	84	14	11	03	17
الخشب والورق	75	22	14	08	29
النسيج	32	02	02	-	06
الصناعات الغذائية	19	08	01	07	42
الخدمات الحرفية	50	04	04	-	08
الكيميائية الصغيرة	11	-	-	-	-
السياحة المحلية	133	10	10	-	4.5
الصناعات التقليدية	72	51	03	48	70
المجموع	744	144	62	82	19

المصدر: محمد بلقاسم، حسن بجلول، الاستثمار واشكالية التوازن الجهوي مثال الجزائر، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1990، ص: 363.

وتعود الأسباب التي حدثت من السير الحسن والسريع لوتيرة انجاز هذه المشاريع إلى مشاكل نقص التمويل، الخبرة الفنية والتكوين اللازم بالإضافة إلى أن أغلب الجماعات المحلية تفتقد للوسائل والإمكانيات الضرورية لإنجاز هذه المشاريع كمكاتب الدراسات وشركات الأشغال العمومية.....الخ.

بشكل عام فخلال هذه الفترة انحصر دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية وتلبية الاحتياجات المتزايدة من السلع والخدمات للقطاع الصناعي أين انحصر دورها على توسيع النسيج الصناعي مع السعي الحثيث نحو تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية لاستراتيجية التنمية القائمة على المؤسسات الكبرى وفقا لمعالم السياسة الاقتصادية المسطرة من قبل الدولة.

ثانيا: المرحلة الثانية: 1983-1988

نتيجة للعولمة وانفتاح الأسواق العالمية وتحرر التجارة العالمية في هذه المرحلة بالذات تغيرت دوايب ومرتكزات النمو الاقتصادي، ونظرا لظهور بوادر الانتقال نحو نظام الاقتصاد الحر، لم يعد باستطاعة المؤسسات الكبيرة أن تواكب لوحدها هذه التغيرات، وكان البديل هو التوجه نحو الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحديث وسن قوانين جديدة مشجعة على نمو هذا القطاع وتقديم تسهيلات من أجل تحسين مناخ الاستثمار. ولقد قامت الدولة الجزائرية بإطلاق العديد من المخططات

التنمية على المدى القصير والمتوسط، وقد أثبت النظام الاقتصادي المخطط فشله وبدأت مساوئه تظهر للعيان من خلال ارتفاع حجم المديونية وزيادة الاعتمادات المالية وكذلك فشل البرامج التنموية التي قامت بها.

حظي القطاع الخاص لأول مرة بعد صدور قانون الاستثمار سنة 1982 وفق القانون رقم 82-11 بدور في تحقيق أهداف التنمية الوطنية إلا أنه لم يشجع على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة بسبب تحديد سقف الاستثمارات مما أدى إلى توجيه جزء من الادخار الخاص نحو نفقات غير منتجة أو مضاربة¹. ولقد استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من هذا القانون من خلال بعض الإجراءات منها²:

1. إمكانية الحصول على المعدات وفي بعض الحالات المادة الأولية؛
2. التوجه المحدود لسلطات الاستيراد "AGI" بالإضافة إلى نظام الاستيراد بدون دفع، هذا ولقد أدى التشريع إلى تقوية بعض العراقيل التي تواجه توسع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة وهذا خاصة عن طريق:
 - إجراء الاعتماد أصبح إجباريا لكل الاستثمارات (وهذا يمثل استمرار لقانون 1966)؛
 - مشاريع الاستثمارات يجب أن لا تتجاوز 30 مليون دج، من أجل خلق المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة أو مؤسسات أسهم و10 مليون دج من أنشاء المؤسسات الفردية؛
 - منع امتلاك عدة مشاريع.
- وفي سنة 1983 تم انشاء الديوان الوطني التوجيهي للمتابعة وتنسيق الاستثمار الخاص "OSCIP" وكانت تحت وصاية وزارة التخطيط وتهيئة الإقليم وهذا من أجل:
 - توجيه الاستثمارات الوطنية الخاصة نحو الأنشطة والمناطق التي تستجيب لاحتياجات التنمية وتؤمن التكامل مع القطاع العام؛
 - تأمين التكامل الأفضل للاستثمارات الخاصة في مراحل التخطيط.
- كما عرفت هذه المرحلة أيضا الشروع في تبني اصلاحات هيكلية كبيرة وذلك من أجل الحد من الأزمات الاقتصادية المتزايدة، كما عرفت هذه المرحلة إطلاق للمخطط الخماسي الأولي ما بين 1980 و1984 والمخطط الخماسي الثاني ما بين 1985 و1989 والمنصبان في مصلحة القطاع الخاص بغية بعث حظوظه في النمو من جديد.

¹ - أوبختي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

² - ناصر دادي عدوف، عبد الرضايف بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العام، الجزائر، 2008، ص: 123-124.

كان الهدف من المخطط الخماسي الأول هو تلبية الاحتياجات الأساسية للبلاد بالإضافة إلى ضرورة ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاعتماد عليها في امتصاص حالات العجز الهامة المسجلة في العقدين السابقين وذلك من خلال المحاور الكبرى التالية¹:

- مواصلة بناء الاقتصاد الوطني؛
- ضمان تغطية الحاجيات الأساسية للمواطنين اعتمادا على الانتاج الوطني من خلال الحرص على ملائمة جهاز الانتاج مع احتياجات السكان وخاصة الصناعات الخفيفة؛
- تعبئة الطاقات والكفاءات الوطنية باعتماد سياسة الاستثمار الرأسي في القطاع الانتاجي الصناعي بدلا من التوسع الأفقي؛
- ضمان دعم الاستقلال الاقتصادي للبلاد والتحكم في التوازنات العامة للاقتصاد وتحقيق التكامل بين الفروع الصناعية من جهة والقطاعات الأخرى من جهة ثانية؛
- إعادة هيكلة وتنظيم قطاعات الاقتصاد الوطني (المزارع والمؤسسات الاقتصادية) بهدف تحسين فعاليتها الانتاجية والتحكم الأفضل في التسيير.

أما بالنسبة للاستثمار المنتج أكدت طلبات الاعتماد المقدمة ما بين سنة 1983 و 1987 الوتيرة السنوية المسجلة في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال العشريتين الأخيرتين، وبالتالي انصب استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة أساسا في فروع الأنشطة التقليدية التي تعوض واردات سلع الاستهلاك النهائية². ولقد تم في سنة 1987 فتح الغرفة الوطنية للتجارة الخاصة بأصحاب المؤسسات الخاصة.

ويمكن إبراز تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 84-1987 من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 2.3: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط خلال الفترة: 1984-1987.

الوحدة: مؤسسة.

البيان	1984				1987			
	عامة	%	خاصة	%	عامة	%	خاصة	%
مناجم ومقالع	48	14.07	204	1.44	10	4.48	242	1.62
الصناعة الحديدية	37	10.85	1025	7.24	31	13.9	1487	6.98
مواد البناء	129	37.82	1328	9.38	76	34.08	1388	9.31
كيمياة وبلاستيك	7	2.05	246	1.73	10	4.358	346	2.32

¹ - غدير أحمد سليمة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر -دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة-الوادي-غرداية)-، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016/2017، ص: 07.

² - ريمي رياض، ريمي عقبة، تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013، ص: 09.

31.27	4659	3.58	8	30.93	4378	3.8	13	صناعة غذائية
18.62	2774	8.52	19	24.6	3482	8.79	30	نسيج
5.16	769	0.4	1	6	850	1.2	4	جلود وأحذية
16.37	2439	28.25	63	15.11	2139	20.83	69	خشب وورق
5.33	795	2.6	6	3.54	502	1.2	4	نشاطات متنوعة
100	14899	100	224	100	14154	100	341	المجموع

المصدر: بن حراث حياة، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

ثالثا: المرحلة ما بعد 1988

إلى غاية عام 1988 كان الإصلاح يهدف إلى تحقيق هدف إعادة الهيكلة العضوية إلا أن النتائج المتوصل إليها لم تكن جد مرضية ويعود ذلك لعدة أسباب كالانحلال السريع والمفاجئ لوظائف المؤسسة وعدم تكافؤ صيرورة البرنامج على المستوى الجهوي، حذف منطق الفرعية لدى المؤسسات وانخفاض حجم إمكانيات التسديد الخارجي، هذه الأسباب أدت إلى ضرورة إعادة تأهيل التسيير المالي للمؤسسات. منذ مجيء هذه الإصلاحات أصبح الهدف الرئيسي المرغوب فيه من أجل التغيير متعلق بتحقيق الإنتاج والمنتجية والتوصل إلى الفاعلية والفعالية في الأداء. ضرورة تحسين الإدارة والتسيير والاعتماد على التجربة وكفاءة العمال من أجل تقوية الهياكل أصبح يمثل النقطة الحساسة في المؤسسات والتي بواسطتها يمكن التوصل إلى الأهداف المسطرة. لذا تم وضع قانون جديد سنة 1988 يتمثل في "استقلالية المؤسسة" والمتضمن تحول المؤسسة العمومية الاشتراكية إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية على شكل مؤسسة تجارية حسب ما يحتويه القانون التجاري¹.

وفي ظل هذه الظروف والمعطيات التي شهدتها هذه الفترة ومع تفاقم الأزمة الاقتصادية التي مست الاقتصاد الوطني، تم اختيار التوجه نحو اقتصاد السوق ولقد تم تسطير الأهداف الموالية²:

- تعويض الاقتصاد الموجه باقتصاد السوق؛

- البحث عن استقلالية المؤسسات العمومية وإخضاعها للقواعد التجارية؛

- تحرير الأسعار؛

- استقلالية البنوك التجارية والبنك المركزي الجزائري.

لهذا الغرض كرس القانون المتعلق بالنقد والقرض الصادر في سنة 1990 في مادة رقم 183 مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي، إن هذا القانون يفتح المجال لكل أشكال مساهمة رأس المال الأجنبي ويشجع كل أشكال الشراكة دون أي استناد بما فيها الاستثمار المباشر، إذ يمكن أن يستثمر رأس المال الأجنبي في كل القطاعات غير المخصصة بصراحة الدولة¹.

¹ - صلواتشي هشام سفيان، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

² - صالح صابغي، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل الوطن العربي: الإشكاليات وأفاق التنمية، ورشة عمل لتقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، 18-22 جانفي 2004، القاهرة مصر، ص: 171.

وعلاوة على ذلك ينص القانون على حرية إنشاء البنوك الأجنبية في الجزائر وبالتالي فسمح المجال والشراكة المالية. وانطلاقاً من سنة 1990، بدأ يزيد تدريجياً مبدأ جديد قائم على الحرية والمساواة في المعاملة لتحقيق التنمية، إذ أن المؤسسات الجزائرية العمومية منها أو الخاصة ستعامل نفس المعاملة بعد إلغاء كل الاحتكارات وتحديد التجارة الخارجية وقد تكيفت التشريعات في نهاية المطاف مع مقتضيات التنمية التي تركز التكامل بين كل القوى لتشجيع الانتعاش الاقتصادي.²

وفي سنة 1993 تم إصدار مرسوم تنفيذي رقم 93-12 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار وأهم البنود التي جاءت فيه³:

- الحق في حرية الاستثمار والمساواة بين المستثمرين الوطنيين والأجانب؛
- حصر تدخل الدولة في تقديم التشجيع للاستثمارات عن طريق التخفيض الضريبي ووضع سياسة جبائية وجمركية تشجع على الاستثمار والتي كان من أهدافها:
- ✓ تبسيط إجراءات الاستثمار؛
- ✓ إنشاء وكالة خاصة بترقية الاستثمارات.

وتم إصدار أيضاً قانوني الخصوصية والشراكة سنة 1995، فالأول يفتح بموجبه أعمال المؤسسات العمومية للقطاع الخاص، ثم عدل القانون سنة 1997، أما الثاني فكان أهمه اتفاقات التعاون والشراكة مع الاتحاد الأوروبي والذي وقع سنة 1998، كما تم إنشاء سوق مالية لتبادل الأوراق المالية سنة 1993. كما شهدت التشريعات الجبائية في هذه المرحلة تعديلاً كبيراً من خلال قوانين المالية لسنوات 92-97 و 1998 حيث تضمنت امتيازات لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتدابير تشجيعية من خلال تقديم إعفاءات كلية أو جزئية. وألقت السياسة الجمركية تحابوا أيضاً وذلك في إطار تحرير التجارة من خلال تخفيض الرسوم الجمركية وتسهيل المعاملات المالية وفتح السوق الجزائرية على الخارج.⁴

ولقد تم تجسيد الاهتمام في مستوى الهيئات الحكومية بإنشاء العديد من الهيئات الساهرة على تسيير وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها⁵:

- الوزارة المنتدبة للصناعات الصغيرة والمتوسطة والتي أصبحت بعد ذلك وزارة مستقلة تسمى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الوكالة الوطنية لترقية الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

¹ - بن سعيد محمد، ضرورة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات العولمة، مداخلة في إطار ملتقى وطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المركز الجامعي بسعيدة، 2004، ص: 8.

² - نفس المرجع السابق.

³ - فتات فوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

⁴ - غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد التاسع، 2011، ص: 131.

⁵ - بوزيان عثمان، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف وآليات التأهيل، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 17-18 أبريل 2006، جامعة الشلف، ص: 771.

والجدول الموالي يبين توزيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط خلال الفترة 1999-2001:

الجدول رقم 3.3: توزيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط خلال الفترة 1999-2001.

الوحدة: مؤسسة.

قطاع النشاط	9-1		49-10		250-50		المجموع		الفروق
	2001	99	2001	99	2001	99	2001	99	2001
البناء، أ.عمومية	48690	37642	4255	2831	790	353	42687	51873	9186+
صناعة الم الغذائية	11850	11015	542	533	83	98	11640	12381	741+
النقل أو الاتصال	15735	13758	231	238	29	42	14018	16015	1997+
تجارة	28078	25092	897	872	84	120	26073	29070	2997+
فندقة	11582	10199	239	172	32	34	10470	11788	1381+
خدمات عقارية	14411	13563	146	139	18	24	13702	14574	872+

المصدر: خليل عبد القادر، بوفاسة سفيان، دور الوساطة المالية في التمويل غير المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت اشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، 17-18 أفريل 2006، ص، 408.

وفي 12 ديسمبر 2001 تم اصدار القانون رقم 18/01 والمتعلق بالقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يهدف إلى¹:

- تشجيع ظهور المؤسسات الجديدة والرفع من مستوى النسيج المؤسساتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الإنتاجي؛
- تشجيع الإبداع والابتكار وتشجيع عملية التصدير؛
- تسهيل توزيع المعلومات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي سنة 2003 تم إصدار مرسوم تنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 الذي يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهامها وتنظيمها.

نتج عنه عدة مراسيم تنفيذية خاصة بإنشاء مراكز التسهيل لعدة ولايات (الأغواط، بجاية، البليدة، الجزائر، جيجل، سطيف، سيدي بلعباس، قسنطينة، وهران، بومرداس، الوادي، تيبازة وغرداية)، وذلك وفقا لترتيب بدءا من المرسوم التنفيذي رقم 03-390 إلى غاية المرسوم التنفيذي رقم 03-402 الصادرة كلها في نفس التاريخ المتمثل في 30 أكتوبر 2003. حيث ظهر المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والمتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله وفي نفس السياق المرسوم التنفيذي رقم 03-188 الصادر في 22 أفريل 2003 حيث تضمن

¹ - عبد الرحمان بن عنتز، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص: 153.

تشكيلة المجلس وتنظيمه وسيره. ومن ثم ظهر المرسوم التنفيذي الذي يحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية رقم 03-81 المؤرخ في 26 فبراير 2003، وأيضا هناك مرسوم تنفيذي تضمن المفتشية العامة في وزارة هذه المؤسسات وسيرها وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-298 الصادر في 10 سبتمبر 2003¹.

رابعا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

تذكر الإحصائيات المقدمة من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أعلى هيئة مشرفة على هذه المؤسسات، أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرف تطورا مهما منذ البداية، بحيث ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 312959 مؤسسة في سنة 2004 إلى 747934 في سنة 2013. ويتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم: 4.3 تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من سنة 2004-2013.

الوحدة: مؤسسة.

طبيعة المؤسسات ص و م	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
المؤسسات الخاصة أشخاص طبيعية+ معنوية	225449	245842	269806	293946	392013	455398	482892	511856	550511	578586
نشاطات الصناعة التقليدية	86732	96072	106222	116347	126887	169080	135623	146881	160764	168801
المؤسسات العمومية	778	874	739	666	626	591	557	572	557	547
المجموع	312259	342788	376769	410959	519526	625069	619072	659309	711832	747934

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ - عبد الرحمان بن عنتز، نفس المرجع السابق.

نلاحظ من خلال قرائتنا للجدول أن عدد المؤسسات الخاصة تمثل الأغلبية ضمن مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأكثر من 74 في المئة، تليها الصناعة التقليدية بأكثر من 99 في المئة من العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتبرز الأرقام السابقة تطورا سنويا في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2004 إلى سنة 2013، حيث نلاحظ مدى تطور هذه المؤسسات في الجزائر، حيث زاد العدد ما بين 2004-2005 بنسبة 9.53 في المئة إلى أن وصل إلى 26.42 في المئة ما بين 2007 و2008 وذلك نتيجة التوسع الحاصل في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدعم المقدم من قبل السلطات العمومية لتشجيع القطاع الخاص والمبادرة الحرة والفردية.

وعلى عكس القطاع الخاص نجد أن مؤسسات القطاع العام قد عرفت تراجع كبير فمن 778 مؤسسة سنة 2004 إلى 547 مؤسسة في سنة 2013، وهذا راجع إلى توقف العديد منها وتطبيق سياسة حوصصة المؤسسات.

المطلب الثاني: آليات واستراتيجية ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

وضعت الدولة الجزائرية بمختلف هياكلها نصب عينها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلته كمسعى لها من خلال النهوض به وترقيته وتأهيله وهذا نظرا للأهمية والمكانة الكبيرتين التي أصبح يحتلها هذا القطاع على مستوى الاقتصاديات العالمية المعاصرة. حيث سطرت الجزائر وسلكت العديد من البرامج التنموية والتأهيلية سواء على المستوى القصير أو المتوسط، كما قامت بسن القوانين والضوابط التنظيمية والسياسات التأهيلية وهذا من أجل تحقيق والوصول إلى الأهداف المرجوة.

أولا: مؤسسات وهيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قامت السلطات العمومية في هذا الإطار بإنشاء العديد من الهيئات واللجان والمؤسسات المتخصصة التي تهتم بدعم ومتابعة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتنسيق مع مختلف الهيئات الحكومية ونذكر منها:

1. وكالة دعم وترقية الاستثمارات "APSI":

أنشئت هذه الوكالة بموجب المادة 07 من قانون الاستثمار سنة 1994، لتكون المؤطر الرسمي الوحيد للمستثمرين، توضع هذه الوكالة تحت حماية رئيس الحكومة بإشراف مجلس الإدارة، ويتولى شؤون عملها مدير عام يرأس جميع مصالحها. وتهدف الوكالة المعنية إلى¹:

- دعم ومساعدة ومتابعة المستثمرين في إنجاز مشاريعهم؛
- تطوير وتنمية الاستثمارات المحلية والأجنبية؛
- مراقبة احترام المستثمرين لتعهداتهم أمام الهيئات المعنية بالاستثمار.

¹ - خيشر عابد، شريط الهواري، واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية بالجزائر، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المركز الجامعي بسعيدة، 2004، ص: 04.

إضافة إلى ذلك تعمل الوكالة على تجميع المعلومات المتعلقة بقطاع الاستثمار لتضعها بين يدي المستثمرين وتنظيم عدة ندوات ومؤتمرات دولية ومحلية، كما تقوم بتحضير النشرات الترويجية وتوزيعها.

يتم إقرار منح أو رفض طلبات الاستثمار بعد الدراسة الفنية والتقنية للملف الاستثمار في أجل أقصاه 60 يوما طبقا للمادة 9 من قانون الاستثمار.

2. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 يوليو سنة 1994 أنشئت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هادفة إلى ترقية هذا القطاع ومع مطلع القرن 21 توسعت صلاحيات ومهام هذه الوزارة طبقا للمرسوم رقم 2000-190 المؤرخ في 11 يوليو سنة 2000، وفي 12 ديسمبر 2001 صدر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برعاية هذه الوزارة، حيث ذكرت في المادة 11 الأهداف التي تهدفها تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمثل هذه الأهداف في ما يلي¹:

- إنعاش النمو الاقتصادي؛
- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي؛
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها؛
- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي، التجاري، الاقتصادي، المهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة عدد مواقع الاستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الحث على وضع أنظمة جبائية مكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية إطار تشريعي وتنظيمي ملائم لتكريس روح التفاؤل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية، تفضيل وتشجيع الإبداع التجديد وثقافة التقاؤل؛
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛
- تحسين الأداءات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

¹ - وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر، 2001، ص:10.

- تشجيع بروز محيط اقتصادي، تقني، علمي وقانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم والدفع الضروريين لترقيتها وتطويرها في إطار منسجم؛
- ترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ":

- وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية والاستقلال المالي وهي تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات وقد أنشئت سنة 1996، ولها فروع جهوية وهي تحت سلطة رئيس الحكومة ويتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة وتقوم الوكالة الوطنية بالمهام التالية:¹
- تشجيع كل الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأول؛
 - تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ومنها الإعانات والتخفيضات في نسب الفوائد؛
 - تتابع الاستثمارات التي ينجزها الشباب أصحاب المشاريع في إطار احترامهم لبنود دفتر الشروط؛
 - إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم؛
 - تقديم الاستثمارات لأصحاب المشاريع والمتعلقة بالتسيير المالي وتعبئة القروض؛
 - إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي لتمويل المشاريع وإنجازها واستغلالها؛
 - تكليف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيز وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتحديد معارفهم في مجال التسيير والتنظيم.

كما تم الاهتمام بصغار المستثمرين من خلال إنشاء هيئة لدعم إنشاء المؤسسات المصغرة، الذين لم تتوفر فيهم الشروط التي تطلبها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، تتمثل هذه الهيئة في وكالة التنمية الاجتماعية والتي تعمل على تطوير منح القروض المصغرة لتشجيع وتكثيف النسيج الصناعي وبالتالي العمل على توفير مناصب شغل جديدة.

4. الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار "ANDI":

أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بموجب قانون الاستثمار لسنة 2001، وذلك في إطار تنسيق جهودات الحكومة في دعم المشاريع الاستثمارية وتعزيز التشاور بين كل الإدارات المعنية بإنشاء وتطوير ثقافة الاستثمار والريادة. تهدف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار إلى تشجيع الاستثمار الخاص والعام المحلي والأجنبي دون تمييز، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص ما يلي:²

¹ - صالح صالحي، مرجع سبق ذكره، ص: 32-33.

² - العايب ياسين، دراسة وتحليل سياسة الدعم المالي الحكومي لإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 02، العدد الأول، 2014، ص: 38-39.

- ✓ تجميع الادارات والهيئات المعنية المخول لها قانونيا توفير الخدمات الضرورية لتحقيق الاستثمار في شبك وحيد لدى كل هيكل لا مركزي من مراكزها العشرة الموزعة عبر أنحاء التراب الوطني، وذلك بهدف تحقيق وتبسيط إجراءات تأسيس المؤسسات والمشاريع؛
 - ✓ ترقية وإدارة مختلف العناصر التي من شأنها تشجيع الاستثمار، وذلك عن طريق توفير الدعم والمعلومات للمستثمرين؛
 - ✓ منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به وتسيير صندوق دعم الاستثمار؛
 - ✓ الرقابة والاشراف على المشاريع الموروثة عن وكالة دعم وترقية الاستثمار، والتي قدرت بحوالي 48000 مشروع كما تتولى الوكالة مراقبة ومتابعة المشاريع التي منحت لها امتيازات فيما يتعلق باحترام الالتزامات ويحق لها أن تسحب المزايا بالشروط التي منحت بها إذا لم تحترم المؤسسة المستفيدة الآجال المحددة قانونا.
- ويساعد الوكالة في تأدية المهام المنوطة بها مجموعة من الهيئات نذكر منها:

أ- المجلس الوطني للاستثمار: أنشأ حسب المرسوم التنفيذي رقم 03/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، يرأس هذا المجلس رئيس الحكومة وتتولى أمانته الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ويجتمع مرة كل 3 أشهر، يقوم المجلس بمجموعة من المهام منها¹:

- يقترح الاستراتيجيات والأولويات لتنمية الاستثمار؛
- يقترح التكيف مع التغيرات المسجلة من خلال الاجراءات المخفزة للاستثمار؛
- يقترح على الحكومة كل القرارات والمعايير الضرورية لتنفيذ جهاز الدعم وتشجيع المستثمر؛
- النظر في المقترحات التي تخص وضع مزايا جديدة بعنوان المقترحات التي يتخذها "CNI" من خلال الصلاحيات الجديدة الممنوحة له تطبيقا للقانون التكميلي وتمثل في:
- الموافقة على قائمة النشاطات والسلع المستثناة من المزايا وكذا التعديلات وكل التحديثات؛
- تحديد قائمة النفقات؛
- يحدد المناطق القابلة للاستفادة من الاستثناء المنصوص عليه في المرسوم 15 يوليو 2006.

ب- الشباك الموحد: ينشأ الشباك الموحد على مستوى الولايات ويجمع ضمنه الممثلين المحليين للوكالة بالتنسيق مع الجهات والهيئات التي لها علاقة بإقامة المشروعات ومنها المركز الوطني للسجل التجاري، مديرية الضرائب، الوكالة العقارية، لجان دعم المشاريع المحلية وترقيتها، مديرية الضرائب، مديرية السكن والتعمير، مديرية التشغيل، مديرية الخزينة، البلديات

¹ - المديرية الولائية للصناعة والمناجم لولاية بسكرة، آليات التشجيع على الاستثمار في الجزائر، منقولاً عن الموقع: تاريخ الاطلاع 2017/05/15، على الساعة 17.36.
http://www.dipmepi-biskra.com/page.aspx?page_id=52

المعنية، والتي تكون ممثلة في هذا الشباك الموحد من أجل تخفيف وتسهيل الإجراءات التأسيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنجاز المشاريع بشكل لا مركزي على مستوى الولايات ويقوم بتقديم الخدمات الإدارية الضرورية.

ت- صندوق دعم الاستثمار: هذا الصندوق مكلف بتحويل المساعدات التي تقدمها الدولة للمستثمرين في شكل امتيازات لتغطية تكاليف أعمال القاعدة الهيكلية اللازمة لإنجاز الاستثمارات.

5. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

تتولى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تسيير جهاز القرض المصغر ومرافقة المشاريع الصغيرة التي تستوفي شروط السن، المهارة ومبلغ الاستثمار حيث لا يجب أن يقل هذا الأخير عن 50 000 دينار ولا يتعدى مبلغ 400 000 دينار، وعند تلك الشروط تستفيد المشاريع المؤهلة من مختلف المزايا المالية والجباية التي يحددها التنظيم وعلى الخصوص تقدم الوكالة قرض بدون فائدة عندما تتعدى تكلفة المشروع 100 000 دينار، أين يخصص لتكملة مستوى المساهمة الشخصية المطلوبة من أجل الاستفادة من قرض بنكي والإعانة المقدمة من طرف الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر¹.

1.5: صناديق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: على اعتبار أن مشكلة التمويل هي أهم مشكلة تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب قلة الضمانات التي يمكن أن توفرها للبنوك، فإن السلطات العمومية قد أعطت أهمية بالغة لإنشاء مؤسسات الضمان، فأنشأت في هذا الإطار المؤسستين التاليتين²:

أ- صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أنشئ صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2002، ويتولى إقرار أهلية المشاريع للحصول على ضمانات القروض الضرورية لتحقيق الاستثمارات المتعلقة بالإنشاء والتوسع، وعلى الرغم من الأهمية البالغة التي حظي بها الصندوق وذلك بالنظر إلى المهام التي كلف بها والنتائج المنتظرة منه، إلا أن النتائج المحققة كانت هزيلة جدا، فبعد ثلاثة سنوات من إنشائه لم يعتمد سوى 85 ملف ضمان بقيمة 1,6 مليار دينار، وفي منتصف سنة 2009 وصل إجمالي عدد الضمانات إلى 368 ضمان أي بمعدل 52 ضمان سنويا على مستوى الوطن.

ب- صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أنشئ الصندوق بناء على مبادرة من الحكومة لدعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تسهيل الحصول على الائتمان البنكي، وذلك عن طريق تقديمه للضمانات اللازمة بهدف تغطية كافة المخاطر المرتبطة بقروض الاستثمارات الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتبرز نية الدولة في هذا المجال من خلال نسبة مساهمة الخزينة العمومية في رأس مال الصندوق حيث حدد بنسبة 60 في المئة وذلك لإبراز قدرة الصندوق على امتصاص المخاطر الناجمة عن نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والممولة من طرف البنوك.

يتولى الصندوق ضمان تعويض القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشرط أن توجه إلى تمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات والمؤسسات المستفيدة من ضمانات الصندوق يفرض عليها توجيه القرض البنكي في تمويل

¹ - العايب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² - Kafia Berrah, Moussa Bourif, *la problématique de la création des petites et moyenne entreprises en Algérie*, revue Algérien des développement économique, université de Ouargla, N: 02, Juin 2015, p: 25-26.

استثمارات التوسع، الإنشاء وتحديد المعدات، واستثنى الصندوق بعض القطاعات من إمكانية استفادتها من الضمانات التي يقدمها مثل قطاع الفلاحة، النشاطات التجارية والقروض الاستهلاكية¹.

6. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة "CNAC":

هذا الصندوق الذي أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في جويلية 1994 أوكلت له مهمة دعم العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة والذين فقدوا مناصب عملهم بسبب إعادة هيكلة الاقتصاد في مرحلة التسعينات كما أوكلت له مهمة تدعيم هؤلاء البطالين بخلق نشاط خاص بهم لإعادة إدماجهم بعد أن يقدم لهم تكوينا خاصا في المجالات المهنية التي عليها طلب في سوق العمل².

7. صناديق الدعم:

تساهم الدولة على مختلف المستويات بتقديم الدعم للمشروعات الاقتصادية بأشكال مختلفة وضمن قطاعات وأنشطة متعددة ومن بين أهم تلك الصناديق نذكر³:

- الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب؛
- الصندوق الخاص لتخفيض الفوائد؛
- الصندوق الوطني للتنظيم والتنمية الفلاحية؛
- الصندوق الوطني لتطوير الصيد وتربية المائيات؛
- صندوق دعم الاستثمارات؛
- صندوق ترقية التنافسية الصناعية؛
- صندوق الشراكة؛
- الصندوق الوطني للتهيئة العمرانية؛
- الصندوق الخاص باستصلاح الأراضي عن طريق الامتياز؛
- الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر.

8. وكالة التنمية الاجتماعية:

وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت سنة 1994 وهي تحت الإشراف المباشر لرئيس الحكومة، تسعى لتقديم قروض مصغرة لدعم وتطوير الحرف الصغيرة والصناعات التقليدية للتخفيف من أشكال الفقر والحرمان وتحسين مستوى معيشة المواطن، ومن أهم وظائفها نذكر⁴:

¹ - المادة 04 و 05 من المرسوم الرئاسي رقم 134-04 الصادر في 19 أبريل 2004، يتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

² - علوي عمار، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، العدد 10، 2010، ص: 182.

³ - صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

⁴ - كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثلها الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013/2014، ص: 109.

- تقديم القروض المصغرة لتطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمصغرة والفردية والتي يتم استغلالها لتوفير العتاد والأدوات والمواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية؛
- المساهمة في تطوير الحرف الصغيرة والأعمال المنزلية والصناعات التقليدية وتشجيع المهن الحرة؛
- العمل على تحسين مستويات المعيشة والقضاء على الفقر والحرمان والتخفيف من حدة البطالة.

ثانيا: برامج تأهيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تبنّت الجزائر العديد من برامج تنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من أجل الحاجة إلى تطوير قدرات مؤسساتها التنافسية والإنتاجية وتحسين كفاءتها وفعاليتها في الأسواق. ولقد بذلت بذلك مجهودات كبيرة من أجل دعم هذا القطاع سواء على المستوى الوطني أو على المستوى الخارجي من أجل الوصول إلى الأسواق الخارجية كهدف أساسي، واعتمدت الجزائر على مجموعة من الآليات والأساليب.

يمكن تعريف برنامج التأهيل بأنه "عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي أي أن تصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي"¹.

خاصة في إطار عولمة المبادلات وترباط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية، وبرامج التأهيل لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تبنى المؤسسة في حد ذاتها لإجراءات وإصلاحات داخلية على المستويات التنظيمية، الإنتاجية، الاستثمارية والتسويقية.

1. البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يندرج هذا البرنامج في إطار القانون التوجيهي لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا سيما المادة 18 التي تنص على قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل هذه المؤسسات بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وقد صادق عليه مجلس الوزراء في 8 مارس 2004 وانطلقت أولى مراحله سنة 2007 بعد استكمال آليات التنفيذ، ويمتد على مدار 6 سنوات بقيمة مالية تقدر بـ 6 مليار دج.²

2.1: أهداف البرنامج:

يهدف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات كما يلي³:

- قيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف السماح لها بتحسين تنافسياتها وتحقيق المعايير الدولية للتنظيم والتسيير لغرض تقوية تنميتها المستقبلية؛

¹ - صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

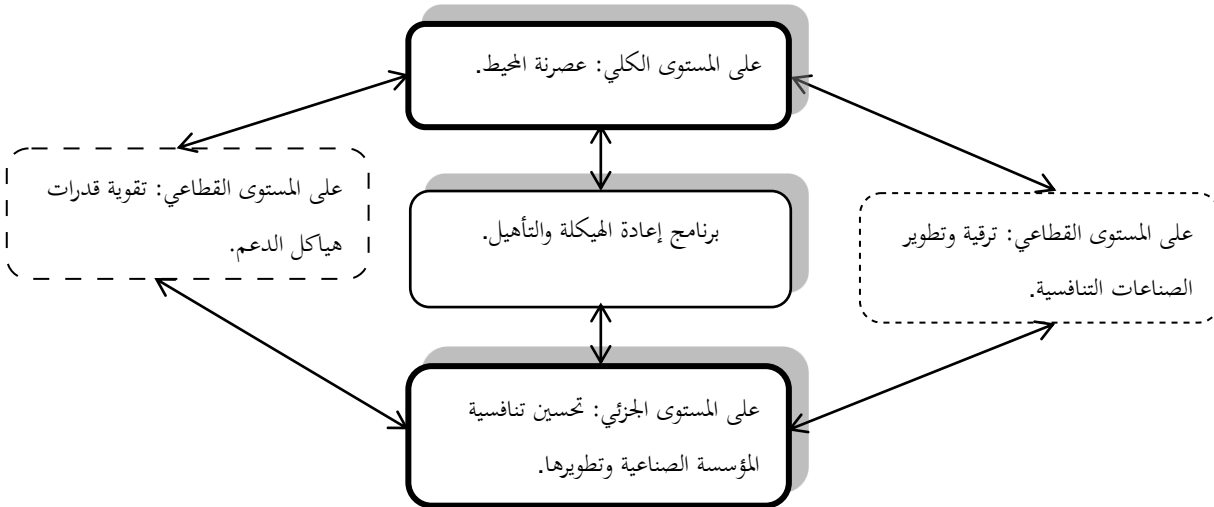
² - طبائبة سليمة، عناني ساسية، آثار البرامج الاستثمارية العامة على تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2001-2014)، إبحاث المؤتمر الدولي حول: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل، الاستثمار والنمو الاقتصادي 2001-2014، جامعة سطيف 1، مارس 2013، ص: 23.

³ - كرهوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

- جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على التحكم في التطورات والتقنيات والأسواق والتنافسية على مستوى الجودة والسعر والابتكار؛
- ترقية رأس المال البشري بواسطة التكوين المستمر، الحفاظ على العمالة الموظفة والتخفيف من البطالة؛
- ضمان استمرار وتطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسين مستوى الخدمات العمومية وتحسين التمويل من حيث التنظيم وحجم القروض.
- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل والمتعلقة بترقية المؤهلات المهنية، بواسطة التكوين وتحسين المستوى التنظيمي والتسييري وكيفية الحصول على قواعد الجودة العالمية ومخططات التسويق.

وينتظر من هذا البرنامج تنمية اجتماعية واقتصادية مستدامة على المستوى المحلي والجهوي بواسطة نسيج من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذو تنافسية وفعالية في السوق وتطوير الصادرات خارج الخروقات والتقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتقليل كذلك من حدة الاقتصاد غير الرسمي وتوفير منظومة معلومات معتمدة لتتبع وضعية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتكون في خدمة الاقتصاد الوطني¹. ويمكن تجسيد أهداف هذا البرنامج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 1.3: أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Source: Boukrif Moussa, Kherbach Hamid, La mise à niveau des entreprises est-elle bien pilotée?, Actes du 2^{ème} séminaire international de la gestion des entreprises, Université Mohamed Khider, Biskra, 12-13 avril 2004.

¹ - طبائية سليمة، عناني ساسية، مرجع سبق ذكره، ص:23.

3.1: شروط الانضمام للبرنامج:

إن عملية التأهيل لا تمنح لكل أنواع المؤسسات الناشئة وإنما تمنح فقط للمؤسسات التي تتوفر لها مقومات النجاح في المستقبل إذا تم تأهيلها، بالإضافة إلى الشروط التالية¹:

- أن تكون المؤسسة جزائرية وتنشط منذ سنتين؛
- المؤسسة التي تستفيد من التأهيل تتمتع بمركز مالي متوازن؛
- تمتلك القدرة على تصدير منتجاتها وخدماتها؛
- تمتلك قدرات على التوسع أو مؤهلات تكنولوجية عالية.

4.1: إجراءات برنامج إعادة التأهيل: تحتوي محاور تنفيذ برنامج التأهيل على الإجراءات التالية:

- عصنة الآلات والتجهيزات؛
- تطوير أنظمة الإنتاج؛
- تطوير الإدارة؛
- تطوير كفاءات الموارد البشرية؛
- تطوير الجودة؛
- تطوير وظيفة التسويق؛
- تطوير مشاريع مشتركة مع مؤسسات أجنبية.

5.1: الهياكل المشرفة على تنفيذ برنامج التأهيل: وتمثل هذه الهيئات في ما يلي²:

أ- الصندوق الوطني للتأهيل: ومن المهام التي يسهر على القيام بها:

- وضع السياسة العامة لتأهيل المؤسسات؛
- تسيير الإعانات المقدمة في إطار اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي؛
- تقديم الإعانات المتعلقة بالتأهيل على ضوء قرارات التأهيل الصادرة عن اللجان الجهوية للقيادة؛
- الإشراف والمتابعة لأنشطة وأعمال اللجان الجهوية؛

¹ - بن لكحل محمد أمين، دور الدولة الجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "البرنامج الوطني للتأهيل خلال الفترة 2009-2014"، أبحاث المؤتمر الدولي حول: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف، مارس 2013، ص: 13-15.

² - رابع حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة "دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، 99-100.

- المشاركة في تمويل عمليات التأهيل التكنولوجي.

ب- اللجان الجهوية للقيادة: وهي هيئات تقنية تتكون من خبراء ومتخصصين لهم القدرة الفنية والمهنية التي تمكنهم من اتخاذ قرار التأهيل وتقوم بالمهام التالية¹:

- مساعدة المؤسسات في مجال إعداد مخططات التأهيل وتحديد أفضل طرق التمويل؛

- تقييم قرارات التأهيل.

وتتكون اللجان الجهوية للقيادة من مكتب التسهيلات والتدعيم ومكتب التأهيل وتتوزع اللجان الجهوية للقيادة على عشر مناطق جهوية تظم جميع الولايات. لكن وحسب الإحصائيات ففي 19 نوفمبر 2008 وصل عدد المؤسسات المسجلة في البرنامج 747 مؤسسة، وهو عدد ضئيل جدا مقارنة بعدد المؤسسات على المستوى الوطني (515526 مؤسسة) أي ما يعادل نسبة 0.14 في المئة.

ثالثا: التعاون الخارجي في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد قامت الجزائر في إطار تأهيل وترقية مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة بعقد العديد من اتفاقيات الشراكة والتعاون مع الهيئات والمنظمات الدولية ومع دول الاتحاد الأوروبي وهذا من أجل الاستفادة من خبرات هذه الدول من خلال تقديم المساعدات اللازمة.

1. التعاون الجزائري الألماني: تضمن هذا التعاون²:

- مشروع إرشاد وتكوين بتكلفة إجمالية تقدر بـ 3 ملايين أورو ويستفيد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتكوين 50 متخصص و 250 عونا مرشدا؛

- مشروع دعم وترقية المؤسسات الصغيرة بغلاف مالي يقدر بـ 2.3 مليون أورو هدفه ترقية الحركة الجمعوية بالمؤسسات.

2. التعاون الجزائري الإيطالي:

حيث تم التوقيع بين وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوزير الإيطالي للنشاطات الإنتاجية في أبريل 2002 من أجل إقامة علاقات بين رجال الأعمال الجزائريين ونظرائهم الإيطاليين وإنشاء مركز تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجزائر بدعم من إيطاليا وتعزيز العلاقات بين الجمعيات المهنية الجزائرية والإيطالية.

¹ - فرحي محمد، صالحى سلمى، مرجع سبق ذكره، ص: 749.

² - يوسف حميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

3. التعاون الجزائري النمساوي:

تم الاتفاق بين البنك الوطني الجزائري والبنك النمساوي "Raiffeisen Zentral Bank Autrerreichaft" في إطار قرض بـ 30 مليون أورو بعد مفاوضات دامت سنة حسب تصريح مدير العلاقات الخارجية للبنك الجزائري، وهذا القرض يوضع تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الواردات¹.

4. التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية:

تأسس هذا البنك في 16 ديسمبر 1973 بتوقيع 22 دولة من منظمة المؤتمر الإسلامي، هدفه دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي للدول الأعضاء وبدأ العمل الفعلي للبنك في 20 أكتوبر 1975، ويتم تعاون الجزائر مع البنك الإسلامي للتنمية في المجالات التالية²:

- تقديم مساعدات فنية متكاملة لدعم استخدام النظم المعلوماتية ولدراسة سبل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواكبة العولمة وتحديات المنافسة؛
- تكوين تعاون مع الدول الأعضاء للاستفادة من تجاربهم مثل ماليزيا، إندونيسيا وتركيا.

وقد أعلن البنك الإسلامي للتنمية عن توقيع اتفاقيتين يقدم بموجبهما مبلغ 9.9 ملايين دولار للمساهمة في تمويل المشروعات الإنمائية في الجزائر، حيث أن إحدى الاتفاقيتين تنص على تقديم قرض بقيمة 5.1 مليون دولار لصالح وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للمساهمة في دراسة تنفيذ نظام جديد للمعلومات الاقتصادية، وذلك بهدف دعم وتعزيز قدرات الوزارة في إنجاز دراسات الجدوى وتطوير طاقات هذه المؤسسات والنهوض بالاستثمارات الخاصة، وسيتم تسديد القرضين من قبل الحكومة الجزائرية للبنك الإسلامي في خلال 20 عاما مع خمس سنوات فترة سماح.

5. التعاون مع البنك العالمي:

وبالخصوص مع المؤسسة المالية الدولية "SFI"، حيث تم إعداد برنامج تعاون تقني مع برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات "NAED" لإعداد ووضع حيز التنفيذ "لبارومتر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" من أجل متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها ويتدخل هذا البرنامج أيضا في إعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط، إضافة إلى التعاون الجزائري الجنوب إفريقي حيث تم تسجيل أعمال تأهيل تقني وتنظيمي ووضع نظام إعلامي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع هذا الشريك³.

¹ - راجع حميدة، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

² - فراحي بلحاج، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011/2010، ص: 214.

³ - بريش السعيد، التمويل التأجيري كبديل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المقال موجود على الموقع: تاريخ الاطلاع: 2017/06/14، على الساعة: 21.36. <http://www.s7aby.com/sitemap/index.php/t-64003.html>

6. التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

بدأت "ONUDI" العمل في الجزائر سنة 1999 ضمن برنامج تطوير التنافسية وإعادة الهيكلة الصناعية الذي خصص 8 مؤسسات عمومية و 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتعمل على تقديم مساعدات فنية لتأهيل هذه المؤسسات في فرع الصناعة الغذائية بإحداث وحدة لتسيير البرنامج واختيار مكتب دراسات لإعداد تشخيص هذا الفرع.¹

7. التعاون مع الاتحاد الأوروبي برنامج ميديا "MEDA":

لقد بدأت مختلف برامج التعاون الدولي التي يستفيد منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤتي ثمارها، وخاصة ما تعلق منها بالتعاون المتعدد الأطراف وليس أدل على ذلك من برنامج "ميديا" المدرج في إطار التعاون الأورو-متوسطي وهذا خاصة بعد أن تم تفعيله بإعادة النظر في الاتفاقية المنظمة له، إذ وانطلاقا من هدفه الأساسي المتمثل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق إعادة تأهيلها وتأييدها، ثم تحقيق إلى غاية جوان 2004 حوالي 400 عملية تأهيل وتشخيص وتكوين في إطار الدعم المباشر وكذا انجاز جهاز لتغطية الضمانات المالية بقيمة 20 مليون أورو لتحسين ظروف حصول المؤسسات على القروض.²

ولقد تم إطلاق هذا البرنامج التعاوني سنة 2002 وامتد إلى غاية سنة 2007، وخصص له مبلغ مالي قدره 62.9 مليون أورو. وكانت أهم النشاطات التي ركز عليها هذا البرنامج في هذه العملية 36 في المئة لترقية الإدارة و 26 في المئة لتطوير الإنتاج و 15 في المئة للجودة و 14 في المئة للتسهيلات المصرفية، أما التسويق فقدر بـ 9 في المئة ليدخل في مرحلة ثانية برنامج "ميديا 2" لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتأييدها 450 مؤسسة انطلق في ماي 2009 من أجل تعزيز مكاسب البرنامج الأول "ميديا 1" وتسيير مهمة هذه المؤسسات وإدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة.³

وتمثلت المهام الرئيسة لهذا البرنامج في ما يلي:⁴

- تأهيل وتحسين قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج والسير مع التطور المفروض عليها للانتقال إلى اقتصاد السوق؛
- تحسين وترقية التسيير العملي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دعم إنشاء وترقية وسائل ومؤسسات التمويل (إنشاء مؤسسات تمويلية خاصة كرأس مال المخاطرة)؛
- إعادة تأهيل هياكل الدعم والمتابعة المكلفة بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

¹ - منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد العاشر، 2012، ص: 131.

² - سلطان محمد رشدي، آليات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأورو-متوسطية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، مارس 2015، العدد: 39، ص: 132.

³ - رابح حميدة، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

⁴ - Djabrouhou Nacer, Le Programme "MEDA", journée d'étude sur le programme "MEDA", mardi 1 octobre 2002, p: 2.

- إعداد شبكة وطنية للمعلومات الاقتصادية والمالية والتقنية الخاصة بالقطاع.

ولقد حقق برنامج ميدا إلى غاية 13 ماي 2007 النتائج التالية¹:

- تقدمت 716 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بطلب الانضمام إلى التأهيل من مجموع 2150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي بنسبة 33.3 في المئة، بعدما كان عدد المؤسسات الطالبة للاستفادة في سنة 2006، 668 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بنسبة 31 في المئة من مجموع 2147 مؤسسة؛
- 256 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تخلت عن البرنامج بعد القيام بالتشخيص؛
- 442 مؤسسة أتمت على الأقل المرحلة الأولى من البرنامج؛
- 2008 هو عدد العمليات التي أنجزتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ سبتمبر 2002، شملت: 552 قامت بالتشخيص الأولي، 470 شخصت بصفة نهائية، 847 عملية للتأهيل، 7 عمليات أخرى متفرقة و133 عملية ملغاة.

1.7: إجراءات عملية التأهيل حسب برنامج ميدا (MEDA):

يعتمد البرنامج على عدة إجراءات تتعلق بالتسيير وهيئة المحيط منها²:

1. تشخيص استراتيجي للمؤسسة خاص بتسيير جميع الوظائف (الإنتاج والتمويل، تسيير المخزونات، التسويق، الإجراءات التسويقية، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع والتصدير، الموارد البشرية، التكوين، تنصيب المعلومات والاتصالات.... الخ)، وهذا بهدف معرفة موضع المؤسسة والوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف وبالتالي وضع مخطط تأهيل يسمح بالرفع من مستواها التنافسي وأدائها في كل عناصر التسيير؛
2. يسعى البرنامج إلى تحسين مستوى كفاءة وتأهيل رؤساء وعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا عبر القيام بدورات تكوينية وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن من تكوين المسيرين والاستفادة من الخبرات والابتكار؛
3. يشكل تأهيل المحيط أمرا ضروريا لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها والوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية وكذا تحسين الجودة. وقد تضمن البرنامج إجراءات خاصة بتوفير محيط ملائم يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أهدافها. و تتمثل تلك الإجراءات في دعم الهيئات العمومية والخاصة وجمعيات العمل، معاهد التكوين وممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية والإدارات المركزية، بالإضافة إلى تكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع آليات التمويل. وهذا بدعم الهيئات والأجهزة الموجهة لدعم المؤسسة كأجهزة الدعم التقني والتكنولوجي، الإدارات المركزية الاقتصادية، الهيئات العمومية لخدمات المؤسسات، غرفة التجارة والصناعة والبورصة والمناولة والشراكة، جمعيات أرباب العمل، مراكز ومعاهد التكوين وممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية والهيئات المالية.

¹- فراحي بلحاج، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

²- مسغوني مني، مرجع سبق ذكره، ص: 68-69.

المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية الاقتصاد الجزائري

على الرغم مما تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحديات ضخمة وخاصة في عصر العولمة وعصر التقنيات المعقدة وعصر الرأسمالية والعولمة التي تعتمد على المنافسة ونظام السوق المفتوح، إلا أنها بقيت تحتل الأهمية الأولى في الاقتصاديات الوطنية كونها المحرك الرئيسي والمصدر التقليدي لنمو وتطور الاقتصاد، وما زالت أحد أهم روافد العملية الاقتصادية والاجتماعية في اقتصاديات الدول بشكل عام والدول النامية بشكل خاص بل أن بعض الدارسين والباحثين اعتبرها العمود الفقري لأي اقتصاد وطني وخاصة بعد أن شهد هذا القطاع انتشارا واسعا في مختلف أرجاء العالم خلال السنوات الأخيرة وأصبحت تشكل نسبة كبيرة من الاقتصاد الوطني¹.

ويعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قطاع تنموي بارز ومهم، ولقد عرف هذا النوع من المؤسسات نموا معتبرا وكبيرا في السنوات الأخيرة نتيجة لاهتمام الدولة به من خلال تخصيص برامج تنموية والقيام بإصلاحات هيكلية كبيرة في صالح النهوض به وضبط إجراءات وسياسات تسييرية فعالة، كما سخرت الدولة هياكل دعم وترقية لهذا القطاع جعلت منه يساهم بشكل معتبر في تحقيق التنمية الاقتصادية للجزائر سواء على المستوى الداخلي من خلال التخفيف من مشكل البطالة وتوفير وفتح مناصب شغل جديدة موزعة على مختلف القطاعات الاقتصادية والخدماتية وخلق القيمة المضافة في الاقتصاد الوطني وزيادة في الدخل الوطني الخام خارج المحروقات أو على المستوى الخارجي من خلال تطوير التجارة الخارجية ورفع قيمة الصادرات وتنويعها.

أولا: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

لا شك أن زيادة خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها تزيد في خلق مناصب شغل جديدة، حيث أن هذا النوع من المؤسسات لا يعتمد على تكنولوجيا عالية ولا مركز مالي كبير، كما وضعت وكالات خاصة تساعد على إنشاء مثل هذا النوع من المؤسسات. وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تقليص حجم البطالة والمساهمة في زيادة الدخل الفردي والوطني.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء التي نشأت برعاية إحدى الهيئات العمومية أو غيرها ساهمت في خلق مناصب شغل في مجالات مختلفة، حيث تشير الإحصائيات المسجلة إلى غاية 2010/12/31 أن عدد مناصب الشغل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو 1625686 شخص، منهم ما يقارب 60 في المئة أجراء. يتكون هذا العدد من أرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (أشخاص معنوية) وأرباب المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة. إن هذا العدد تطور من سنة لأخرى بفعل توسع نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فنجدته مثلا في سنة 2009 بلغ 1546584 شخص وتطور هذا العدد بنسبة 5.11 في المئة في سنة 2010، حيث تتركز الزيادة في أجراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي بلغت نسبة 5.56 في المئة وهي في ارتفاع مستمر، في حين تراجع مناصب الشغل للقطاع العمومي بحوالي 6 في المئة. ومن جهة أخرى ساهم الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب في توفير 298188 منصب عمل من خلال المشاريع المدعمة إلى غاية 2010، إضافة

¹ - هایل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

إلى العمالة التي توظفها المشاريع المدعومة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر "ANGEM" أو المشاريع المصرح بها لدى صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء "CASNOS"¹.

ويمكن إبراز مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التشغيل من الفترة الممتدة بين 2004 و2011 كما يلي:

الجدول رقم 5.3: مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التشغيل.

الوحدة: عامل

نوعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
المؤسسات الخاصة	592758	888829	977942	1064983	1233073	1363444	1577030	1676111
المؤسسات العمومية	71826	76283	61661	57146	52786	51635	48656	48086
الصناعات التقليدية	173920	192744	213044	233270	254350	341885	-	-
المجموع	838504	1157856	1252647	1355399	1540209	1756964	1625686	1724179

المصدر: بمينة بن دية، دراسة تقييمية للبرامج الاستثمارية العامة وأثرها على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتركيبها القطاعي وقيمتها المضافة ونسبة مساهمتها في الناتج المحلي وتزايد قدراتها التوظيفية للعمالة، أبحاث المؤتمر الدولي حول: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، مارس 2013، ص: 11.

ثانيا: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة الدخل الوطني الخام

حيث تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق مشاركة جميع شرائح المجتمع من خلال عمليتي الادخار والاستثمار بتوجيه المدخرات الصغيرة نحو الاستثمار وتعبئة رؤوس الأموال التي كانت من الممكن أن توجه نحو الاستهلاك، وهذا يعني زيادة المدخرات والاستثمارات بالتالي زيادة الناتج الوطني.

يمثل الناتج الوطني الخام مجموع الدخل الذي تحققه وسائل الإنتاج في مختلف القطاعات الاقتصادية لبلد ما خلال السنة بالإضافة إلى المداخيل الآتية من الخارج كتحويلات المهاجرين وغير ذلك، ويعتبر أحد مؤشرات التنمية للاقتصاد الكلي.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الدول أصبحت تساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية، كما أنها تساهم بنسبة هامة في الناتج الوطني الخام "PIB"، من أجل ذلك أولت السلطات العمومية عناية كبيرة لهذا القطاع من خلال

¹ - قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص : 178.

التشريعات والتسهيلات التي أدت إلى توسع نسيجه فأصبحت له مساهمة في الناتج الوطني الخام بنسبة توازي مساهمة قطاع المحروقات وتفوقها أحيانا لتصل إلى نسب 70 في المئة حسب الإحصائيات التي قدمها بنك الجزائر.

ويمكن إبراز مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الناتج الداخلي الخام "خارج المحروقات" خلال الفترة 2001-2007 من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 6.3: مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الناتج الداخلي الخام "خارج المحروقات" خلال الفترة 2001-2007. الوحدة: مليار دج

السنوات	مساهمة القطاع في الناتج الداخلي الخام	مساهمة القطاع في العمومي PIB	مساهمة القطاع في الخاص PIB	الإجمالي
2001	القيمة	481.5	1560.2	2041.7
	النسبة	%23.6	%76.4	%100
2002	القيمة	505	1679.1	24841
	النسبة	%23.1	%76.9	%100
2003	القيمة	550.6	1884.2	2434.8
	النسبة	%22.06	%77.31	%100
2004	القيمة	598.6	2146.7	2745.4
	النسبة	%21.8	%78.2	%100
2005	القيمة	651.0	2364.5	3015.5
	النسبة	%21.59	%78.41	%100
2006	القيمة	704.05	2740.06	3444.11
	النسبة	%20.44	%79.56	%100
2007	القيمة	749.86	31533.77	3903.63
	النسبة	%19.20	%80.80	%100

المصدر: مسغوني منى، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

ثالثا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة

تعتبر عملية خلق القيمة المضافة من أهم المؤشرات على قوة أي اقتصاد في العالم، حيث تظهر قدرة ذلك الاقتصاد الإنتاجية. والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قد ساهمت في خلق القيمة المضافة بشكل مستمر ومتطور حيث كان القطاع الخاص يساهم في سنة 2005 بحوالي 2239.5 مليار دينار أي بنسبة 86 في المئة، بينما ساهم القطاع العام بقيمة 367.5 مليار دينار أي بنسبة 14 في المئة وخاصة في مجالات الزراعة، البناء والأشغال العمومية، النقل المواصلات والتجارة. وفي سنة 2009 بلغت مساهمة القطاع الخاص 3954.15 مليار دينار أي بنسبة 90 في المئة وأما القطاع العام فقد حقق قيمة 432 مليار دينار

أي بنسبة 10 في المئة، وهذا ما يشير إلى الأهمية التي أصبحت تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في خلق الثروة للمجتمع، وكذا توجه الاقتصاد الجزائري نحو التركيز على هذا القطاع لتحقيق التنمية بشكل عام¹.

وللوقوف على مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة، نعطي الجدول الموالي:

الجدول رقم 7.3: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة (2001-2010).

الوحدة: مليار دج

قطاع النشاط	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
القطاع الخاص	1486.8	1585.3	1784.49	2038.84	2239.56	2605.68	2968.07	3363.16	3954.50	4450.76
القطاع العام	258.7	286.79	312.47	344.87	367.54	401.86	420.86	418.9	432.55	340.56
إجمالي القيمة المضافة	1745.5	1872.09	2096.09	2383.71	2607.10	3007.54	3406.06	3782.06	4386.55	4791.32

المصدر: طبائبة سليمة، عناني ساسية، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

المبحث الثاني: واقع وطبيعة حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نتيجة للاهتمام الكبير والمتنامي لممارسات حوكمة المؤسسات على مستوى العديد من اقتصاديات الدول العالمية كنظام وفلسفة تسييرية جديدة لمواجهة المشاكل الإدارية والتنظيمية والتسييرية المثبطة لمقومات النمو الاقتصادي. والجزائر ليست بمعزل عن العالم الخارجي، حيث أصبح هذا المفهوم يتبلور وينال مكانته بشكل جدي رغم التحديات الكبيرة التي تواجهها الجزائر من أجل توفير المتطلبات الضرورية لهذا النظام. ويعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستهدف الأول نتيجة الأهمية الكبيرة التي يحتلها في تحريك دواليب الاقتصاد الوطني.

¹ - قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

المطلب الأول: الواقع التشريعي والمؤسسي لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد قامت الجزائر على مر السنين بالعمل على توفير مناخ تشريعي ومؤسسي ملائم ومناسب يهدف للسير الحسن والسلس لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه فإن الجزائر سلكت نظام حوكمة المؤسسات بشكل جزئي دون أن تكون لها دراية بذلك وقامت بسن وضبط مجموعة من القوانين والتنظيمات من أجل خلق مناخ استثماري مرن ونشط.

أولاً: الواقع التشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يتطلب تحسين وتنظيم المناخ القانوني لهذا القطاع وذلك تماشياً مع مبادئ حوكمة المؤسسات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مع مراعاة خصوصيات بيئة الأعمال الجزائرية وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتلزم الحوكمة أن يكون هناك إطار فعال لحوكمة المؤسسات وفي هذا الخصوص قامت الدولة بوضع مجموعة من القوانين من أجل ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعله حقل خصب للاستثمارات.

لقد أنشأت الحكومة وزارة تتكفل بكل ما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسعت إلى تثبيت هذا القطاع ضمن الخارطة الاقتصادية وتمكينه من الارتقاء إلى المكانة التي تليق به، لهذا فقد وضعت استراتيجية تمكنها من معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتفتيش على كل السبل التي تدعم هذا القطاع وترقيه.

أنشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94/211 المؤرخ في 9 صفر 1415 الموافق لـ 18 يوليو 1994 والتي حددت أهدافها بداية بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم وسعت صلاحياتها طبقاً للمرسوم 2000/190 المؤرخ في 09 ربيع الثاني 1421 الموافق لـ 11 يوليو 2000 والذي يحدد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي¹:

✓ يتولى وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في إطار سياسة الحكومة وبرنامج عملها إعداد عناصر السياسة الوطنية في ميدان المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة واقتراحها وتنفيذها وتمحور فيما يلي:

- حماية طاقات المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة وتطويرها؛
- ترقية الاستثمارات المنشأة والموسعة والمطورة للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية استثمارات الشراكة ضمن قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية وسائل تمويل المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية المناولة؛

¹ - الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 2000/190 المتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، الصادرة في 11/07/2000، العدد 42، ص:10.

- التعاون الدولي والإقليمي والجهوي في هذا المجال؛
- تحسين فرص الاستفادة من العقار الموجه لنشاطات الإنتاج والخدمات؛
- إعداد الدراسات القانونية لتنظيم القطاع؛
- إعداد الدراسات الاقتصادية المتعلقة بترقية هذا القطاع؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
- تجهيز المنظومة الإعلامية لمتابعة نشاطات هذا القطاع ونشر المعلومة الاقتصادية؛
- تنسيق النشاطات مع الولايات والفضاءات الوسيطة؛
- ترقية التشاور مع الحركة الجمعوية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

ولترقية هذا القطاع تم إصدار قانونين هما:

1. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01/18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 77 منعرجا حاسما في تاريخ هذا القطاع حيث تحدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك آليات وأدوات ترقيتها ودعمها، حيث جاء هذا القانون ليعطي حلولاً للعديد من الإشكاليات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بوضعه لمجموعة من الآليات التنظيمية التي من شأنها دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها، إذ أن الهدف من القانون هو تحسين محيط الاستثمار الداخلي والأجنبي المباشر والمساهمة في تحرير المبادرات الخاصة¹.

2. قانون تطوير الاستثمار:

صدر في شهر أوت 2001 وهو الأمر رقم 01/03 المؤرخ في 20/08/2001 المتعلق بتطوير الاستثمار والذي جاء فيه كمراجعة عميقة لقانون الاستثمار الصادر عام 1993، وكذلك معالجة النقائص التي كانت تعترضه والهدف من هذا القانون (قانون 2001) هو إعادة تشكيل شبكة الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني².

من جانب آخر فقد قامت الدولة بمراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات بإصدار المرسوم التشريعي رقم 93-08 المعدل والمتمم للقانون التجاري، المرسوم التنفيذي رقم 95-438 يتضمن تطبيق أحكام القانون التجاري المتعلق بشركات المساهمة والتجمعات والأمر رقم 69-27 المتضمن القانون التجاري¹.

¹ - المادة 04 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12-12-2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 77، الصادر بتاريخ 15-12-2001، ص: 04.

² - قايد حفيظة، الإطار القانوني لتمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، العدد 17، سبتمبر 2017، ص: 130.

وفي ما يلي سنقوم بعرض وتناول بعض من مواد وبنود القانون التجاري الجزائري الذي يحدد وينظم العملية التسييرية داخل المؤسسة من خلال هذه الجوانب، وستناول هذه البنود من منظور مبادئ حوكمة المؤسسات أي من جانب الإطار القانوني:

أ. مبدأ حقوق المساهمين:

وفق المادة 715 من القانون التجاري الجزائري فإنه لا توجد قيود على نقل ملكية الأسهم، فالشريك أو بالأحرى المساهم في شركة المساهمة يتنازل عما يملكه من أسهم في رأس مال المؤسسة بكل سهولة في أي وقت ودون الحصول على موافقة بقية المساهمين.

ولصاحب السهم حقوق ملازمة له وهي: حق التصويت في الجمعيات العامة، الحق في نصيب من أرباح المؤسسة، حق اقتسام موجودات المؤسسة عند حلها، حق التنازل عن الأسهم حق رفع دعوى البطلان عن القرارات الصادرة من الجمعية العامة ومجلس الإدارة المخالفة للقانون الأساسي للمؤسسة².

ب. مبدأ حقوق أصحاب المصالح:

ينص المشرع الجزائري وفق هذا المبدأ على احترام الحقوق القانونية للأطراف ذات المصالح، حيث تم تحديد واجبات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة في العديد من القوانين كالقانون التجاري، القانون الجبائي، قانون التأمينات وقانون العمل³.

حيث تنص المادة 623 من القانون التجاري الجزائري على ما يلي: تلتزم المؤسسة في علاقاتها مع الغير حتى بأعمال مجلس الإدارة التي لا تتصل بموضوع المؤسسة إلا إذا ثبت أن الغير كان يعلم بأن العمل تجاوز هذا الموضوع أو كان لا يستطيع أن يجهله مراعاة للظروف ومن المستبعد أن يكون نشر القانون الأساسي وحده كاف لإقامة هذه البيئة. لا يحتج على الغير بأحكام القانون الأساسي التي تحدد من صلاحيات مجلس الإدارة⁴.

كما يعطي المشرع الجزائري الحق لأصحاب المصالح في الحق في التعويض عن انتهاك الحقوق وفي تعزيز مشاركة أصحاب المصالح، إذ يجوز للعمال إنشاء الاتحادات والنقابات العمالية، كما يجوز لقطاعات النشاط الاقتصادي من إنشاء الجمعيات والهيئات التي تسعى لتنظيم وتطوير مصالحها وعلاقتها مع الأطراف المرتبطة معها، كما يعطي الحق في الحصول على المعلومات المطلوبة حيث نصت المواد 31، 32، 33 من القانون 01/10 المتعلقة بمهنة الخبير محاسب، محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد على أن محافظ الحسابات الحق في الاطلاع على جميع الوثائق والمستندات وما يراه ضروري والتي تمكنه من إبداء رأيه بما يضمن حقوق أصحاب المصالح عن الاطلاع على تقريره⁵.

¹ - عبد المجيد قادي، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية، الجزائر نموذجاً، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، 2010، ص: 05-07.

² - عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 182.

⁴ - رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، القانون التجاري، 2007، المادة 623، ص: 159.

⁵ - عمر علي عبد الصمد، المرجع السابق، ص: 183-184.

ت. مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم:

تنص المواد 602، 603 من القانون التجاري الجزائري أن للمساهم عدد من الأصوات في الجمعية العامة ويكون حق التصويت المرتبط بأسهم رأس المال أو الانتفاع متناسبا مع حصة رأس المال التي تنوب عنها وتبت قرارات الجمعية العامة بأغلبية الأصوات المعبر عنها ولا تؤخذ الأوراق البيضاء بعين الاعتبار إذا أجريت العملية عن طرق الاقتراع¹.

كما يضمن المشرع الجزائري ضمان حقوق المساهمين القدامى وذلك من خلال المادة 715 من القانون التجاري الجزائري الذي يوجب على تقرير امتيازات خاصة للمساهمين القدامى قبل زيادة رأس مال المؤسسة سواء من حيث التصويت أو الأرباح، كما تنص المادة 694 من القانون التجاري الجزائري على منح حق الأولوية للمساهمين القدامى في الاكتتاب في أسهم الزيادة عن طرق حق الاكتتاب بالأفضلية².

ث. مبدأ الإفصاح والشفافية:

يتضمن مبدأ الإفصاح والشفافية كافة جوانب الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأعمال المؤسسة وكذا تقرير محافظ الحسابات. ويتم الإفصاح عن المعلومات الهامة من خلال إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية المفصح عنها في التقارير المالية والذي يقوم على مجموعة من الخطوات، وفي هذا الإطار قامت الجزائر بتبني النظام المحاسبي المالي (SCF) الذي يعد خطوة هامة تدل على اقتناع الجزائر بضرورة تبني فلسفة الحوكمة التي تؤهلها إلى دخول السوق.

تقوم إدارة المؤسسة بإنتاج المعلومة المالية والتي لا يمكن الوثوق بها واستعمالها من طرف أصحاب المصالح إلا بعد قيام محافظ الحسابات بإبداء رأي فني محايد عن مدى شرعيتها وصدقها، حيث يعد وجود محافظ الحسابات كجهة رقابية خارجية من بين دعائم الشفافية والإفصاح. ولقد قامت الجزائر ببعض التعديلات على مهنة التدقيق وذلك من أجل الزيادة في تفعيل دور محافظ الحسابات وفق القانون 91-08 المنظم لمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات المعتمد، من خلال إصدار القانون 10-01 المتعلق بنفس المهن والذي حمل مجموعة من الإضافات والتعديلات التي تساعد على إيجاد مدخل لتطبيق الحوكمة بما يعمل على تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال حفظ حقوق محافظ الحسابات³.

أما فيما يخص الإفصاح المتعلق بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فقد نصت المادة 618 من القانون التجاري الجزائري على وجوب عرض التعيينات التي يقوم بها مجلس الإدارة على الجمعية العامة العادية المقبلة للمصادقة عليها.

وتنص المادة 677 من القانون التجاري الجزائري على أنه يجب على مجلس الإدارة أو مجلس المديرين أن يبلغ المساهمين أو يضع تحت تصرفهم قبل ثلاثين يوما من انعقاد الجمعية العامة الوثائق الضرورية لتمكينهم من إبداء الرأي عن دراية وإصدار قرار دقيق فيما يخص إدارة أعمال المؤسسة وسيرها⁴.

¹ - رئاسة الجمهورية، نفس المرجع السابق، ص: 154.

² - نفس المرجع، ص: 179، 187.

³ - عمر علي عبد الصمد، نفس المرجع السابق، ص: 184.

⁴ - رئاسة الجمهورية، نفس المرجع السابق، ص: 172.

ثانيا: واقع الإطار المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا عن طريق مراجعة المنظومة البنكية وإصلاحها من جهة، ومن جهة أخرى تأسيس سوق مالية وهذا بإصدار المرسوم التشريعي رقم 93/10 المؤرخ في 23/05/1993 الذي يقضي بإنشاء بورصة للقيم المنقولة في الجزائر، والتي لم تظهر للوجود إلا سنة 1996 لتباشر نشاطها الفعلي في 13 سبتمبر 1999 والتي تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة والتحكم في مؤشرات الاقتصاد الكلي. ورغم تأسيس السوق المالي فإنه لا يضم لحد اليوم إلا خمسة مؤسسات وهذا عائد إلى الطبيعة العائلية الغالبة على المؤسسات، ضعف الثقافة المالية خاصة البورصية لدى مسيري المؤسسات، غياب مؤسسات رأس مال المخاطرة، الارتفاع في نظر المسيرين للعبء الضريبي المفروض على المؤسسات بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الموازي المتهربة من دفع الضرائب وعدم مرور الخوصصة عبر السوق المالي¹.

1. واقع النظام البنكي والمصرفي في الجزائر:

مر الجهاز المصرفي الجزائري بعدة مراحل في تطوره والتي من أهمها مرحلة إصلاحات سنة 1990 أين عرف انفتاحا على العالم الخارجي، غير أن هذا الأمر يتطلب إطار من الممارسات المصرفية السليمة بما يكفل ضمان حقوق المساهمين بالبنوك وتحقيق مصالح العملاء والتصدي لجميع أشكال الأزمات والمخاطر الاقتصادية ورصد الثقة في إطار رقابي وتنظيمي وتشريعي مرن وهذا يتطلب نظام الحوكمة بالبنوك الجزائرية.

شهدت الساحة المصرفية الجزائرية انفتاحا كبيرا على الاستثمار الأجنبي للبنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية نتيجة تحرير القطاع المصرفي بعد إصلاحات 1990.

ومن أجل إبراز واقع الجهاز المصرفي الجزائري، فقد عمدت الجزائر إلى إدخال نظام "بال 2" في البنوك والمؤسسات بركائزها الثلاثة، بغية تحسين تسيير المخاطر وتعزيز الرقابة والانضباط في الأسواق.

ينشط في القطاع المصرفي الجزائري أكثر من ثلاثون بنكا ومؤسسة مالية منها البنوك العمومية وشبه العمومية وبنوك خاصة وبنك مركزي وأتى هذا التنوع نتاج التوجه الجديد الذي انتهجه الاقتصاد الجزائري نحو الانفتاح والتحرير، وكان التحدي الأكبر في هذه العملية هو تنشيط العمل المصرفي للبنوك العمومية وتأطير عمل البنوك الخاصة.

2. واقع بورصة الجزائر

تعود فكرة إنشاء بورصة الأوراق المالية في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي أعلن عنها سنة 1987 ودخلت حيز التطبيق عام 1988 في نفس الوقت صدرت قوانين اقتصادية عن استقلالية المؤسسات العمومية وصناديق المساهمة وقسم رأس مال المؤسسات العمومية الاجتماعي والذي يمثل حق الملكية إلى عدد من الأسهم والتي توزع ما بين صناديق المساهمة وبذلك تحولت الشركات العامة إلى شركات أسهم².

¹ - عبد المجيد قدي، نفس المرجع السابق.

² - بن عمر بن حاسين، فعالية الأسواق المالية في الدول النامية: دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013/2012، ص: 160.

بالنظر لقلة المؤسسات المدرجة في البورصة وللجمود الملاحظ في القيمة التبادلية والقيمة السوقية وضآلة مساهمتها في عملية تمويل الاقتصاد الوطني، فإنه على المستوى التشريعي لا توجد قواعد ولا قوانين تتكلم صراحة على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إلا أننا نجد بعض المواد التنظيمية التي تصدرها لجنة تنظيم عملية البورصة ومراقبتها والتي لها علاقة بمفاهيم حوكمة المؤسسات خاصة جانب الإفصاح والشفافية فيما يخص نشر مذكرة إعلامية من طرف المؤسسات للمعلومات المتعلقة بالقيم المنقولة والمعرضة للاستثمار العمومي والمدرجة في البورصة وذلك طبقاً لأحكام النظام 96-02 المؤرخ في 22 جوان 1996 والمتضمن 20 مادة ولأحكام القانون رقم 00-02 المؤرخ في 20 جانفي 2000 والمتضمن لـ 22 مادة تتعلق بشروط النشر وضرورة إعلام الجمهور من طرف مصدر السند والمعلومة المقدمة للجمهور يجب أن تكون دقيقة وصريحة... الخ¹.

ومن باب تطبيق مراقبة عمليات البورصة يمكن أن نتوقف عند أحكام النظام 96-03 المؤرخ في 3 جويلية 1996 والمتعلقة بشروط اعتماد السندات وشروط مراقبة الوسطاء الماليين لعمليات البورصة.

أما فيما يخص تنظيم عمليات المفاوضات من أجل تحديد حجم السندات المتفاوض عنها وقيمة الصفقة أو التبادل، نقف عند قرار شركة تسيير البورصة والقيم رقم 99-02 والمعدل والمراجع بالقرار رقم 99-06 والقرار 10-02.

تعتبر بورصة الجزائر عبارة عن تجمع للعديد من المؤسسات والمهنيين من بينهم²:

- لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها "COSOB" التي تمثل سلطة السوق المالي الساهرة على ضمان احترام أنظمة البورصة السارية المفعول وحماية المدخرين؛
- شركة تسيير بورصة القيم "SGBV" المعروفة عامة باسم بورصة الجزائر وهي مؤسسات ذات أسهم مملوكة للوسطاء في عمليات البورصة وتتمثل مهامها في التنظيم العملي لعمليات ادخال المؤسسات إلى البورصة؛
- الوسطاء في عمليات البورصة "IOB" هم البنوك والمؤسسات المالية والمؤسسات التجارية التي تتمحور نشاطاتها أساساً حول القيم المنقولة ويتم اعتماد الوسطاء في عمليات البورصة من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها.

يمكن أن ننبه بأنه في التقرير السنوي لسنة 2010 للجنة تنظيم عملية البورصة ومراقبتها أشار السيد نورالدين اسماعيل في تقريره لوزير الحكومة: "أثار دخول مؤسسات جزائرية خاصة إلى البورصة للمرة الأولى حماس الجمهور الواسع ورافقه تنفيذ النظام الجديد المتضمن تخفيض تكاليف الصفقات في بورصة الجزائر وإعداد ميثاق يتضمن المدونة الجديدة وادخال الانسجام في تسعيرة الخدمات المقدمة للزبائن من المستثمرين من طرف الوسطاء في عمليات البورصة وماسكي الحسابات-حافظي السندات-"³.

¹ - صلواتشي هشام سفيان، مرجع سبق ذكره، ص: 177-178.

² - عزيزة بن سمينة، مريم طيني، دور الإفصاح المحاسبي والشفافية في تفعيل بورصة الجزائر، مجلة تاريخ العلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017، ص: 330.

³ - تقرير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها السنوي 2010، لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها، ص: 05.

المطلب الثاني: دور وواقع مجلس الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

نظرا للمشاكل الكبيرة التي يمكن أن تنشأ نتيجة لتضارب المصالح بين الملاك والمسيرين كان من الضروري إيجاد آلية لحل هذه النزاعات أطلق عليها اسم مجلس الإدارة، فالسبب الرئيسي من وجوده هو ترجمة رغبات أصحاب المصالح على رأسهم مالكي المؤسسة إلى أداء يتحقق في شكل تسيير المؤسسة، ولتأدية هذا الغرض يمارس مجلس الإدارة صلاحياته نيابة عن المالكين، فهو بمثابة السلطة التي تعمل على التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الإدارة، ولقد نشأت الحاجة إلى مجالس الإدارة نتيجة لعوامل متعددة ومختلفة في آن واحد نوجزها في نقطتين أساسيتين، الأولى تعدد مالكي المؤسسة، مما يصعب عليهم إسناد مهمة الإدارة لواحد منهم، وتلك هي حالة المؤسسات التي يكون أصحابها هم حملة الأسهم، والثانية عجز أصحاب المؤسسة عن متابعة سير النشاطات والتأثير فيها مباشرة ينتج ذلك عادة من عدم إلمامهم بتقنيات وفنون الإدارة أو انشغالهم بأعمال أخرى، مما سبق يتضح أن مجالس الإدارة مهمتها الوساطة بين المدير التنفيذي للمؤسسة والملاك¹.

ويشكل نسيج قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القطاع الغالب في المنظومة الاقتصادية الجزائرية، حيث الطابع الغالب على هذا النوع من المؤسسات وأهم ما يميزها كونها مؤسسات عائلية تخضع للتسيير الذاتي من طرف مالك المؤسسة الذي يكون في غالب الأحيان هو المسير والمالك في آن واحد، ويقوم المالك بتسيير المؤسسة وفق خبراته المحدودة في الجانب التسييري والتنظيمي، حيث تسيير المؤسسة وفق نظام تسييري خاص يتماشى وأهداف العائلة. وعليه فإن مجلس الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميز بخصوصيات معينة وذلك من خلال طريقة تشكيله والأفراد الذين يتشكل منهم وكذا الصلاحيات والمهام الممنوحة له.

أولاً: مجلس الإدارة في القانون التجاري الجزائري

المشروع الجزائري خص مجلس الإدارة بمجموعة من المواد وأدرجها في القسم الفرعي الأول من القسم الثالث المتعلق بإدارة شركة المساهمة وتسييرها، حيث حسب المادة 610 من القانون التجاري الجزائري يمكن لشركات المساهمة أن تولي إدارتها إلى مجلس الإدارة، وحسب المادة 715 من القانون التجاري الجزائري نجد في شركات التوصية بالأسهم مجلس مراقبة ويعمل هذا المجلس على الرقابة الدائمة لتسيير الشركة².

I: تشكيل مجلس الإدارة³

I-1: عدد الأعضاء: حدد المشروع الجزائري في المادة 610 من القانون التجاري، عدد أعضاء مجلس الإدارة هو:

- 3 أعضاء على الأقل؛

¹ - مناد علي، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص: 125.

² - رئاسة الجمهورية، مرجع سبق ذكره، المادة 610، 715، ص: 156، 187.

³ - قصاص فينيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص: حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص: 158-160.

- 12 عضوا على الأكثر؛

- وفي حالة الدمج يجوز رفع عدد الأعضاء القائمين بالإدارة إلى 24 عضوا.

I-2: الشخص المعنوي: لا تقتصر العضوية في مجلس الإدارة على الشخص الطبيعي، بل يجوز تعيين شخص معنوي قائما بالإدارة ويجب عند تعيينه اختيار ممثل دائم يخضع لنفس الشروط والواجبات ويتحمل نفس المسؤوليات المدنية والجزائية كما لو كان قائما بالإدارة باسمه الخاص.

I-3: الشخص الطبيعي: أكد المشرع في المادة 612 من القانون التجاري الجزائري أنه لا يمكن لشخص طبيعي الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة مجالس إدارة لمؤسسات مساهمة يوجد مقرها بالجزائر.

I-4: الأجير المساهم: لا يجوز أن يعين في المؤسسة قائما بالإدارة إذا كان عقد عمله سابقة بسنة واحدة على الأقل لتعيينه ومطابقا لمنصب العمل الفعلي.

II: تعيين أعضاء مجلس الإدارة

حسب المادة 611 من القانون التجاري الجزائري، يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من طرف¹:

- الجمعية العامة التأسيسية؛

- أو الجمعية العامة العادية.

تحدد مدة العضوية في القانون الأساسي دون أن تتجاوز 06 سنوات ويجوز عزلهم في أي وقت، حسب ما نصت عليه المادة 613 من القانون التجاري الجزائري.

III: عمل مجلس الإدارة:

يعود لمجلس الإدارة حق التصرف سواء كانت الأعمال التي يقوم بها مادية أو قانونية لاستغلال واستثمار مشروع المؤسسة وجني الربح من ورائه، فعليه اتخاذ القرارات في جميع الأحوال وفي كل الظروف قصد تحقيق غرض المؤسسة. إن الواقع العملي يفرض على مجلس الإدارة توزيع العمل بين أعضائه حتى يتمكن كل عضو من أداء دور إيجابي في تسيير المؤسسة وعادة يتم التنسيق بين أعضائه حتى لا تتشابك وتتعدد الأمور في التسيير إذ لو كان هناك خلط في القيام بالأعمال لأدى ذلك إلى فشل المشروع، إذن فعمل المجلس يوزع بين أعضائه فيجعل هناك مسؤول تقني ومسؤول عن التجهيز ومكلف بنشاطات معينة.....الخ².

IV: مجلس الإدارة في المؤسسات العائلية

يتشكل مجلس الإدارة في المؤسسات العائلية الجزائرية في الغالب من أعضاء تنفيذيين هم أصحاب المؤسسة من المؤسسين وأبنائهم وأحفادهم الذين يتولون مراكز إدارية مختلفة في المؤسسة في نفس الوقت.

¹ - رئاسة الجمهورية، مرجع سبق ذكره، المادة 611، ص: 156.

² - عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

IV-1: مجلس العائلة:

ويكون عادة في الجيل الثاني من العائلة ليضم الأنساب وأبناء العم، وقد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة مناسباً للمساعدة في صنع القرار. وينتخب أفراد العائلة في المجلس ويجتمعون في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام. ويتناول المجلس أية مشكلات قد تنشأ ويقوم بتعريف بقية العائلة بهذه المشكلات وأنشطة المشروع¹.

وفي العادة ينتخب رئيس مجلس الإدارة أو تعيينه جمعية العائلة ليعمل كمسئول الاتصال الرئيسي الذي يوجه عمليات وأنشطة المجلس. كما أنه من النافع أن ينتخب أمين سر ليقوم بتسجيل نتائج الاجتماعات وتوزيع المعلومات على أفراد العائلة ذوي الصلة.

IV-2: عمل مجلس الإدارة في المؤسسة العائلية: ينحصر عمل مجلس الإدارة في مجموعة من المهام وهي كالتالي²:

➤ عدد الجلسات: ويكون محدد حسب درجة تعقيد المؤسسة واحتياجات العائلة وتكون مدة الجلسة أقل من 4 ساعات أو 5 ساعات ويزيد عدد الجلسات في مراحل أزمة أو مسألة الخلافة أو انتقال السلطة؛

➤ الوثائق: يجب أن تبعث المعلومات للأعضاء مسبقاً، ويجب أن يتضمن:

- ترتيب اليوم؛

- البيانات المالية؛

- معلومة عامة متعلقة بالأسئلة التي سيتم مناقشتها؛

- وأي وثيقة أخرى تساعد في فعالية وعمل الأعضاء.

➤ ترتيب اليوم: يجب أن تكون ساعات الجلسات في أوقات لا يكون فيها الأعضاء ملتزمين بأشياء أخرى وأقل تبعاً؛

➤ تقييم النجاح: أفضل المجالس تقيم دورياً كل عضو من أعضائها على حدى، وبالمقابل تقيم المجلس ككل.

ويمكن إبراز دور والمكانة التي يكون عليها مجلس الإدارة العائلية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم: 8.3 دور ومكانة مكانة مجلس الإدارة العائلية.

مجلس العائلة	
العائلة الممتدة (الجيل الثاني والثالث).	في أية مرحلة؟
رسمية.	ما هي الحالة؟
ينتخب أفراد العائلة من قبل جمعية العائلة وتقرر العائلة معايير الاختيار.	من هم المشاركون؟
صغير-يعتمد على المعايير الموضوعية. في الغالب من 5-9 أعضاء.	ما هو الحجم؟

¹- مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، أبحاث الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص: 13.

²- قصاص فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص: 155-156.

ما عدد مرات الاجتماع؟	من مرتين إلى 6 مرات في السنة.
ما هي الأنشطة الرئيسية؟	<p>- تسوية النزاعات؛</p> <p>- تطوير السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة؛</p> <p>- التخطيط؛</p> <p>- التعليم؛</p> <p>- تنسيق العمل مع الإدارة والمجلس وتحقيق التوازن بين المشروع والعائلة.</p>

المصدر: مؤسسة التمويل الدولية، دليل حوكمة المشروعات العائلية، 2008.

ثانيا: مجلس المديرين¹

حسب المادة 642 من القانون التجاري الجزائري يهدف هذا التسيير إلى الفصل بين إدارة المؤسسة والمراقبة وهي وظائف يقوم كلاهما بمجلس الإدارة.

وحسب المادة 643 من القانون التجاري الجزائري فإنه في حالة ما تولى مجلس إدارة المؤسسة فإن مجلس المراقبة هو الذي يقوم بالمراقبة.

ثالثا: مجلس المراقبة

عيب نظام مجلس المراقبة يمكن أن يأتي من القضاء على المراقبة المتبادلة بين الميسرين في المجلس، حسب "Fama" و "Jensen"، المجلس يجب أن يستخدم المعلومة المأخوذة من نظام المراقبة المتبادلة.

المطلب الثالث: واقع آليات التدقيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تشهد مهنة المراجعة في الجزائر خلال مراحل تطورها مجموعة من التغيرات إما على مستوى التشريع أو على مستوى الوسائل المستخدمة لضمان الفعالية لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما دفع المشرع على تفويض وتعيين محافظ حسابات كممثل قانوني وفني ومحاسبي مستقل على المؤسسات للعمل على إثبات شرعية وصدق حساباتها وفق معايير الأداء المهني لمحافظ الحسابات في الجزائر. ولذلك نظم المشرع الجزائري المؤهلات التي يجب توفرها في المراجع وذلك بتكوين هيئات عملية مشرفة على مهنة المراجعة لرفع مستواها بما تصدره من توصيات وما تقوم به من أبحاث في هذا الميدان².

¹ - رئاسة الجمهورية، مرجع سبق ذكره، المادة 642 و 643 من القانون التجاري الجزائري، ص: 166.

² - الأزهر عزه، واقع ممارسة مهنة المراجعة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، العدد الخامس، 2012، ص: 19.

أولاً: آلية التدقيق الخارجي

عرفت مهنة التدقيق الخارجي عدة تطورات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وهذا تماشياً مع التطورات والتغيرات في هذا المجال، إذ أصبحت هذه الآلية من أحد الدعائم التي تبنى عليها أسس حوكمة المؤسسات وذلك لما لها من دور في معالجة الاختلالات في النظام التسييري والرقابي للمؤسسة، ولقد أثبتت بالفعل أهميتها في هذا المجال، و رغم سعي الجزائر إلى تطوير و إعطاء دور بارز لمهنة التدقيق الخارجي إلا أنها مازالت لم تلقى تلك العناية المطلوبة.

I: تطور وظيفة التدقيق الخارجي في الجزائر: مر التدقيق الخارجي بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

I-1: الفترة ما بين 1962 و 1980:

لقد صرح القانون رقم 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 المتعلق باستمرار العمل بالتشريع الساري المفعول في 31 ديسمبر 1962 بتبني القوانين السارية المفعول إبان الفترة الاستعمارية نظراً لعدم قدرة المجلس التأسيسي آنذاك على سن كل القوانين في وقت وجيز وذلك لتفادي وجود فراغات قانونية.

فأول نص قانوني يتضمن مهنة محافظ الحسابات منذ الاستقلال هو المرسوم المؤرخ في 30 أبريل 1969 والمتعلق بتوزيع صلاحيات وزير الدولة المكلف بالمالية والتخطيط في ما يخص الرقابة المالية، حيث ينص على أن مهمة الرقابة المستمرة للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري تقع على عاتق المراقب المالي للدولة الذي يتحمل مهمة محافظة حسابات المؤسسات الوطنية والرقابة على نتائجها¹.

وينص هذا المرسوم على أن الرقابة الدائمة التي يتولاها محافظي الحسابات يجب أن تتم وفق متطلبات المؤسسة الوطنية وذلك على النحو التالي²:

- تدقيق الدفاتر المحاسبية، الخزينة ومحفظة كل مؤسسة؛
- مراقبة التنظيم المحاسبي ومدى صحة تسجيل العمليات وتقييم بعض عناصر الميزانية؛
- المصادقة على عملية الجرد، حساب الاستغلال العام وحسابات الأرواح والخسائر.

ولقد نظم المرسوم رقم 71-82 المؤرخ في 21 ديسمبر 1971 مهنة المحاسب والخبير المحاسب، حيث نصت المادة 47 من هذا المرسوم على أنه يتم تعيين محافظي حسابات المؤسسات الخاصة والخبراء المحاسبين من ضمن الخبراء المحاسبين أو المحاسبين المعتمدين³.

والملاحظ أن هذه الفترة عرفت غياب تام لمحافظي الحسابات كمدقق مستقل يعطي مصداقية للقوائم المالية، حيث ظهر محافظ الحسابات في القطاع العام الذي يمثل شبه غالبية الاقتصاد الوطني آنذاك على أنه موظف عمومي بما يتنافى مع متطلبات المهنة من استقلالية وحياد.

¹ - سوسة بدر الدين، توحيد القوائم المالية وتدقيقها: دراسة حالة شركة تسيير مساهمات الدولة للغرب SGP EL OUEST، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2011-2012، ص: 103.

² - نفس المرجع.

³ - شريقي عمر، التنظيم المهني للمراجعة - دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس والمملكة المغربية -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2013، ص: 115-116.

I-2: الفترة الثانية ما بين 1980 و1988:

مع إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني وهيكله المؤسسات العمومية الاقتصادية الذي نتج عنها ارتفاع عدد المؤسسات العمومية وتعدد أنماط التسيير وغياب أطر تحكم توليد المعلومات وضعف التحكم في النظام المحاسبي، أجبر المشرع الجزائري على أن يسن آليات رقابية تحد من أنواع الاختلالات التي تفرزها أساليب التسيير المتبناة، وكان ذلك بفعل صدور القانون رقم 05/80 المؤرخ في 10/30/1980 المقرر لإنشاء مجلس المحاسبة، وفي مادته رقم 05 نص على أن "مجلس المحاسبة يراقب مختلف المحاسبات التي تصور العمليات المالية والمحاسبية أين تتم مراقبة صحتها وقانونيتها ومصداقيتها"¹.

I-3: الفترة الثالثة: ما بين 1988 و2010

تميزت هذه المرحلة بالعديد من الإصلاحات الاقتصادية والتي طالت مهنة محافظ الحسابات كونه يمثل حلقة أساسية في المنظومة الاقتصادية. ولقد عرف تطبيق القانون 91-08 المؤرخ في 27 أفريل 1991 والمتعلق بمهنة الخبير المحاسب، محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد عدة نقائص متمخضة أساسا على الغياب التام للدولة في منح الاعتمادات والرقابة على أداء محافظي الحسابات وذلك على الصعيد الوطني، أما على الصعيد الدولي فقد لاقت مهنة محافظ الحسابات العديد من الاتهامات المتعلقة أساسا بفضائح اقتصادية كبرى كقضية أندرسون، مما أدى بالسلطات العمومية الجزائرية على غرار باقي الحكومات إلى التوجه نحو التحكم أكثر في هذه المهنة وذلك ما تم خلال المرحلة المقبلة².

I-4: الفترة الرابعة: من 2010 إلى يومنا هذا

بدأت هذه المرحلة بصدر القانون رقم 10-01 المؤرخ في 29 جوان 2010 والمتعلق بمهنة الخبير المحاسب، محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، حيث وضحت المادة 23 من هذا القانون مهام محافظ الحساب³.

II: مهام محافظ الحسابات:

إن مهمة محافظ الحسابات تتركز على المراجعة المحاسبية والمالية للمؤسسة التي يصادق عليها المراجع بمثابته ممثل للشركاء والمساهمين والبنوك والهيئات العمومية.

هذا وقد حدد القانون مهمة محافظ الحسابات فيما يلي⁴:

- التأكد من مصداقية وصحة الحسابات السنوية التي يجب أن تعكس صورة حقيقية لعمليات الدورة، إضافة إلى فحص الحالة المالية وأصول المؤسسة؛
- التدقيق والتنسيق بين الحسابات السنوية والمعلومات المدونة في تقارير التسيير التي يعدها المسؤولين لفائدة المساهمين، الشركاء، البنوك..... الخ؛
- إطلاع المسؤولين أو الجمعية العامة عن كل النقائص التي تعرف عليها المراجع والتي تعرقل الاستمرار العادي لنشاط المؤسسة.

¹ - الأزهر عزه، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

² - سوسة بدر الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

³ - مواعي بحرية، التقييم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية في ظل المعايير المحاسبية الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016، ص: 199.

⁴ - منتدي المهندس، مهنة محافظ الحسابات، المقال موجود على الموقع: تاريخ الإطلاع: 2016/09/22، على الساعة 18.31.

ولقد نصت المادة 25 من القانون السابق على التقارير الإلزامية التي يصدرها محافظ الحسابات وهي¹:

- تقرير مصادقة بتحفظ أو دون تحفظ أو رفض المصادقة حول صحة وصدق الوثائق السنوية؛
 - تقرير مصادقة على الحسابات الموحدة أو المركبة إن وجدت؛
 - تقرير خاص حول الاتفاقيات المقننة؛
 - تقرير خاص حول الأجور الخمس المرتفعة؛
 - تقرير خاص حول المزايا الممنوحة للعمال؛
 - تقرير خاص حول تطور نتيجة المؤسسة خلال الخمس سنوات الفارطة ونتيجة كل سهم أو حصة اجتماعية؛
 - تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية؛
 - تقرير خاص حول وجود أخطار تهدد استمرارية الاستغلال.
- وقد تميزت هذه الفترة باستعادة الدولة لصلاحيات منح اعتماد محافظ الحسابات، تحديد معايير وشروط الرقابة على أداءه.

III: الهيئات المنظمة للتدقيق الخارجي في الجزائر

1. المجلس الوطني للمحاسبة

يصدر القانون رقم: 10-01 المؤرخ في 29 جوان 2010 والمتعلق بمهن الخبير المحاسب، محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد انتقلت مهام المصنف إلى وزارة المالية، حيث ينص هذا القانون في مادته 04 على إنشاء مجلس وطني للمحاسبة تحت وصاية وزير المالية يقوم بمنح الاعتمادات ووضع معايير المحاسبة ويقوم بتنظيمها.

ويتشكل المجلس الوطني للمحاسبة من²:

- ممثل الوزير المكلف بالمالية؛
- ممثل الوزير المكلف بالإحصاء؛
- ممثل الوزير المكلف بالتربية الوطنية؛
- ممثل الوزير المكلف بالتجارة؛
- ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي؛
- ممثل الوزير المكلف بالتكوين المهني؛
- ممثل الوزير المكلف بالصناعة؛
- رئيس المفتشية العامة للمالية؛
- المدير العام للضرائب؛
- المدير المكلف بالتقريب المحاسبي لدى وزارة المالية؛
- ممثل برتبة مدير عن بنك الجزائر؛
- ممثل برتبة مدير عن لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة؛
- ممثل برتبة مدير عن مجلس المحاسبة؛

¹ - قانون رقم 10-01 ماضي في 29 جوان 2010، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 42، مؤرخة في 11 جويلية 2010، يتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، المادة 25، ص: 07.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد السابع المؤرخة في 2 فبراير 2011، ص: 04.

- ثلاثة أعضاء منتخبين عن المجلس الوطني للمصنف الوطني للخبراء المحاسبين؛
 - ثلاثة أعضاء منتخبين عن المجلس الوطني للغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات؛
 - ثلاثة أعضاء منتخبين عن المجلس الوطني للمنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين؛
 - ثلاثة أشخاص يتم اختيارهم لكفاءتهم في مجالي المحاسبة والمالية ويعينهم الوزير المكلف بالمالية؛
- يجب أن تتوفر في ممثلي الوزراء على الأقل رتبة مدير بالإدارة المركزية ويتم اختيارهم لكفاءتهم في المجال المحاسبي والمالي. تتمثل صلاحيات المجلس على الخصوص فيما يأتي¹:
- يجمع ويستغل كل المعلومات والوثائق المتعلقة بالمحاسبة وتعليمها؛
 - ينجز أو يكلف من ينجز كل الدراسات والتحليل في مجال التنمية واستخدام الأدوات والطرق المحاسبية؛
 - يقترح كل التدابير الرامية إلى ضبط المقاييس المحاسبية واستغلالها العقلاني؛
 - يفحص ويبدى رأيه وتوصياته في كل مشاريع النصوص التشريعية التي لها علاقة بالمحاسبة؛
 - يشارك في تطوير أنظمة التكوين وبرامجه وتحسين المستوى في مجال المهنة المحاسبية؛
 - يتابع تطور المناهج والتنظيمات والأدوات المتعلقة بالمحاسبة على الصعيد الدولي؛
 - ينظم كل التظاهرات واللقاءات ذات الطابع التقني التي تدخل في مجال اختصاصه، تقدم المؤسسات العمومية والهيئات أو المؤسسات المعنية كل المعلومات والتقارير والمعطيات إلى المجلس قصد القيام بمهامه.
- يمكن نشر تقارير المجلس ودراساته وتحليله وتوصياته، ما لم يكن هناك رأي مخالف يصدره الوزير المكلف بالمالية.

2. المجلس الوطني للغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات²:

- يتشكل المجلس من تسعة أعضاء منتخبين من الجمعية العامة من بين الأعضاء المعتمدين والمسجلين في جدول الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات.
- يتم انتخاب أعضائه عن طريق الاقتراع السري.
 - الأعضاء التسعة المنتخبون هم الذين تحصلوا على أكبر عدد من الأصوات والمعلن عنهم على التوالي رئيسا وأميناً وأميناً للخزينة ويوزع الأعضاء الستة الباقون حسب العد التنازلي للأصوات المتحصل عليها، وفي حالة تساوي عدد الاصوات يعتبر فائزاً المترشح الأقدم في المهنة؛
 - يعين ثلاثة أعضاء في المجلس الوطني للمحاسبة بقرار من الوزير المكلف بالمالية بناء على اقتراح رئيس المجلس الوطني للغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات؛
 - يتسق المجلس نشاطاته من الوزير المكلف بالمالية الذي يقوم لهذا الغرض بتعيين ممثله لدى هذا المجلس.

¹ - سوسة بدر الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

² - نفس المرجع السابق، ص: 23.

أ. صلاحيات المجلس الوطني للغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات:

- يكلف المجلس الوطني للغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات على الخصوص بما يلي¹:
- إدارة الأملاك المنقولة وغير المنقولة التابعة للغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات وتسييرها؛
- إقفال الحسابات السنوية عند نهايتها كل سنة مالية وعرضها على الجمعية العامة السنوية مرفقة بكشف تنفيذ ميزانية السنة ومشروع ميزانية السنة المالية الموالية؛
- تحصيل الاشتراكات المهنية المقررة من طرف الجمعية العامة؛
- ضمان تعميم نتائج الأشغال المتعلقة بالمجال الذي تغطيه المهنة ونشرها وتوزيعها؛
- تنظيم ملتقيات تكوين لها علاقة بمصالح المهنة؛
- الانخراط في كل منظمة جهوية أو دولية تمثل المهنة بترخيص من الوزير المكلف بالمالية؛
- تمثل الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات لدى الهيئات العمومية وجميع السلطات وكذا الغير؛
- تمثيل الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات لدى المنظمات الدولية المماثلة؛
- إعداد النظام الداخلي للغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات.

ب. مهام الأمين العام: يقوم بتحرير محضر اجتماع المجلس الذي يوقعه رئيس الجلسة وممثل الوزير المكلف بالمالية، كما أنه تسجل القرارات الموصى بها في المحضر والمتضمنة أسماء الأعضاء الحاضرين أو ممثليهم في الاجتماع في سجل حسابات مرقم ومؤشر من طرف المجلس الوطني للمحاسبة².

ت. مهام أمين الخزينة: هو المؤمن على جميع الأملاك المنقولة وغير المنقولة التابعة للمجلس، فهو يضمن تحصيل الاشتراكات وكل مبلغ مستحق للمجلس مع تحرير وصلا بذلك. يعد مشاريع الحسابات السنوية وكذا مشروع الميزانية ويقوم في نهاية كل ثلاثي بعرض الوضعية المالية على المجلس مرفقا بكشف حول تنفيذ الميزانية³.

توقع عمليات الدفع من طرف أمين الخزينة والرئيس وفي حالة غياب أمين الخزينة يوقعها الرئيس والأمين العام.

IV: أسباب إعادة تنظيم مهنة المراجعة في الجزائر:

- إن من أهم الأسباب التي أدت إلى إصلاح نظام المراجعة في الجزائر، تلك المتعلقة بالمشاكل التي تواجه المهنة ومن بينها⁴:
- نقص التدريب المهني الكافي للمراجعين بسبب عدم وجود معهد تدريبي متخصص يقوم بتنظيم ندوات ودورات تدريبية لرفع كفاءة المراجعين؛
- ضعف نظام الرقابة الداخلية لدى المؤسسات محل المراجعة، حيث أن ضعف نظام الرقابة الداخلية لدى العملاء يعني الحاجة إلى التوسع في مجال العمل وتوسيع مدى الاختبارات الأساسية مما يترتب عليه إنفاق تكاليف ووقت أكثر من قبل المراجعين دون مقابل في أغلب الأوقات؛

¹ - براق محمد، قمان عمر، أثر الإصلاحات المحاسبية على هيكلية المنظمات المهنية في الجزائر، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدول حول: الإصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة ورقلة، 29 و30 نوفمبر 2011، ص: 10.

² - سوسة بدر الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

³ - نفس المرجع السابق.

⁴ - رضا جاو حدو، إيمان بن قارة، حقائق عملية حول أخلاقيات ممارسة مهنة التدقيق في الجزائر، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 11-12 أكتوبر 2010، ص: 15.

- عدم ملائمة آتاع المراجعة مع حجم العمل وثقل المسؤولية، مما يؤدي إلى الحرص على أقل الأتاع بغض النظر عن الجودة والالتزام بالشفافية، إضافة إلى عدم وجود الوعي الكافي اتجاه المهنة الناتج عن تواضع مستوى التعليم والوعي العام بمتطلبات المهنة والأعراف المالية؛
- ضعف دور النقابات المهنية في تطوير مستوى الكفاءة لدى أعضائها وتوثيق روح التعامل بين أعضائها، حيث أن دور النقابات المهنية هو تطوير مؤهلات أعضائها وتنمية وتوثيق روح التعاون بينهم ورعاية مصالحهم؛
- التنافس غير الشريف بين المراجعين وهي مرتبطة بعدم ملائمة آتاع المراجعة مع حجم العمل؛
- تدني مستوى كفاءة مراجعي ومحاسبي المؤسسات له علاقة بمشكلة ضعف نظام الرقابة الداخلية لدى المؤسسات محل المراجعة؛
- عدم مواكبة بعض أعضاء المهنة للتطورات التقنية في استخدام الحاسوب ونظام المعلومات؛
- عدم وجود معايير مراجعة متعارف عليها تلائم الواقع الجزائري.

V: معايير الأداء المهني لمراجع الحسابات في الجزائر:

تمثل معايير الأداء المهني لمراجع الحسابات في الجزائر باختصار فيما يلي¹:

1. قبول المهمة وبداية العمل: على محافظ الحسابات في البداية التأكد من توافر عدة شروط أهمها:
 - سلامة تعيينه وأنه لم يقع في الحالات المتعارضة والمنوعة المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات؛
 - عليه الحصول على قائمة مجلس الإدارة وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات الحليفة وكذا قائمة شركاء الحصص العينة إن وجدت؛
 - التأكد من أنه سيؤدي مهمته باستقلالية تامة وخاصة اتجاه مسؤولي المؤسسة التي سيقابلها.
2. ملفات العمل: أن كون المراجعة مستمرة، فإن ذلك يجعل المراجع مضطرا إلى مسك ملفين ضروريين للقيام بالمهمة هما الملف الدائم والملف السنوي، فوجودهما يمثل بنك معلومات دائم وأدلة إثبات يسمح بالإشراف على أعمال مساعديه ودليل على اتباع معايير الأداء المهني المتفق عليها جهويا ودوليا.
3. التقارير: أكد المشرع الجزائري في القرار المؤرخ في 24 جوان 2013، المحدد محتوى معايير تقارير مراجع الحسابات على مهام مراجع الحسابات كالمصادقة على الحسابات السنوية ومراجعة صدق وتطابق المعلومات لتحريز تقرير عام يوجه إلى الجمعية العامة للمساهمين.
4. التصريح بالأعمال غير الشرعية: قد يعثر مراجع الحسابات على أعمال غير شرعية أثناء المراجعة والمراقبة، حماية ودفاعا على مصالح المساهمين، المستخدمين والمتعاملين مع المؤسسة المعنية، فعلى المراجع باعتباره مساعدا للعدالة أن يحقق في القضية ويخبر وكيل الجمهورية في أقرب وقت ممكن، على أن ينشرها في تقريره العام الذي سيقدمه للجمعية العامة للمساهمين.
5. إجراءات مراجع الحسابات: توجد ثلاثة مراحل للقيام بعمل المراجع وهي²:
 - مرحلة التأكد من سلامة تعيينه وتوفير الإمكانيات بجميع أشكالها للقيام بمهمته، إضافة لحصوله على معرفة عامة حول المؤسسة؛
 - مرحلة فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية؛

¹ - سايج فايز، أهمية تبني معايير المراجعة الدولية في ظل الإصلاح المحاسبي دراسة حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2014/2015، ص: 193-195.

² - الأزهر عزة، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

- مرحلة فحص الحسابات، وقد خصصت لها التوصية السادسة بعنوان "الاجتهادات المهنية الخاصة بمراجع الحسابات".

6. فحص الحسابات: وهي مرحلة قد تتسع وقد تضيق الأشغال فيها وذلك حسب النتائج التي توصل إليها المراجع¹.

ثانيا: آلية التدقيق الداخلي

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي حديثة الممارسة في الجزائر أو حتى حديثة الاعتراف بها كمنشأ لا يمكن الاستغناء عنه. فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 الذي ينص على أنه: "يتعين على المؤسسات الاقتصادية العمومية تنظيم وتدعيم هيكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها"².

كما تنص المادة 40 من القانون 01/91 على "أن المؤسسات الاقتصادية العمومية مدعوة لإقامة وتدعيم نظم داخلية لمراجعة المؤسسات وتحسين طرق أدائها بشكل ملحوظ".

ومن خلال الدراسة التي قام بها أحد الباحثين سنة 2009 والتي هدفت إلى بيان دور التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة المؤسسات دراسة حالة الجزائر والتي خلص فيها إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية ما زالت متأخرة فليس هناك إطار قانوني ومؤسسي ينظم المهنة (قوانين، هيئات تشرف على المهنة، معايير التدقيق الداخلي، ميثاق أخلاقيات المهنة... الخ)، حيث ما زال قسم التدقيق الداخلي يتبع الإدارة العليا وهذا ما يحد من استقلاليتها، بالإضافة إلى وجود ضعف في مؤهلات وخبرات المدققين الداخليين وهذا من خلال ضعف التدريب والتكوين المستمر ونقص في نوعية وتنظيم أقسام التدقيق الداخلي، كما أنها مازالت مرتكزة على التدقيق المالي بشكل أساسي دون القيام بالأنواع الأخرى من التدقيق³.

ثالثا: آلية لجنة المراجعة:

في الدراسة التي قام بها (صديقي، 2004) أكد أفراد عينة الدراسة على ضرورة إنشاء لجان التدقيق في المؤسسات الجزائرية بنسبة 74.07 في المئة، كما أكد أغلبية أفراد العينة على اعتماد النموذج الفرنسي في تبني لجان التدقيق بنسبة 68.33 في المئة والتي تمثل مهامها بشكل أساسي في⁴:

- الاتصال والتفاهم مع محافظي الحسابات حول كل القضايا المؤثرة على مخرجات التدقيق؛
- البحث عن ملائمة ومصادقية المعلومات المالية المفحوصة من قبل المدقق؛
- ضمان التوصيل السليم لمخرجات المراجعة للأطراف المستخدمة لها.

ومن خلال النظام 02-03 لسنة 2002 المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية وفي إطار تطبيق بنود اتفاقية بازل 2 تم اعتماد لجان التدقيق في البنوك الجزائرية والتي تدخل ضمن إصلاح النظام البنكي الجزائري، كما أنه من خلال الواقع العملي والاطلاع على تقارير مجالس الإدارة لعدة مؤسسات ومن بينها المؤسسات المسجلة في بورصة الجزائر نلمس وجود لجان التدقيق في هذه المؤسسات يتمثل نشاطها الأساسي في مراقبة القوائم المالية والإشراف على عملية التدقيق الداخلي والخارجي والتنسيق بينهم. وبصفة عامة يمكن القول أن تنظيم لجان التدقيق في الجزائر غير موجودة بالشكل المطلوب وما زال في بدايته الأولى.

¹ - نفس المرجع السابق.

² - قانون رقم 88-01، مؤرخ في 12 جانفي 1988، متضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، العدد الثاني، الصادر في 13 جانفي 1988، معدل ومتمم.

³ - عمر على عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 209.

المبحث الثالث: آلية الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

سعيًا منها لتحقيق التكامل الاقتصادي وتطوير مؤسساتها في جميع الجوانب التنموية قامت الجزائر بإعداد وطرح ميثاق للحكم الراشد للمؤسسات الاقتصادية الوطنية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كهدف ذو أولوية، وكانت هناك عدة مبادرات من أجل ترسيخ وتوطيد مفهوم ونظام الحوكمة في الاقتصاد الوطني، إلا أن الحوكمة في الجزائر مازالت في مراحلها الأولية نظرا للعراقيل الكبيرة التي تواجهها سواء على المستوى التنظيمي أو التسييري وضعف الإطار المؤسسي للبنوك وسوق الأوراق المالية كما أن ثقافة الحوكمة غائبة عند العديد من أصحاب المؤسسات العائلية التي تمثل النمط الغالب في الاقتصاد الجزائري.

المطلب الأول: مشاكل الحكم الراشد في الجزائر

تواجه المؤسسات الجزائرية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص عدة مشاكل في إطار الحكم الراشد وهناك نوعين من المشاكل، المشاكل العامة في إطار الحكم الراشد والمشاكل الخاصة.

أولا: المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أربع مسائل تقليدية فيما يخص قواعد الحكم الراشد للمؤسسة، غير أن حدتها تختلف باختلاف انشغال المؤسسة سواء ما تعلق ببقائها أو نموها.

الجدول رقم 9.3: المشاكل العامة للحكم الراشد حسب الجيلين الكبيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني صعوبات البقاء.	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات النمو.
العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة.	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة الخلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.
الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة.	وجود قواعد التسيير يسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحا.
حالات الانتقال والخلافة.	مشاكل الانتقال والخلافة غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها للخطر.
التناسق بين الاستراتيجية ومصالح المؤسسة.	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوما بعد يوم.

المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص: 23.

ثانيا: المشاكل الخاصة للحكم الراشد للمؤسسة:

تخص مشاكل الحكم الراشد بدرجات متفاوتة مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتمثل هذه المشاكل في العلاقة التي تجمع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وتمثل هذه المشاكل في¹:

1. كيفية تحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لعلاقتهم مع البنوك:

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشاكل عويصة متعلقة أساسا في الحصول على قرض بنكي، حيث تشتكي البنوك دائما من ضعف رأس مال هذا النوع من المؤسسات بالإضافة إلى حساباتها سواء السابقة أو المتوقعة والتي في الحقيقة لا تعكس الوضعية الاقتصادية الحقيقية لهذه المؤسسات. من جانب آخر تهتم قواعد الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصحة الحسابات وارتباطها بحقيقة اقتصادية وكذا زيادة شفافية المؤسسة للتعامل المصرفي سواء على المستوى التاريخي أو التوقعي؛

2. كيفية جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية:

يطرح موضوع البحث عن شركاء خارجيين عن نواة المساهمين الأولية التي تكون عائلية غالبا مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين. في الجزائر ليس هناك تجميع كاف لتجارب ناجحة تخص تجارب في فتح رأس المال، بالنظر إلى الحذر الذي يديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى المساهمين الغالبين. يلتزم ملاك المؤسسات بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجيين والمحافظة على حقوقهم بواسطة التطبيق الصارم لمبادئ الحكم الراشد المكرسة في هذا الشأن.

3. كيفية إقامة علاقة ثقة بين المؤسسة والإدارة الجبائية:

توسعت مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مع الإدارة الجبائية، حيث اقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة وعليه يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.

بالإضافة إلى المشاكل المذكورة سابقا، تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من مشاكل أخرى أيضا وبالضبط على المستوى

الداخلي بين مختلف أصحاب المصلحة الداخليين، تتمثل أبرز هذه المشاكل في²:

1. كيفية توضيح العلاقة بين المساهمين:

تعرف الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لحركة "الجمعية" مفهوما سلبيا. على الرغم من أن "الجمعية" تعد فكرة حضارية وهي ممر لا بد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، وهي عنصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين لا سيما فيما يخص الحقوق والواجبات وحماية المساهمين الأقلية في المؤسسة؛

¹ - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

² - نفس المرجع، ص: 25.

2. كيفية توضيح العلاقات بين المساهمين والمديرين غير المساهمين:

أدى قبول المديرين التنفيذيين غير المساهمين والذين لا يشكلون أعضاء نواة العائلة المسيرة إلى خلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث طرحت هذه الوضعية العديد من المشاكل والتساؤلات بخصوص الثقة، الامتيازات والأجور التي يشوبها عدم استقرار الإطار المسير غير المساهم أو غير المنتمي للعائلة. وعليه تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمديرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة أو المراقبة للجنة المديرين وغيرها؛

3. كيفية توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي:

تعاني العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من تجميع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه، وتحمل هذه الوضعيات إلى زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذه الأخيرة والمساهمين على حد سواء (سواء شغلوا مناصب تنفيذية أم لا). إن تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية وخاصة بوضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف.

كما تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من مشكل عويص آخر مرتبط بمشكل الاستخلاف وانتقال الملكية، حيث لا تستطيع الأغلبية الساحقة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة لأسباب متعددة نذكر منها¹:

- عدم استعداد الورثة؛
 - غموض وضعية الأملاك؛
 - غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركيز السلطات.
- المقصود في هذا الشأن، هو توقع عدد من الإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة والمتضمنة²:
- إدماج وتحسيس المالكين من المؤسسة من الجيل الثاني بالمسؤولية تدريجيا، لأنهم مطالبون باتخاذ زمام الأمور في المؤسسة لاحقا؛
 - توقع إجراءات الاستخلاف مثل الحفاظ على أملاك المؤسسة؛
 - استدامة الهياكل التنفيذية العملية والاستراتيجية لاسيما عن طريق إدخال كفاءات خارجية عن نواة العائلة؛
 - تحديد إجراءات تنازل المؤسسة خارج نواة العائلة.

المطلب الثاني: نظام الحوكمة في الجزائر

رغبة في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، تسعى الحكومة الجزائرية إلى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المسائلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال.

1. بؤادر حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

من بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

✓ **تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته:** تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية

¹ - نفس المرجع السابق.

² - مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

والإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها¹.

✓ **انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الرشيد للمؤسسات في جانفي 2007:** حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ².

✓ **إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات:** قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ لتشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات "GCGF" ومؤسسة التمويل الدولية "IFC" لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري³.

✓ **إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري:** تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية "CARE" واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.

✓ **إطلاق مركز حوكمة الجزائر:** بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة المؤسسات، قامت مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات الدولية ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة المؤسسات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية⁴.

✓ **برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:** تبني الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل (الربيع)، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة وتعزيز مكافحة الفساد وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية وتحسين متابعة إدارة المالية العامة⁵.

¹ - بن عبد الرحمان ناريمان، بن الشيخ سارة، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص: 04.

² - علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر - حوكمة الشركات قضايا واتجاهات -، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، ص: 15.

³ - بن عبد الرحمان ناريمان، بن الشيخ سارة، نفس المرجع السابق، ص: 05.

⁴ - Bachir Mazouz, la gouvernance en Algérie, la parole aux experts, première partie: mieux comprendre la gouvernance, le cas de l'Algérie. disponible sur le site: <http://www.youtube.com/watch?v=Ap-oDoLKSr4>

⁵ - بن عبد الرحمان ناريمان، بن الشيخ سارة، نفس المرجع السابق، ص: 05.

2. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

الحاجة لإنشاء ميثاق مؤسسي لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أصبح أمراً ضرورياً، لذا تم وضع هذا المشروع من طرف الوزارة الوصية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا بالتعاون مع منتدى رؤساء المؤسسات "FCE" و "CLUB" وذلك خلال السداسي الثاني لسنة 2007، وقد تم الإعلان عن هذا الإطار في 11 مارس 2009، كما أن الحوكمة في الجزائر تم تسميتها كذلك بميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

الهدف المنتظر من هذا الإطار هو منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات، كما يمنح لها وسائل تساعد على تحرير وظائفها من خلال ضمان لها حماية أكبر. ويشمل الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات الجزائرية على مبادئ تتمثل أساساً في:

أ- العدالة في تقسيم الحقوق و الواجبات بين الأطراف المشاركة في المؤسسة؛

ب- الشفافية في الاتصال وعلى كل المستويات؛

ت- المسؤوليات لا بد أن يتم تحديدها بصفة واضحة؛

ث- مراقبة تنفيذ السلطة والمسؤوليات لكل طرف مشارك في المؤسسة.

موضوع الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هو تحديد العلاقات بين هذه الأطراف الشريكة من خلال المبادئ الأربعة التالية²:

أ- **الإنصاف:** الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم والتي يجب أن توزع بصورة منصفة؛

ب- **الشفافية:** الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك يجب أن تكون واضحة وصريحة للجميع؛

ت- **المساءلة:** مسؤولية لكل طرف محددة على حدا بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة؛

ث- **المحاسبة:** كل طرف شريك يكون محاسباً أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

من خلال هذه المبادئ يتضح لنا أن عملية توزيع المسؤوليات والرقابة (المحاسبة) يجب أن تتم بالإنصاف والشفافية، علاوة على ذلك فإن قواعد الإنصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والإشراف.

إن هذا الميثاق موجه، بصفة خاصة إلى:

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض

نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية؛

- المؤسسات المساهمة في البورصة أو تلك التي تنهياً لذلك.

3. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من منظور نماذج الحوكمة الدولية:

يمكن إبراز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء العمومية أو الخاصة من خلال مقارنتها بنماذج الحوكمة العالمية من خلال الجدول الموالي:

¹ - حمادي نبيل، أثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اقتصادية والإدارة، جامعة بسكرة، العدد 11، جوان 2012، ص: 83.

² - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

الجدول رقم 10.3: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من منظور نماذج الحوكمة الدولية.

معيّار التفرقة	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية
طبيعة المؤسسة الاقتصادية.	مؤسسة اقتصادية عقلانية ذات دافع ربحي.	مؤسسة اقتصادية اجتماعية ذات دافع رفاهية، أصحاب المصالح والمجتمع.
درجة تركز الملكية.	وجود نسبة تركيز كبيرة للملكية تعود للمستثمرين المؤسسين (عادة أقارب، أو أفراد لديهم اهتمامات مشتركة).	الملكية تعود للدولة، وقد يكون للدولة مع المستثمر (في حالة الشراكة مع القطاع الخاص المحلي أو الأجنبي) مع سيطرة الدولة من خلال امتلاكها لأكثر نسبة من رأس مال المؤسسة.
هدف المؤسسة.	تحقيق أكبر قدر من المنافع بالشكل الذي يساعد على تعظيم ثروة الملاك (الأرباح، النمو، البقاء، تعزيز المنافسة....الخ).	تحقيق مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح مثل العمال، الهيئات المحلية، المجتمع المدني، المقرضين....الخ).
المدى الزمني للمنافع.	المدى القصير.	المدى الطويل.
الفئة ذات التأثير على إدارة المؤسسة.	الملاك، الشركاء أو حملة الأسهم.	أصحاب المصالح (الممثلين من الهيئات العمومية، العمال، البنوك....الخ).
طبيعة مجلس الإدارة.	يختلف باختلاف نوع المؤسسة: شركات الأشخاص (الملاك أو الشركاء) شركات الأموال (مجلس إدارة واحد أو مجلسين لإدارة الشركة مجلس المديرين ومجلس المراقبة).	مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات، أو مجلسين لإدارة الشركة (مجلس المديرين ومجلس المراقبة)، يضم ممثلين من هيئات عمومية.
تسيير المؤسسة.	ترتكز على التعليمات الذاتية الصادرة عن الملاك.	ترتكز على التعليمات القانونية الصادرة عن الهيئة الوصية.
مصادر التمويل.	ترتكز على التمويل الذاتي بالإضافة إلى التمويل البنكي.	تمويل من الجهات الوصية بالإضافة إلى التمويل البنكي.
مكافأة الإدارة التنفيذية.	أجور ثابتة مع مكافآت تختلف باختلاف الشركة.	أجور ثابتة مع مكافآت تختلف باختلاف الشركة.
دور البورصة.	آلية البورصة غير نشطة وتستخدم بصورة ضئيلة.	آلية البورصة غير نشطة وتستخدم بصورة ضئيلة.
التدقيق الخارجي.	ليست محل اهتمام وثقة، مع اعتبار نتائج أعمال المدقق الخارجي في غالب الأحيان على أنه إجراء خارجي روتيني.	محدودية دور التدقيق الخارجي واعتباره كأداة رقابية بالنسبة لممثلي الهيئات العمومية والبنوك.
التدقيق الداخلي.	عمله محدود يتركز على النشاط المالي.	عمله محدود يتركز على النشاط المالي.
لجنة التدقيق.	غير موجودة.	تقتصر على البنوك والشركات المسجلة

في البورصة مهمتها الإشراف على إعداد القوائم المالية والتنسيق بين المدقق الداخلي والخارجي.		
---	--	--

المصدر: حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ م أ و فرنسا، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص: 15-16.

4- نظام الحوكمة في الجزائر:

من أجل الحكم على الحوكمة في الجزائر يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر الأربعة التالية¹:

- 1- القيم "les valeurs": القيم المشتركة بين الأفراد؛
- 2- الهياكل "les structures": المتمثلة في هياكل الدولة، الوزارات، مؤسسات الدولة، التي تتمثل مهامها في خدمة الشعب؛
- 3- إطارات التسيير "cadre de gestion": طريقة التسيير، كيفية تسيير التجهيزات، تسيير الموارد الأولية، تسيير المعلومات وتسيير الموارد البشرية؛
- 4- الوسائل أو الطرق "les outils": المتمثلة في سياسات الدولة، برامج الدولة، مشاريع الدولة فمن أجل الحصول على الحوكمة الجيدة يجب أن يكون هناك تناسق بين بين العناصر الأربعة السابقة، فلأسف في الجزائر لا يوجد تناسق بينها، إذ أنه لا يوجد تطبيق فعلي للحوكمة بل هناك بعض المحاولات التسييرية من يوم ليوم، ولكن لا توجد رؤية للمستقبل حيث لا توجد هياكل قادرة على حمل المتغيرات الجديدة، والإطار التسييري لازال ذات طابع إداري حيث ما زال في الإطار البيروقراطي الذي من المفترض أن يكون تسييري معتمد على تحقيق النتائج الذي يعتمد على تقييم المدخلات والمخرجات، من خلال إجراء تقييم دوري و إجراء تحسينات. إذ يولد عدم التناسق بين العناصر الأربعة السابقة مجموعة من الصراعات²:
 - صراع عدم الثقة؛
 - صراع تنظيمي: على مستوى جميع مؤسسات الدولة، هياكل لا تقدم النتائج التي أنشئت من أجلها؛
 - صراع تسييري: وهنا يجب معرفة ما إذا كانت الهياكل قادرة على تحقيق النتائج المسطرة والمروجة؛
 - صراع الوسائل: استعمال وسائل غير ملائمة مع الإطار التسييري مثل التقييم، كيفية التقييم ومن يقوم بعملية التقييم.

فمن أجل الحصول على نظام حوكمة جيد يجب أن يكون هناك تنسيق بين الهياكل وإطار التسيير والوسائل، فعند تحقيق التناسق يمكننا القول أن هناك حوكمة جيدة تحقق الشفافية والمسؤولية وأيضا تكون هناك وسائل تمكن الشعب من الحصول على خدمات جيدة كالعدالة، التعليم، النقل، الطاقة والصحة³.

¹ - بن عبد الرحمان ناريمان، بن الشيخ سارة، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

² - L'Institut Algérien de gouvernance d'entreprise, Avec le soutien de CIPE ; etude sur la compréhension et les pratiques de gouvernance d'entreprise . disponible sur le site: www.hawkama-eldjazair.org.

³ - بن عبد الرحمان ناريمان، بن الشيخ سارة، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على حوكمة المؤسسات في الجزائر وعلى واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأخص كون هذه الأخيرة هي التي تحرك دواليب التنمية في الجزائر والعالم وتساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، ولقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكرها كما يلي:

- مرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على عدة مراحل منذ الاستقلال إلى يومنا هذا حيث كانت في البداية قطاع مهممل وغير معني بسياسات الدولة في مجال التنمية الاقتصادية إلا أنه في العشرة الأخيرة من القرن العشرين أصبح الشغل الشاغل للدولة من خلال إنشاء وزارة خاصة به؛
- رغم سعي الدولة الجاهد إلى توفير المحيط القانوني والتشريعي الملائم لترقية وتطوير نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسط إلا أنه مازال يشكل عرقلة وحاجز أما جلب وفتح باب الاستثمار الأجنبي؛
- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من مشاكل عديدة متعلقة بالجانب التسييري والتنظيمي؛
- إن الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مازالت في مراحلها الأولية إذ لم تلقى القبول الكافي من طرف مسيرين وملاك المؤسسات ذات الطابع العائلي؛
- إن واقع آليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تفتقر إلى عدة أمور وبالأخص لجنة المراجعة والتدقيق الداخلي الذي لا يوجد في غالبية المؤسسات الجزائرية؛
- هناك إهمال كبير لآلية التدقيق الخارجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث مازالت تعتبر كإجراء قانوني روتيني؛
- ساهم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كهدف ذا أولوية بفتح الباب بمصرعيه أمام المؤسسات من أجل تحسين المنظومة التسييرية والتنظيمية وتعزيز بقاءها وتطويرها من أجل تحقيق ميزة التنافسية؛
- تتمثل المشاكل التي يواجهها الحكم الراشد في الجزائر من خلال عدم وجود إطار مؤسسي قائم، ضعف العلاقة بين المؤسسة، البنك والإدارة الجبائية، مشاكل الاستخلاف داخل المؤسسات وكذلك كيفية توضيح المسؤوليات في الفريق التنفيذي وتوضيح العلاقات بين المساهمين؛
- تمر مراحل تطبيق الحوكمة في المؤسسة الراغبة بتطبيقها بعدة مراحل تدرجية لتتوصل في الأخير إلى نظام حوكمة خاص يتوافق مع خصائصها وخصائص ميثاق الحوكمة للجهات الرسمية؛
- من أجل التطبيق الجيد للحوكمة في المؤسسات الجزائرية يلتزم تفعيل أطراف الحوكمة.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض
مؤسسات المساهمة الجزائرية

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري والتطرق إلى مختلف المفاهيم والجوانب النظرية والفكرية المتعلقة بحوكمة المؤسسات وممارساتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كان لا بد من اتمام هذه الدراسة بجانب تطبيقي، حيث سنقوم في هذا الجانب بمحاولة دراسة لطبيعة نظام الحوكمة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في كل من ولايتي الشلف وسيدي بلعباس حيث سنأخذ مؤسسات المساهمة كعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نسعى من خلال هذه الدراسة التطبيقية إلى القيام بتشخيص واقعي لخصائص ومميزات ممارسات الحوكمة في هذه المؤسسات بالإضافة إلى العمل من أجل التوصل أيضا إلى خصائص وملامح نموذج الحوكمة الذي يتناسب ويتوافق مع خصائص هذا النوع من المؤسسات محل الدراسة.

ولالإلمام أكثر بالدراسة التطبيقية ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تتمحور حولها عناصر الجانب التطبيقي كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، التعريف بأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة؛

المبحث الثاني: تحليل معطيات الاستبيان، وهذا بعد القيام بتفريغ بيانات الاستبيان ومعالجتها احصائيا؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واستخلاص خصائص نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات محل الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة في هذه الدراسة يستلزم انتهاج طريقة منهجية مناسبة ومساعدة على تحقيق ما نصبوا اليه، حيث أن أي دراسة مهما كان نوعها وطبيعتها تسير وتقوم على منهج علمي وأسس منهجية متعارف عليها، في هذا المبحث سنسلط الضوء على طبيعة المنهج المتبع في الدراسة وذلك من خلال استعراض أدوات الدراسة المستعملة في جمع البيانات، طبيعة العينة وخصائص مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى مراحل اعداد الاستبيان وكذا الاساليب الاحصائية المستعملة لتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالدراسة.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

سنتناول في هذا المطلب منهج الدراسة المتبع والذي يتوافق مع طبيعة الدراسة والموضوع، كما سنتطرق إلى طرق وأدوات جمع المعلومات بالإضافة إلى ذكر وضبط حدود الدراسة.

أولاً: تقديم منهج الدراسة المتبع

تختلف وتتعدد المناهج والأساليب العلمية وذلك باختلاف طبيعة الدراسة، الموضوع المراد دراسته والأهداف المرجو تحقيقها، حيث أنه لا تخلص أي دراسة من منهج علمي مناسب وملائم يلي ويتماشى مع متطلبات الدراسة، ولا تختصر الدراسة على منهج واحد بصفة حصرية بل هناك إمكانية تعدد المناهج في دراسة واحدة وذلك تبعاً لطبيعة المعلومات والبيانات المراد تحصيلها، كما أن اتباع واختيار المنهج العلمي الملائم للدراسة يزيد ويسهل من فرص الوصول إلى الغايات المستهدفة.

ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا والأهداف المراد تحقيقها فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف على أنه "المنهج الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصف رقمي يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى"¹. وعليه فإن المنهج الوصفي يقوم بتصوير والاحاطة بالظاهرة أو الموضوع المدروس كما هو موجود في الواقع دون التدخل في مجرياته، وبإمكان الباحث أن يتفاعل مع الموضوع بوصفه وتحليله.

ويتوافق هذا المنهج مع طبيعة دراستنا والتي تهدف إلى إبراز واطهار طبيعة وخصائص ومميزات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة، وسنعمد في هذه الدراسة على نوعين من البيانات والمعلومات:

- **البيانات الرئيسية:** و المتمثلة في كل من الاستبيان، الملاحظة والمقابلة واستندنا على هذه الأدوات في الدراسة التطبيقية لجمع وتحصيل المعلومات اللازمة لدراستنا؛

¹ - هاني بن محمد الحفظي، دروس مقدمة حول المنهج الوصفي التحليلي، إدارة الخدمات التعليمية ينيع الإشراف التربوي، شعبة الصفوف الأولية، الهيئة الملكية للجبيل وينبع، المملكة العربية السعودية، ص:2.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

-البيانات الثانوية: واستندنا على هذا النوع من البيانات في الجانب النظري، وتمثل هذه البيانات في المعلومات المستوحاة من الكتب، الدوريات والمنشورات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

ثانيا: حدود الدراسة الميدانية

تتمثل حدود الدراسة الميدانية فيما يلي:

1. الحدود المكانية:

تستهدف هذه الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في دولة الجزائر وبالضبط الواقعة في ولايتي الشلف وسيدي بلعباس وذلك من أجل تبيان طبيعة وخصائص الحوكمة لهذه المؤسسات.

2. الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في الفترة التي تنجز فيها الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولايتي الشلف وسيدي بلعباس، حيث تمتد الدراسة من الفترة التي قمنا فيها بتوزيع الاستبيان إلى غاية الحصول على اجابات المستجوبين وبالتالي فان حدود الدراسة تنحصر ما بين 01 أفريل 2017 و30 جويلية 2017.

3. الحدود البشرية:

تستهدف هذه الدراسة إجابات إطارات المؤسسات محل الدراسة والممثلين في مديري المؤسسات، أعضاء مجلس الإدارة وإطارات الإدارة التنفيذية.

4. الحدود الموضوعية:

استندت هذه الدراسة على المواضيع والمحاور المتعلقة بالدرجة الأولى بحوكمة المؤسسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث روعي في صياغة محاور الاستبيان على خصائص الحوكمة التي تميز المؤسسات الجزائرية وبالتالي فإن نتائج الاستبيان مرتبطة بشكل أساسي على إجابات مسؤولي وإطارات المؤسسات المستهدفة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

قبل القيام بأي دراسة تطبيقية يجب تحديد أولا مجتمع الدراسة الذي يتيح للباحث إجراء دراسته الميدانية، حيث يكون اختيار وتحديد مجتمع الدراسة بعد ضبط اشكالية وفرضيات البحث وقبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات، إذ أن صياغة الإشكالية

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

وفرضيات البحث يكون بإدراج متغيرات تتعلق أساسا بالمجتمع الإحصائي الذي تتمحور فيه الدراسة. ويعرف مجتمع الدراسة بأنه "كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات الموضوع أو الدراسة"¹.

وفي دراستنا هذه يمثل مجتمع الدراسة كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في كل من ولايتي الشلف وسيدي بلعباس ولقد اعتمدنا على التصنيف القانوني الذي ينص عليه المشرع الجزائري، وروعي في استهداف مجتمع الدراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كون دراستنا تتمحور حول هذا النوع من المؤسسات.

تكون عينة الدراسة من مجموعة من شركات المساهمة (SPA) المتواجدة في كل من ولايتي الشلف وسيدي بلعباس (أنظر الملحق رقم 04)، ولقد روعي في اختيار هذه المؤسسات التصنيف القانوني الذي ينص عليه المشرع الجزائري، كما أنه وقع الاختيار على هذا النوع من المؤسسات كونها تتلائم مع متطلبات وأهداف هذه الدراسة بحيث أن مؤسسات المساهمة تتوفر على المقومات الادارية والتسييرية الفعلية التي تؤهلها لتبني مبادئ وقواعد الحوكمة وبالتالي قابليتها لاتباع نموذج حوكمة يراعي خصوصياتها، بالإضافة إلى تسهيل الدراسة الميدانية وكذلك حتى تكون نتائج الدراسة ذات نوعية ومصادقية كافية.

يقدر عدد المؤسسات محل الدراسة بـ 15 مؤسسة موزعة كما يلي:

- ولاية الشلف: 10 مؤسسات مساهمة.
- ولاية سيدي بلعباس: 5 مؤسسات مساهمة.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في التحليل

اعتمدنا في تحليل نتائج وبيانات الاستبيان على الأساليب الإحصائية المتواجدة في البرنامج الإحصائي المسمى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20).

1. مقاييس النزعة المركزية:

استندنا في تحليل أسئلة الاستبيان على بعض مقاييس النزعة المركزية والمتمثلة في كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل معرفة توجه إجابات الأفراد العينة المستجوبة ومن أجل معرفة أيضا مدى الانحراف التي قد تأخذها إجابات المستجوبين.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

يعتبر اختيار الأداة المناسبة لجمع بيانات الدراسة أمر في غاية الأهمية حيث أن أدوات جمع البيانات تختلف باختلاف طبيعة ونوع الدراسة وكذلك الأهداف المراد تحقيقها بالإضافة إلى خصائص مجتمع الدراسة، كما أن اختيار أدوات جمع البيانات يتوافق بالضرورة مع المنهج المتبع في الدراسة. ونظرا لطبيعة وخصائص دراستنا ارتأينا أن نستخدم مجموعة الأدوات التالية:

¹ - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، 2008، ص: 161.

أولاً: الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداماً لجمع وتحصيل البيانات والمعلومات من مصدرها الرئيسي، ويعرف الاستبيان على أنه: "ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما يتم تقديمه إلى المبحوثين أو أخرى توجه إلى الأفراد أو المؤسسات محل الدراسة بهدف الحصول على معلومات حول الموضوع المراد دراسته"¹.

وتحدد أسئلة الاستبيان على حسب إشكالية البحث المطروحة وعلى حسب فرضيات البحث المراد اختبارها، كما أن طبيعة مجتمع الدراسة وعدد أفراد العينة يساهمان أيضاً في تحديد شكل ونوع الأسئلة المدرجة في الاستبيان. تمر عملية صياغة وتصميم الاستبيان بعدة مراحل انطلاقاً من اللجوء إلى الدراسات السابقة والتي تعتبر كمرجع رئيسي يعتمد عليه في تصميم أسئلة الاستبيان الأولية مروراً بالاستشارة العلمية والتي تستلزم استشارة أساتذة وخبراء في مجال التخصص من أجل ابداء ملاحظاتهم وآراءهم، ووصولاً في الأخير إلى ضبط الصيغة النهائية لأسئلة الاستبيان، ولقد مرت عملية صياغة الاستبيان في دراستنا هذه بمجموعة من المراحل نلخصها كما يلي:

1. المرحلة الأولى:

تمثل هذه المرحلة فترة الإعداد الأولية للاستبيان، حيث قمنا في هذه المرحلة بإعداد استبيان أولي متكون من 86 سؤال موزع على 5 محاور (أنظر الملحق رقم 02) واستندنا في إعداد هذه الأسئلة على الدراسات السابقة التي أخذت كمرجعية كما قمنا أيضاً بأخذ آراء وتوجيهات أساتذة مختصين في مجال الحوكمة، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة بأن تكون سهلة وسلسة خالية من أي غموض ومباشرة تتناسب من الناحية الشكلية والموضوعية مع مستوى أفراد العينة المعنية بالإجابة على الأسئلة.

2. المرحلة الثانية:

وهي عبارة عن مرحلة الاستشارة العلمية، فبعد أن انتهينا من صياغة أسئلة الاستبيان الأولية قمنا بعرض هذه الأسئلة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الحوكمة (أنظر الملحق رقم 01) وذلك من أجل اضفاء الصبغة العلمية على الاستمارة من خلال إعطاء ملاحظاتهم وتوصياتهم وكذلك حتى تكون الأسئلة ذات مصداقية وشفافية وذلك الأخطاء المنهجية والتقنية.

3. المرحلة الثالثة:

وتعتبر المرحلة النهائية، فبعد تلقي ملاحظات الأساتذة المحكمين قمنا بإلغاء مجموعة من الأسئلة التي ليس لها علاقة بالموضوع وبعض الأسئلة المتكررة، حيث تحصلنا في النهاية على 54 سؤال (أنظر الملحق رقم 03) موزعة على أربعة محاور، ولقد تم الاعتماد في الإجابات على سلم ليكرت الخماسي، كما هو مبين في الجدول الموالي:

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 1999، ص: 369.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

الجدول رقم 1.4: سلم ليكرت الخماسي.

التصنيف	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دائل للنشر، عمان، 2006، ص: 115.

لقد قمنا بتوزيع أسئلة الاستبيان النهائية على أربعة محاور أساسية، حيث تم توزيع عدد الأسئلة في كل محور على حسب متغيرات الدراسة ومتطلباتها كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 2.4: توزيع أسئلة الاستبيان.

رقم	اسم المحور	عدد الأسئلة	أرقام الأسئلة	النسبة المئوية
01	واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة.	09	من 01 إلى 09	16.07%
02	هيكل الملكية في المؤسسة.	07	من 10 إلى 16	12.50%
03	الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة.	27	من 17 إلى 43	51.78%
04	الأطراف الفاعلين الخارجيين وعلاقتهم المتبادلة مع المؤسسة.	11	من 44 إلى 54	19.64%
	المجموع	54	من 1 إلى 54	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

بالإضافة إلى الأسئلة والمحاور المذكورة أعلاه يحتوي الاستبيان على أسئلة أخرى متعلقة أساسا بمعلومات عامة حول المؤسسة كاسم المؤسسة وتاريخ تأسيسها، كما يحتوي الاستبيان على أسئلة متعلقة بمعلومات عامة عن المستجوب كالخبرة، المستوى والوظيفة.

ثانيا: المقابلة:

تعتبر المقابلة كوسيلة أخرى تستعمل أيضا للجمع والحصول على المعلومات المراد تحصيلها ولكنها تختلف عن الاستبيان في طريقة التحصيل، حيث أن المقابلة تكون عن طريق الاتصال المباشر بالمستجوب من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الشفوية وتكون الإجابة مباشرة. وتعرف المقابلة على أنها: "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وقد تتم المقابلة عن طريق اتصال مباشر أو عن طريق الهاتف أو بواسطة الحاسوب أو بالأقمار الصناعية أو أي وسيلة تكنولوجية أخرى تضمن التواصل المباشر"¹.

¹ - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دائل للنشر، الأردن، 1999، ص: 55.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

ويتم اللجوء إلى هذا النوع من الأدوات من طرف الباحثين وذلك لسهولة ووضوح عملية تحصيل البيانات والتي تكون بطريقة مباشرة ولا تقبل تأويلات وتكون بطريقة شفافية وهذا ما يساعد على فهم وضبط المعلومات، وتعتبر المقابلة أيضا كوسيلة يستعان بها لتوضيح وتبسيط أسئلة الاستبيان على المستجوب حتى تكون الأجوبة المحصل عليها ذات مصداقية كبيرة.

ولقد فضلنا أسلوب المقابلة الشخصي مع المستجوبين حتى نشرح ونبين بعض المصطلحات التي يمكن أن يكتنفها الغموض بالنسبة للمستجوب وهذا حتى نزيح جميع العراقيل التي تحد من مصداقية الاجابة على أسئلة الاستبيان، ومن خلال المقابلة تلقينا بعض المقترحات والتوجهات للمستجوبين ساعدتنا في الحصول على بعض المعلومات الموضوعية التي تخص موضوع الدراسة.

ثالثا: الملاحظة:

تعتبر الملاحظة كأسلوب وأداة أيضا يستند عليها للجمع والحصول على المعلومات وذلك عن طريق المشاهدة بالعين المجردة للأحداث والوقائع التي لها صلة بمتغيرات وموضوع البحث، حيث أنه هناك أشياء وأمر لا نستطيع الحصول عليها عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق الاستبيان وقد تمكنا الملاحظة من ادراكها.

استندنا إلى أداة الملاحظة في هذه الدراسة وذلك من أجل معرفة طبيعة العلاقة بين الأفراد الفاعلين في المؤسسة ونخص بالذكر المساهمين أو الشركاء، ملاك المؤسسات وأصحاب المصلحة أو العمال، بالإضافة إلى ملاحظة طبيعة وخصائص النظام التسييري والتنظيمي داخل المؤسسة والأجواء العامة التي تسيير وفقها المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل معطيات الاستبيان

في هذا المبحث سنقوم بتحليل بيانات الاستبيان باستعمال الاساليب الإحصائية المتواجدة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 20 (أنظر الملحق رقم 05).

المطلب الأول: معامل صدق الاستمارة وتحليل خصائص العينة

أولا: معامل صدق الاستبيان

لقد قمنا بتوزيع 82 استمارة على 15 مؤسسة في كل من ولايتي الشلف وسيدي بلعباس، كل استمارة مكونة من 4 محاور تحتوي إجمالا على 54 سؤال بالإضافة إلى جزء مخصص للمعلومات حول المؤسسة وحول المستجوب، ولقد قمنا بتحليل ومعالجة 75 استمارة بعدما تم الغاء استمارتين نظرا لعدم مناسبتهم ولم نتمكن من الحصول على 05 استمارات.

واستندنا في قياس مصداقية وثبات الاستمارة على معامل ألفا كرونباخ والذي قدرت قيمته بـ 0.932 (93.2 في المئة)، وهذه القيمة تدل على أن عبارات وأسئلة الاستبيان متناسقة داخليا ومتجانسة بشكل جيد، كما أن هذه النتيجة تدل على أن عبارات الاستبيان ستحقق نفس النتائج في ظروف أخرى، مع العلم أن معامل ألفا كرونباخ المرجعي يقدر بـ (60 في المئة) حيث كلما كانت قيمته أكبر من هذه القيمة كلما كانت عبارات الاستبيان ذات ثبات كبير. النتائج مبينة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

الجدول رقم 3.4: معامل ثبات وصدق الاستبيان.

عدد الأسئلة	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل صدق الاستمارة
54	0.932	0.965

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على مخرجات SPSS 20.

قيمة معامل صدق الاستمارة تم الحصول عليها عن الطريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقيمتها جيدة وذات دلالة جيدة على صدق عبارات الاستمارة.

ثانيا: تحليل خصائص العينة

I: تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة

في هذا الجزء سنقوم بتحليل بعض المعطيات التعريفية الخاصة بالمؤسسات التي شملتها دراستنا وذلك لما لهذه المعلومات من تأثير على طبيعة إجابات المستجوبين ونخص بالذكر ملكية المؤسسة.

I-1: تحليل المعطيات الخاصة بملكية المؤسسة: استهدفت هذه الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع

الخاص أو العام، والجدول الموالي يبين توزيع هذه المؤسسات على حسب ملكيتها:

الجدول رقم 4.4: توزيع مؤسسات الدراسة حسب طبيعة ملكيتها.

ملكية المؤسسة	التكرار	النسبة
خاصة	15	% 100
عامة	0	0
المجموع	15	% 100

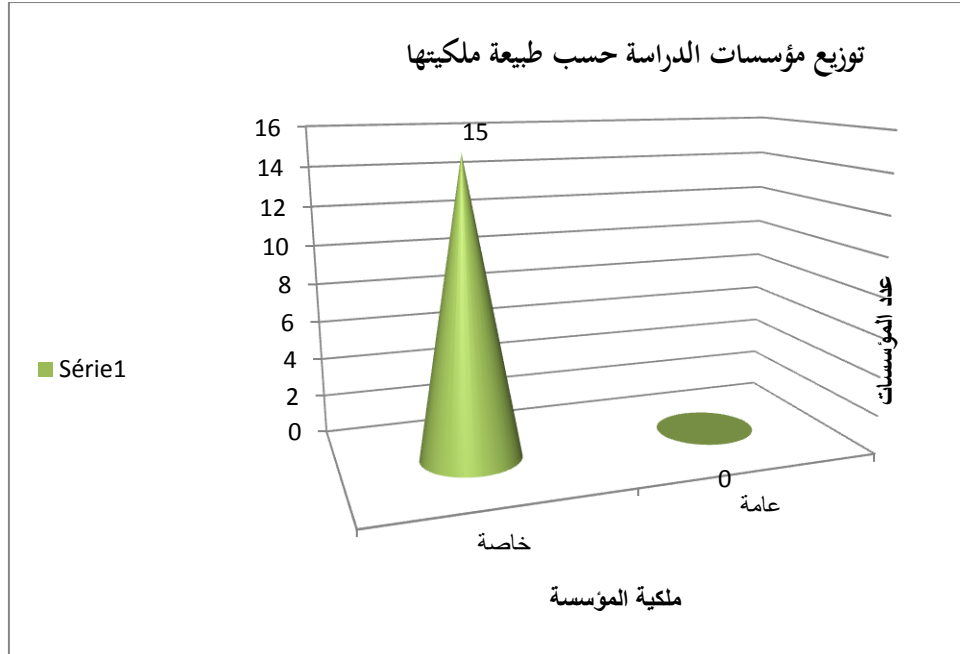
المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع المؤسسات الخاصة بهذه الدراسة تابعة للقطاع الخاص ويعود السبب إلى أن كون أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تابعة للقطاع الخاص كما أن نظام التسيير يختلف من القطاع الخاص إلى القطاع العام وهذا له تأثير على نتائج دراستنا حيث تكون النتائج أكثر قيمة وفعالية في مؤسسات القطاع الخاص.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

والشكل الموالي يظهر خصائص العينة من حيث طبيعة ملكيتها:

الشكل رقم 1.4 : توزيع عينة الدراسة على حسب طبيعة ملكيتها.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

II: تحليل المعطيات الخاصة بالمستجوبين

في هذا الجزء من الجانب التطبيق سنقوم بتحليل المعطيات الخاصة بمستجوبي الدراسة، حيث أن لهذه المعطيات تأثير أيضا على نوع وطبيعة الاجابات كالخبرة، الوظيفة والمستوى التعليمي.

II-1: تحليل المعطيات الخاصة بخبرة المستجوبين:

الخبرة لها تأثير كبير على طبيعة وإجابات المستجوبين، حيث كلما كانت سنوات الخبرة كثيرة كلما كانت الإجابات المحصل عليها ذات مصداقية وفعالية تساهم بشكل فعال في الوصول الى النتائج المرجوة والأهداف المسطرة، الجدول الموالي يبين البيانات الخاصة بتوزع سنوات الخبرة على أفراد العينة:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

الجدول رقم 5.4: توزيع سنوات الخبرة الخاصة بالمستجوبين.

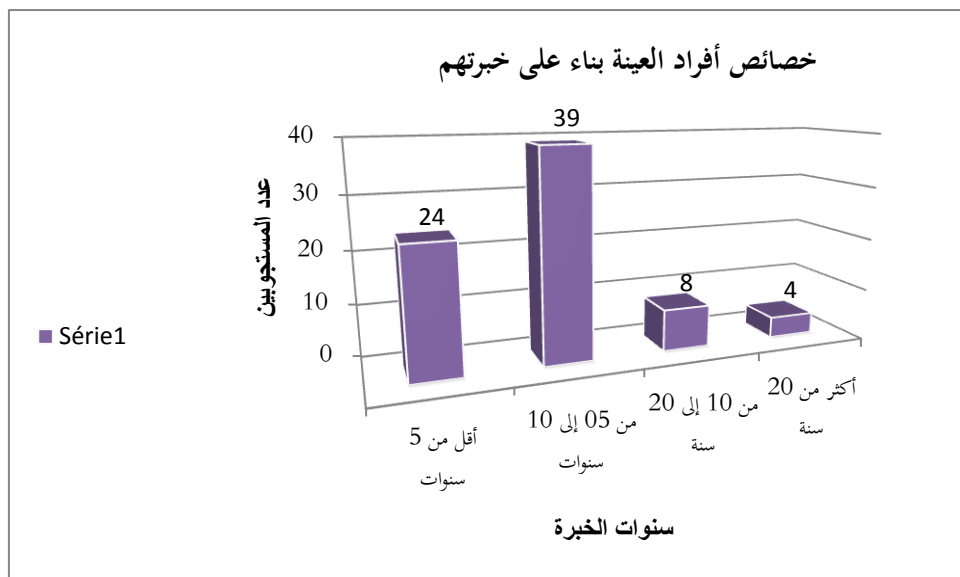
السنوات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	24	32%
من 05 إلى 10 سنوات	39	52%
من 10 إلى 20 سنة	8	10.66%
أكثر من 20 سنة	4	5.33%
المجموع	75	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه الخاص بالخبرة المهنية لأفراد العينة حيث تم تصنيف الخبرة إلى أربعة فئات، الفئة الأولى تشمل أفراد العينة الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات وقدرت نسبتهم بـ 32 في المئة من إجمالي أفراد العينة، والفئة الثانية تضم المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 5 و 10 سنوات وقدرت نسبتهم بـ 52 في المئة من إجمالي أفراد العينة، أما الفئة الثالثة فتشمل المستجوبين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 10 و 20 سنة وقدرت نسبتهم بـ 10.66 في المئة من إجمالي أفراد العينة، فيما يخص الفئة الرابعة والأخيرة فتشمل المستجوبين الذين تتجاوز خبرتهم المهنية 20 سنة ولقد قدرت نسبتهم بـ 5.33 في المئة من إجمالي أفراد العينة. نلاحظ من خلال هذه المعطيات المتحصل عليها أن غالبية المستجوبين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 05 و 10 سنوات وهي في الحقيقة خبرة كافية لتقديم إجابات صادقة ووافية حول أسئلة الاستبيان يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل واستنباط النتائج.

والشكل الموالي يبين خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة:

الشكل رقم 2.4: خصائص المستجوبين وفقا لعنصر الخبرة.



الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

II-2: تحليل المعطيات الخاصة بمستوى أفراد العينة:

المعطيات الممثلة في الجدول الموالي خاصة بمستوى أفراد العينة الذين تم استجوابهم، حيث لمستوى المستجوبين تأثير إيجابي أو سلبي على اجاباتهم وذلك متوقف أساسا على مستوى تعليمهم، فكلما كان المستوى التعليمي جيد كلما كانت الاجابات المقدمة ذات مصداقية كبيرة.

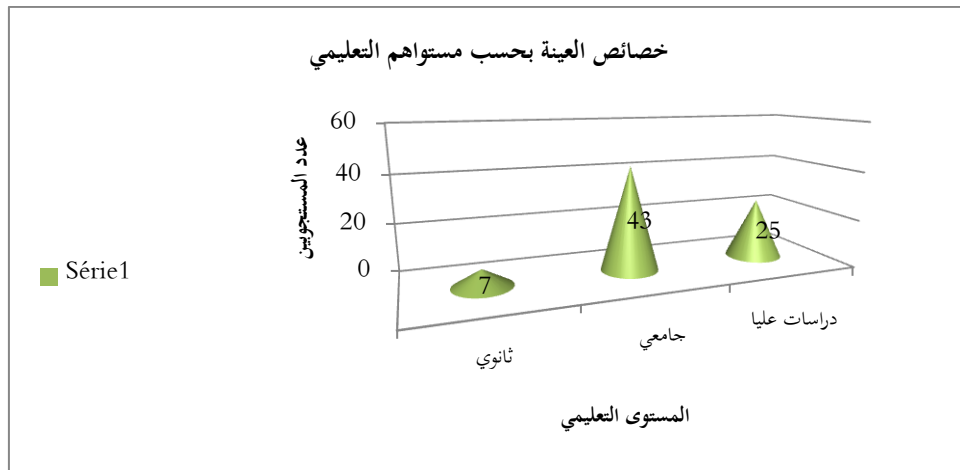
الجدول رقم 6.4: تصنيف المستجوبين حسب مستواهم التعليمي.

المستوى	التكرار	النسبة
ثانوي	7	%09.33
جامعي	43	%57.33
دراسات عليا	25	%33.33
المجموع	75	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

تم توزيع مستويات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول أعلاه إلى ثلاثة مستويات: المستوى الأول ثانوي حيث كانت نسبته 09.33 في المئة من إجمالي أفراد العينة، أما المستوى الثاني فيتعلق بالأفراد الذين يملكون المستوى الجامعي وقدرت نسبتهم بـ 57.33 في المئة من إجمالي أفراد العينة، أما المستوى الثالث فيشمل المستجوبين الذين يملكون مستوى دراسات عليا وقد قدرت نسبتهم بـ 33.33 في المئة من إجمالي أفراد العينة. نلاحظ من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه أن غالبية المستجوبين في هذه الدراسة يملكون مستوى جامعي أو دراسات عليا، وهذا مؤشر جيد على مصداقية ونوعية الاجابات المتحصل عليها والتي تخدم أهداف الدراسة. و الشكل الموالي يبين خصائص أفراد العينة بحسب مستواهم التعليمي:

الشكل رقم 3.4: توزيع أفراد العينة المستجوبة على أساس مستواهم التعليمي.



الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

II-3: تحليل المعطيات الخاصة بوظيفة أفراد العينة:

المعطيات المقدمة في الجدول أدناه تمثل توزيع إجابات أفراد العينة على حسب وظيفتهم المهنية حيث تعتبر الوظيفة ذات أهمية وتأثير على أجوبة المستجوبين.

الجدول رقم 7.4: تصنيف المستجوبين حسب وظيفتهم في المؤسسة.

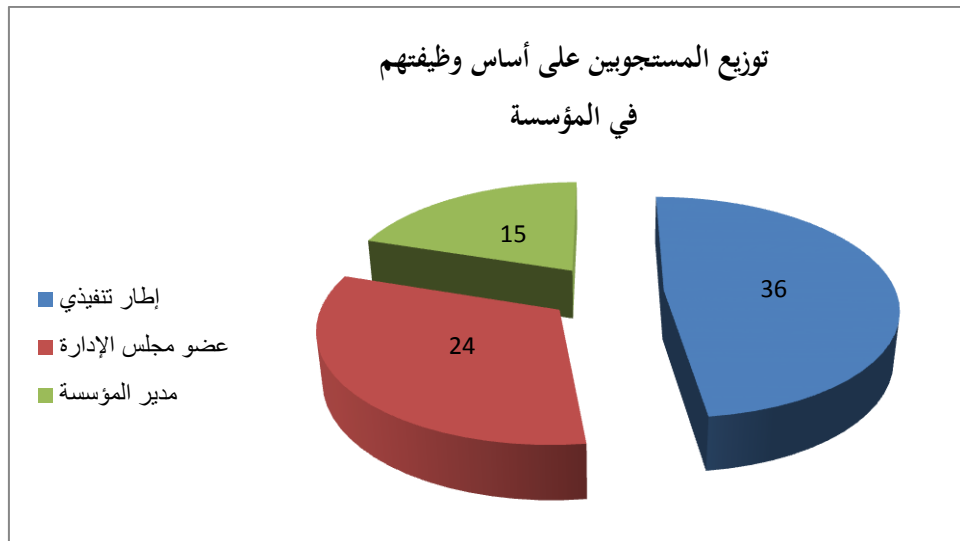
الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار تنفيذي	36	48%
عضو مجلس الإدارة	24	32%
مدير مؤسسة	15	20%
المجموع	75	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

تم تصنيف وظائف أفراد العينة وفق الجدول أعلاه إلى ثلاثة أصناف، الصنف الأول يضم المستجوبين الذين يشتغلون كإطارات تنفيذية وكانت نسبتهم حوالي 48 في المئة من إجمالي أفراد العينة، أما الصنف الثاني فيتعلق بأفراد المستجوبين الذين يشتغلون كأعضاء في مجلس الإدارة في المؤسسة وكانت نسبتهم حوالي 32 في المئة من إجمالي أفراد العينة، أما الصنف الثالث فيخص مدراء المؤسسات والذين كانت نسبتهم حوالي 20 في المئة من إجمالي أفراد العينة وهي نسبة جيدة استنادا إلى أنه تم استجواب جميع مدراء المؤسسات الذين شملتهم الدراسة.

و الشكل الموالي يظهر توزيع أفراد العينة على حسب وظائفهم في المؤسسة:

الشكل رقم 4.4: خصائص أفراد العينة على أساس وظائفهم.



الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

المطلب الثاني: تحليل معطيات الاستبيان

في هذا المطلب سنقوم بتحليل معطيات وعبارات الاستبيان وذلك بالاعتماد على بعض الاختبارات الاحصائية كالمتوسط الحسابي المرجح وذلك لمعرفة التوجه العام لإجابات المستجوبين، وكذلك التكرارات والانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف اجابات المستجوبين عن المتوسط الحسابي، حيث من خلال هذا المطلب سنتعرف على توجه اجابات أفراد العينة (أنظر الملحق رقم 05).

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول

سنقوم في هذا الجزء بتحليل معطيات المحور الأول من الاستبيان والذي خصص لمعرفة درجة ومدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات التي شملتها الدراسة بالإضافة إلى معرفة إن كانت توجد دراية أو ثقافة لجوانب وحيثيات حوكمة المؤسسات، يحتوى هذا المحور على 09 عبارات تم التطرق فيها إلى جميع عناصر الحوكمة ابتداءً بمعرفة مفهوم الحوكمة، مدى الدراية بالنصوص والمواثيق التي تنص على الحوكمة في الجزائر كميثاق الحكم الراشد إضافة إلى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ وآليات الحوكمة، وتعتبر الاجابة على عبارات هذا المحور مهمة جداً في تحديد مدى مصداقية الاجابة على الاسئلة الموالية.

الجدول الموالي يبين نتائج الاختبارات الاحصائية على أسئلة المحور الأول:

الجدول رقم 8.4: نتائج الاختبارات الاحصائية لأسئلة المحور الأول.

رقم	العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		م.ح ¹	م.أ ²
		%	ت ³	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
01	لدي معلومات كافية حول مفهوم حوكمة المؤسسات.	06.66	05	10.66	08	18.66	14	46.66	35	17.33	13	3.57	1.104
02	لدي دراية بنصوص وموثائق في الجزائر تحتوي على جوانب متعلقة بالحوكمة.	10.66	08	17.33	13	26.66	20	33.33	25	12.00	09	3.18	1.182
03	يعتبر ميثاق الحكم الراشد كدليل ارشادي مناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	05.33	04	09.33	07	12.00	09	60.00	45	13.33	10	3.66	1.004
04	تطبق المؤسسة ممارسات ومبادئ حوكمة المؤسسات.	14.66	11	20.00	15	08.00	06	52.00	39	05.33	04	3.13	1.233
05	تتجه المؤسسة لتبني ميثاق الحكم الراشد.	04.00	03	08.00	06	25.33	19	45.33	34	17.33	13	3.64	0.995
06	تطبيق الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى التخفيض من تضارب المصالح بين الأطراف.	04.00	03	09.33	07	14.66	11	56.00	42	16.00	12	3.70	0.983
07	يتم الافصاح عن النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة.	08.00	06	10.66	08	09.33	07	38.66	29	33.33	25	3.78	1.244
08	يتم الافصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم.	05.33	04	14.66	11	29.33	22	36.00	27	14.66	11	3.40	1.078
09	يتم الافصاح عن جميع المعلومات لجميع أصحاب المصالح.	02.66	02	05.33	04	20.00	15	66.66	50	05.33	04	3.66	0.776

¹ المتوسط الحسابي.

² الانحراف المعياري.

³ التكرار.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS 20.

من خلال معطيات الجدول أعلاه سنقوم بتحليل جميع العبارات على حدى كما يلي:

01. نلاحظ أن عدد مقبول من المستجوبين أبدوا موافقتهم بخصوص حيازتهم على معلومات ودراية كافية حول حوكمة المؤسسات حيث تشير نسبة المستجوبين الذي وافقوا على هذه العبارة بـ 64 في المئة و هذه نسبة جيدة، في حين أن 18.66 في المئة أبدوا حيادهم بينما أبدى 17.32 في المئة عدم موافقتهم على هذا السؤال، وتشير قيمة المتوسط الحسابي إلى 03.57 بانحراف معياري يقدر بـ 1.104؛

02. توزعت أفراد العينة المستجوبة بين موافق ومحيد وعدم الموافقة، إلا أن نسبة مقبولة من المستجوبين أبدوا موافقتهم بخصوص درايتهم بنصوص وقوانين متعلقة بحوكمة المؤسسة حيث كانت نسبة الذين أبدوا موافقتهم بـ 45.33 في المئة من إجمالي أفراد العينة، بينما 26.66 في المئة أبدوا حيادهم وذلك لجهلهم وعدم درايتهم بمفهوم الحوكمة، أما الذين أبدوا عدم موافقتهم فقدرت نسبتهم بـ 28 في المئة. وتشير قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.18 بانحراف معياري قدره 1.182 أن عدد المستجوبين الذين أبدوا موافقتهم أكثر من عدد المستجوبين الذين أبدوا عدم موافقتهم وهذا مؤشر إيجابي؛

03. وافق 73.33 في المئة من المستجوبين على أن ميثاق حكم الراشد يعتبر كدليل ارشادي مناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بينما قدرت نسبة الذين أبدوا حيادهم وعدم موافقتهم بـ 12 و 14.66 في المئة وذلك بسبب عدم معرفتهم لميثاق الحكم الراشد، استقر المتوسط الحسابي المرجح لهذه العبارة عند القيمة 3.66 بانحراف معياري قدره 1.004 وهذه يدل على أن عدد مقبول من أفراد العينة وافقوا على هذا السؤال؛

04. تبين قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.13 بانحراف معياري قدره 1.233 أن 57.33 في المئة من المستجوبين وافقوا على أن المؤسسات التي شملت الدراسة تطبق ممارسات ومبادئ حوكمة المؤسسات بينما أبدى 08 في المئة من المستجوبين حيادهم و 34.66 في المئة منهم عدم الموافقة؛

05. نتج عنه نسبة جيدة من المؤسسات محل دراستنا إلى تطبيق ميثاق الحكم الراشد في المستقبل القريب كما هو مبين في الجدول أعلاه حيث أبدى 63.66 في المئة موافقتهم بينما أبدى 25.33 في المئة حيادهم نظرا لجهلهم بمضمون ميثاق الحكم الراشد، وعلى العكس فقد أبدى 12 في المئة من المستجوبين رفضهم وهذا يدل على أن هذه المؤسسات غير مستعدة للاستعانة بميثاق الحكم الراشد، قيمة المتوسط الحسابي المرجح تساوي 3.64 بانحراف معياري قدره 0.995 وهذا يتوافق مع آراء المستجوبين؛

06. عبر 72 في المئة من المستجوبين المتواجدين في 15 مؤسسة التي شملت الدراسة عن موافقتهم على أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تخفيض تضارب المصالح بين أطراف المصلحة بينما أبدى 14.66 في المئة حيادهم و 13.33 في المئة لم يوافقوا على هذه العبارة، وجاءت قيمة المتوسط الحسابي متوافقة مع عدد المستجوبين الذين أبدوا موافقتهم حيث قدرت قيمته بـ 3.70 بانحراف معياري قدره 0.983؛

07. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 71.66 في المئة من المستجوبين أظهروا موافقتهم على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية وهذا ما يتوافق مع قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.78 بانحراف معياري قيمته 1.244

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

وتشير هذه المعطيات على أن عدد مهم من المؤسسات تطبق مبدأ من مبادئ حوكمة المؤسسات والذي يعد مؤشر إيجابي على أن عدد مقبول من المؤسسات محل الدراسة تطبق حوكمة المؤسسات؛

08. تشير قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.40 بانحراف معياري قدره 1.078 على توجه نسبة كبيرة من أفراد العينة المستجوبة والمقدرة بنسبة 50.66 في المئة نحو موافقتهم على قيام مؤسساتهم بالإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وهذا ما يتوافق مع ما تم الإشارة إليه حول مصداقية تطبيق ممارسات الحوكمة، في حين أبدى 29.33 في المئة من المستجوبين حيادهم وأبدى 20 في المئة أيضا عدم موافقتهم وهذا يدل على أن هذه المؤسسات لا تقوم بعملية الإفصاح لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؛

09. امتداد للعبارتين السابقتين فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي المرجح بـ 3.66 بانحراف معياري قدره 0.776 وهذا يدل أيضا على أن ما نسبته 72 في المئة من المستجوبين وافقوا على أنه يوجد إفصاح عن جميع المعلومات الخاصة بجميع أصحاب المصالح، وهذا يتوافق أيضا مع توجه المستجوبين في العبارتين السابقتين، بينما أبدى 20 في المئة من المستجوبين حيادهم وأبدى 08 في المئة عدم موافقتهم.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني من الاستبيان

يضم هذا المحور سبعة أسئلة تتعلق أساسا بطبيعة هيكل الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة إذ أن الهدف هو معرفة شكل، خصائص وطبيعة الملكية في هذا النوع من المؤسسات ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الجانب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كون معظمها عبارة عن مؤسسات عائلية حديثة النشأة أو عبارة عن امتداد يتوارثه جيل عن جيل، وبالتالي يعتبر هيكل الملكية محدد هام وركيزة أساسية في ضبط نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ولقد كانت الأسئلة سهلة وواضحة تغطي جميع جوانب هيكل الملكية، بدأنا بالسؤال عن معرفة طبيعة الملكية في المؤسسة إن كانت مشتتة أو العكس إضافة إلى احتمالية كون المسيرين هم أنفسهم المساهمين وهذا من خلال وجود أو عدم وجود انفصال الملكية عن التسيير، وفي نفس السياق قد يكون هناك تركز لجميع الصلاحيات لدى الملاك من عدمه وذلك بالخصوص يعود إلى الطابع العائلي للمؤسسات الجزائرية، كما قمنا بطرح أسئلة حول الاستعانة بكفاءات خارجية عن العائلة في عملية التسيير أو الحصول على استشارات من خبراء خارجيين ومستقلين عن المؤسسة، من جانب آخر طرحنا سؤال حول ما إذا كان هدف المؤسسة تعظيم قيمة الملاك أو العكس.

الجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات الاحصائية الخاصة بهذا المحور:

الجدول رقم 9.4: نتائج الاختبارات الاحصائية لأسئلة المحور الثاني من الاستبيان.

رقم	العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		ح.م	أ.م
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
10	يتجه هيكل الملكية في المؤسسة إلى التشتت.	15	20.00	34	45.33	12	16.00	10	13.33	04	05.33	2.38	1.113
11	تتجه المؤسسة إلى كون المسيرين هم المساهمين.	13	17.33	29	38.66	14	18.66	13	17.33	06	08.00	2.60	1.196
12	وضعية الملاك واضحة داخل المؤسسة.	05	06.66	09	12.00	08	10.66	39	52.00	14	18.66	3.64	1.122
13	يوجد فصل بين صفة المالك ووظيفة التسيير.	08	10.66	32	42.66	16	21.33	09	12.00	10	13.33	2.74	1.209
14	تتركز جميع الصلاحيات لدى الملاك.	10	13.33	29	38.66	14	18.66	15	20.00	07	09.33	2.73	1.200
15	تعتمد المؤسسة على كفاءات خارجية عن العائلة.	15	20.00	30	40.00	12	16.00	13	17.33	05	06.66	2.50	1.189
16	تتجه المؤسسة إلى تعظيم ثروة الملاك.	03	04.00	08	10.66	17	22.66	33	44.00	14	18.66	3.62	1.036

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 20.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أنه هناك تفاوت في الاجابات من عبارة إلى أخرى من طرف المستجوبين، وفيما يلي سنقوم بتحليل كل عبارة على حدى:

10. بيانات الجدول السابق تبين لنا أن 65.33 في المئة من المستجوبين لا يوافقون على أن هيكل الملكية في المؤسسة يتجه إلى التشتت بينما أظهر 16 في المئة حيادهم و18.66 في المئة من أفراد العينة موافقتهم، وبالتالي فإن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 2.38 بانحراف معياري قدره 1.113 وهذا يدل على أن الاتجاه العام لإفراد العينة هو عدم موافقتهم لكون هيكل الملكية يتجه نحو التشتت؛

11. أظهر 56 في المئة من المستجوبين عدم موافقتهم لكون أن المسيرين هم أنفسهم المساهمين في المؤسسة وأظهر 18.66 في المئة من أفراد العينة حيادهم، بينما أبدى 25.33 في المئة موافقتهم وبالتالي فإن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 2.60 بانحراف معياري قدره 1.196؛

12. تشير قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.64 بانحراف معياري قدره 1.122 إلى أن عدد مقبول من أفراد العينة المستجوبة يوافقون على أن وضعية الملاك واضحة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة حيث تعكس نسبة الموافقين المقدرة بـ 70.66 في المئة هذه النتيجة بينما أبدى 10.66 من المستجوبين حيادهم وأبدى 18.66 في المئة عدم موافقتهم، وهذا مؤشر ايجابي بخصوص ممارسات الحوكمة؛

13. لا يوجد فصل بين صفة المالك ووظيفة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل دراساتها وهذا يدل على أنه هناك خلط بين الملكية والتسيير داخل المؤسسة وهذا ما يعود بالسلب على نشاط المؤسسة ونظامها التسييري، وتؤكد النتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه هذه النقطة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.74 بانحراف معياري قدره 1.209 وهذا يعني أن 53 في المئة من أفراد العينة أبدوا عدم موافقتهم بينما أبدى 21.33 في المئة من المستجوبين حيادهم؛

14. فيما يخص تمرکز الصلاحيات لدى الملاك فقد أبدى 52 في المئة من المستجوبين رفضهم لهذه العبارة بمعنى أن الصلاحيات لا تتركز كلها لدى الملاك بل هناك تفويض وتوزيع للصلاحيات، وأظهر 18.66 في المئة من المستجوبين حيادهم بينما أبدى 29.33 في المئة من أفراد العينة قبولهم، وتظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 2.73 بانحراف معياري قدره 1.200 أن التوجه العام لإجابات أفراد العينة تتجه نحو عدم الموافقة على هذه العبارة؛

15. لم يبدى 60 في المئة من المستجوبين موافقتهم بخصوص اعتماد المؤسسة على كفاءات خارجية عن العائلة، بينما أبدى 16 في المئة من أفراد العينة حيادهم وعلى العكس أظهر 24 في المئة منهم موافقتهم على هذه العبارة، نلاحظ أن هناك تشتت في اجابات أفراد العينة بين موافق، محايد ورافض لها، تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 2.50 بانحراف معياري قدره 1.189 إلى كون الجزء الغالب لأفراد العينة لا يوافقون على هذه العبارة وهذا يعني أن عدد لا بأس به من المؤسسات محل الدراسة لا تستعين بكفاءات خارجية عن المؤسسة وهذا يعود في بعض الاحيان إلى التعنت العائلي والجهل بقواعد التسيير؛

16. تشير نتائج هذه العبارة إلى أن 72.66 في المئة من المستجوبين أظهروا موافقتهم على كون أن هدف المؤسسة هو تعظيم قيمة الملاك، بينما أبدى 22.66 في المئة حيادهم و14.66 في المئة عدم قبولهم، وبالتالي فإن قيمة المتوسط الحسابي هي 3.62

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

بانحراف معياري قدره 1.036، إذن تسعى معظم المؤسسات محل الدراسة إلى تعظيم قيمة وثروة ملاكها وهذا على حساب قيمة المؤسسة والأطراف الفاعلين الآخرين.

ثالثا: تحليل عبارات المحور الثالث

تدور أسئلة هذا المحور والمقدر عددها بـ 27 سؤال حول الأطراف الفاعلين الداخليين داخل المؤسسات محل الدراسة وعلاقتهم المتبادلة، ونقصد بالأطراف الفاعلين الداخليين كل من ملاك المؤسسة، المساهمين إن وجدوا في مؤسسات المساهمة، الشركاء، مجلس الإدارة، إدارات وأعضاء الفريق والإدارة التنفيذية، أصحاب المصلحة الداخليين ونقصد بهم عمال المؤسسة، وتكتسي أسئلة هذا المحور أهمية محورية في تحديد معالم نموذج الحوكمة الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتم التطرق إلى جميع الجوانب والنواحي الخاصة بالأطراف الفاعلين الداخليين وذلك حتى تكون هناك معالجة فعلية واستنباط واقعي مبني على آراء أفراد العينة وملاحظاتنا حول طبيعة العلاقة بين الأطراف الفاعلين وكذلك دورهم والمهام التي يقومون بها داخل المؤسسة. تتوزع أسئلة هذا المحور حول ثلاثة جوانب أساسية هي كما يلي:

- أسئلة متعلقة بالمساهمين من خلال معرفة الحقوق والامتيازات التي يتمتعون بها وكذلك الواجبات والمهام التي يقومون بها، مكانة وعلاقة المساهمين مع المسيرين وأصحاب المصلحة؛
- أسئلة متعلقة بمجلس الإدارة، حيث نستهدف في هذا الجانب تشكيلة مجلس الإدارة والمهام المنوطة اليه، بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية التي يقوم بها لمناقشة أنشطته ووضع ومعالجة وتقييم سيرورة عمله، كذلك أسئلة خاصة باللجان الفرعية التابعة لمجلس الإدارة في حالة وجودها أولا وإن كانت تقوم بالمهام الموكلة اليها على أتم وجه، إضافة إلى معرفة العلاقة بين مجلس الإدارة والأطراف الفاعلين الداخليين؛
- أسئلة متعلقة بأصحاب المصلحة الداخليين والذين هم العمال من خلال معرفة مكانتهم داخل المؤسسة وما مدى توفرهم على الظروف الملائمة والتحفيزية على زيادة النشاط بما يخدم أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ما مدى إشراكهم في اتخاذ القرارات من عدمه وأيضا الحقوق والواجبات الخاصة بهم.

الجدول رقم 10.4: نتائج الاختبارات الاحصائية لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان.

رقم	العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		م.ح	م.ا
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
17	تتجه المؤسسة إلى أن يكون فيها مساهمين غير المساهمين المؤسسين.	06	08.00	44	58.66	12	16.00	09	12.00	04	05.33	2.48	0.991
18	عند تعدد المساهمين فإنهم يحددون نسبة توزيع الأرباح.	04	05.33	05	06.66	11	14.66	41	54.66	14	18.66	3.74	1.014
19	حقوق التصويت معروفة ومتساوية للمساهمين كافة.	05	06.66	07	09.33	15	20.00	37	49.33	11	14.66	3.56	1.068
20	الخطط والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة تراعي مصلحة جميع المساهمين.	03	04.00	04	05.33	09	12.00	43	57.33	16	21.33	3.86	0.949
21	يحصل كل مساهم في المؤسسة على جزء من الأرباح التي يستحقها بناء على نسبة مساهمته وتوزع الأرباح على كافة المساهمين في نفس الفترة.	06	08.00	08	10.66	10	13.33	34	45.33	16	21.33	3.64	1.181
22	يحق للمساهمين مساءلة المسير حول توجيه رؤوس الأموال والنتيجة المحصلة.	02	02.66	05	06.66	16	21.33	45	60.00	07	09.33	3.66	0.843
23	يعتبر مجلس الادارة هيئة إشراف ورقابة داخل المؤسسة.	03	04.00	04	05.33	07	09.33	31	41.33	30	40.00	4.08	1.036
24	تشكل تركيبة مجلس الادارة من المساهمين ومسيري المؤسسة.	06	08.00	15	20.00	12	16.00	29	38.66	13	17.33	3.37	1.216

25	تتوفر تركيبة مجلس الادارة على أعضاء مستقلين عن المؤسسة.	12	16.00	27	36.00	18	24.00	10	13.33	08	10.66	2.66	1.211
26	مجلس الادارة مسؤول عن ادارة أعمال المؤسسة وكذلك تعيين الاطارات وكبار الموظفين.	03	04.00	06	08.00	09	12.00	44	58.66	13	17.33	3.77	0.966
27	يقوم مجلس الادارة بوضع استراتيجية المؤسسة والاشراف على تنفيذها.	02	02.66	04	05.33	11	14.66	39	52.00	19	42.22	3.92	0.926
28	يتوفر مجلس الادارة على لجان فرعية كلجنة المراجعة، المكافآت والترشيحات.	12	16.00	17	22.66	15	20.00	23	30.66	08	10.66	2.97	1.273
29	يقوم مجلس الادارة بتحديد رواتب الفريق التنفيذي والاداريين بطريقة نزيهة وشفافة.	04	05.33	06	08.00	16	21.33	32	42.66	17	22.66	3.69	1.077
30	يتأكد مجلس الادارة من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للمؤسسة.	03	04.00	05	06.66	09	12.00	35	46.66	23	30.66	3.93	1.031
31	يقوم مجلس الادارة بالإشراف على عملية الافصاح.	04	05.33	06	08.00	15	20.00	41	54.66	09	12.00	3.60	0.986
32	تقوم المؤسسة بالتدقيق الداخلي وتتوفر على هيئة رقابية تشرف على مراقبة أنشطة المؤسسة.	09	12.00	13	17.33	17	22.66	29	38.66	07	09.33	3.16	1.185
33	تتم عملية التدقيق الداخلي وعملية الرقابة بطريقة نزيهة وشفافة بما يخدم مصلحة المؤسسة.	04	05.33	09	12.00	11	14.66	31	41.33	20	26.66	3.72	1.145
34	مجلس الادارة مسؤول عن تعيين المدققين الداخليين.	03	04.00	06	08.00	09	12.00	41	54.66	16	21.33	3.81	0.995

35	يعقد مجلس الادارة اجتماعات بصفة دورية ومنتظمة خلال السنة.	03	04.00	15	20.00	12	16.00	36	48.00	06	08.00	3.44	1.068
36	يتم مناقشة الجوانب التسييرية والتنظيمية وإيجاد حلول للمسائل الشائكة خلال الاجتماعات الدورية.	05	6.66	05	6.66	08	10.66	51	68	06	08	3.64	0.967
37	تراعي المؤسسة حقوق ومصالح أصحاب المصلحة الداخليين (العمال).	03	04	10	13.33	14	18.66	47	62.66	07	09.33	3.68	0.872
38	يتم اشراك اصحاب المصالح (العمال) عند اتخاذ القرارات.	09	12	45	60	15	20	06	08	00	00	2.24	0.768
39	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على آليات الرقابة الداخلية.	04	5.33	05	6.66	12	16	51	68	03	04	3.58	0.886
40	تشجع المؤسسة الاتصال المتواصل مع أطراف المصلحة في المؤسسة.	02	2.66	06	08	12	16	55	73.33	00	00	3.60	0.753
41	توفر المؤسسة بيئة وظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم وتحفزهم ماديا ومعنويا وتعمل على حفظ حقوقهم.	03	04	03	04	12	16	45	60	12	16	3.80	0.900
42	يتم مساءلة جميع الأطراف داخل المؤسسة حول المسؤوليات المنوطة إليهم.	02	2.66	09	12	10	13.33	45	60	09	12	3.66	0.934
43	تتم عملية المساءلة بطريقة نزيهة وشفافة.	03	04	04	5.33	11	14.66	51	68	06	08	3.70	0.850

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 20.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

من خلال معطيات الجدول أعلاه الخاصة بالاختبارات الاحصائية لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان نلاحظ أنه هناك تفاوت وتباين في إجابات المستجوبين وذلك من عبارة إلى أخرى على حسب طبيعة السؤال، وفيما يلي سنقوم بتحليل هذه المعطيات بطريقة تفصيلية:

17. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تركز الإجابة عند متوسط حسابي قدره 2.48 بانحراف معياري قدره 0.991 وهذا يعني أن المستجوبين لا يوافقون بنسبة 66.66 في المئة على كون وجود مساهمين غير المساهمين المؤسسين في المؤسسة، بينما أبدى 16 في المئة من المستجوبين حيادهم و17.33 في المئة موافقتهم وبالتالي فالتوجه العام هو نحو عدم وجود مساهمين غير المساهمين المؤسسين؛

18. عند تعدد المساهمين فانهم يقومون بتوزيع الارباح وهذا ما تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي المعبر عنها بـ 3.74 بانحراف معياري قدره 1.014 وهذا يدل على موافقة نسبة كبيرة من المستجوبين بنسبة 73 في المئة بينما فضل 14.66 في المئة منهم الحياد في حين أن 12 في المئة أبدوا عدم موافقتهم، وعليه فإن غالبية المؤسسات محل الدراسة تحترم حقوق المساهمين عند تعددهم فيما يخص حق الحصول على الارباح وتوزيعها؛

19. يرى 64 في المئة من المستجوبين أن حقوق التصويت غير معروفة وغير متساوية للمساهمين كافة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.56 بانحراف معياري قدره 1.068 وعليه فان نسبة كبيرة من أفراد العينة المستجوبة يرون ويعتبرون أن حقوق التصويت تختلف من مساهمين إلى آخرين وأنها غير متساوية، بينما أبدى 20 في المئة من المستجوبين حيادهم وأظهر 16 في المئة تأييدهم؛

20. يتفق 78.66 في المئة من المستجوبين أن الخطط والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة تراعي مصلحة جميع المساهمين، وهذا يعني أن معظم المؤسسات محل الدراسة تراعي مصلحة جميع مساهميها عند تحديد خططها واستراتيجياتها، وقدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.86 بانحراف معياري قدره 0.949؛

21. أكد 66.66 في المئة من المستجوبين أن كل مساهم في المؤسسة يحصل على جزء من الأرباح التي يستحقها بناء على نسبة مساهمته وتوزع الأرباح على كافة المساهمين في نفس الفترة وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.64 بانحراف معياري قدره 1.181 وتفيد هذه النتائج بأن هناك معاملة عادلة لكافة المساهمين الذين يتحصلون على أرباحهم في الوقت المناسب وبحسب مساهمتهم وهذا ما يتوافق ويتماشى مع ما تنص عليه الحوكمة في إطار الحفاظ على حقوق المساهمين، من جانب آخر أبدى 13.33 في المئة من المستجوبين حيادهم وأظهر 18.66 في المئة عدم موافقتهم لهذه العيارة؛

22. يحق للمساهمين في عدد مقبول من المؤسسات التي شملتها الدراسة مساءلة المسير حول توجيه رؤوس الأموال والنتيجة المحصلة بنسبة 69.33 في المئة من آراء المستجوبين حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى 3.66 بانحراف معياري قيمته 0.843، وتبين هذه المعطيات أن معظم المؤسسات محل الدراسة تتيح لهم حق المساءلة ومعرفة الأماكن والأنشطة التي يتم فيها استثمار رأس المال، كذلك معرفة قيمة النتيجة المحصلة وهذه المعطيات تؤكد أن المساهمين يتمتعون بحقوقهم كما هو محدد في مبادئ الحوكمة، وعلى النقيض من هذا أبدى 21.33 في المئة من المستجوبين حيادهم و09 في المئة عدم موافقتهم لهذه العبارة؛

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

23. أبدى 81.33 في المئة من أفراد العينة المستجوبة موافقتهم على كون مجلس الادارة يعتبر كهيئة اشراف ورقابة داخل المؤسسة، ويدل هذا على أن المستجوبين الذين أبدوا موافقتهم مقتنعون من دور و مكانة مجلس الادارة في المؤسسة كهيئة اشراف ورقابة، من جانب آخر أبدى 09.33 في المئة من المستجوبين حيادهم و09.33 في المئة من أفراد العينة المستجوبة عدم موافقتهم لهذه العبارة؛

24. فيما يخص تشكيلة مجلس الادارة فقد أبدى 56 في المئة من أفراد العينة المستجوبة عن موافقتهم على التشكيلة المكونة لمجلس الادارة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا يمكن تفسيره بكون أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يكون غالبية مجلس إدارتها مشكل من أعضاء من العائلة ولا يلجؤون إلى أطراف خارجة عن العائلة في غالب الأحيان ، من جانب آخر فقد أبدى 16 في المئة حيادهم وأظهر 28 في المئة من أفراد العينة عدم موافقتهم لهذه العبارة وهذا يدل على أن هناك مؤسسات يتواجد فيها أعضاء خارجيين عن المؤسسة؛

25. لا تتوفر تركيبة مجلس الادارة عن أعضاء مستقلين في أغلب المؤسسات التي شملتها الدراسة وهذا ما تؤكد نسبة أفراد العينة المستجوبة الذين أبدوا عدم موافقتهم المقدرة بـ 52 في المئة وتتوافق نتائج هذه العبارة مع ما تم الاشارة إليه في العبارة السابقة حول استقلالية مجلس الإدارة الغائبة في عدد كبير من المؤسسات محل لدراسة، وأبدى 24 في المئة من أفراد العينة المستجوبة حيادهم وأظهر 24 في المئة من المستجوبين قبولهم لهذه العبارة؛

26. يتفق 76 في المئة من أفراد العينة المستجوبة على أن مجلس الادارة مسؤول عن ادارة أعمال المؤسسة وكذلك تعيين الاطارات وكبار الموظفين وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي قيمتها 3.77 بانحراف معياري قدره 0.966 وتدل هذه الاجابة على أن مجلس الادارة له صلاحيات واسعة ومهمة في تعيين الاطارات وموظفي المؤسسة كل على حسب منصبه ومستواه وذلك حسب احتياجات ومصلحة المؤسسة، بينما أبدى 12 في المئة من المستجوبين حيادهم و12 في المئة رفضهم كون أن مجلس الادارة لا يقوم بهذه المهام وبالتالي فان ملاك المؤسسة هم أنفسهم مسيري المؤسسة وهم من لهم الصلاحيات في تعيين اطارات وموظفي المؤسسة ولهم كامل الصلاحية في ادارة أعمال المؤسسة من كل الجوانب؛

27. تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.92 بانحراف معياري قدره 0.926 النتائج التي تشير إلى أن 94 في المئة من أفراد العينة المستجوبة للمؤسسات الخاصة بدراستنا يوافقون على أن مجلس الادارة يقوم بوضع استراتيجية المؤسسة والاشراف على تنفيذها، وتأتي هذه النتائج لتؤكد ما تم الاشارة إليه حول صلاحيات مجلس الادارة الخاصة بتحديد الاستراتيجية والاشراف على تنفيذها رفقة الفريق التنفيذي وهذا يعتبر مؤشر جيد لمجلس الادارة كونه يقوم بدوره ومهامه المقيد بها وتبين هذه النتائج أيضا كون معظم المؤسسات في دراستنا تحتوي على تشكيلة واضحة لمجلس الادارة وتولي صلاحية كبيرة لمجلس الادارة في تأدية مهامه كما ينص عليها القانون وقواعد وأنظمة التسيير؛

28. يتوفر مجلس الادارة على لجان فرعية كلجنة المراجعة، المكافآت والترشيحات بنسبة 74 في المئة من آراء أفراد العينة المستجوبة، بينما لا يتوفر على هذه اللجان بنسبة 38 في المئة من آراء أفراد العينة المستجوبة، وقد فضل 20 في المئة من المستجوبين الحياد، وتشير هذه النتائج المتشتتة بين مؤيد ومحيد ورافض إلى أن هناك مؤسسات تحتوي على هذه اللجان بينما نلاحظ غياب هذه اللجان في المؤسسات التي خصتها دراستنا؛

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

29. نلاحظ من خلال قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.69 بانحراف معياري قدره 1.077 أن 65 في المئة من المستجوبين أبدوا موافقتهم كون أن مجلس الادارة يقوم بتحديد رواتب الفريق التنفيذي والاداريين بطريقة نزيهة وشفافة، بينما أبدى 21.33 في المئة حيادهم و13.33 في المئة عدم موافقتهم وذلك بسبب ما تم الاشارة اليه سابقا؛

30. يتأكد مجلس الادارة من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للمؤسسة بنسبة 77 في المئة من آراء أفراد العينة المستجوبة عند متوسط حسابي قدره 3.66 بانحراف معياري قيمته 1.004، كما أن هناك عدم موافقة لهذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة بنسبة 10.66 بينما أظهر 12 في المئة حيادهم؛

31. أبدى 66.66 في المئة من أفراد العينة المستجوبة موافقتهم على أن مجلس الادارة يقوم بالإشراف على عملية الافصاح وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.60 بانحراف معياري قدره 0.986، وتبين هذه المعطيات أن لمجلس الادارة دور هام في عملية الافصاح على التقارير المالية ويعتبر كدلالة ايجابية على سعي المؤسسات محل الدراسة على القيام بعملية الافصاح عن تقاريرها المالية وعن نتائجها التشغيلية تحت اشراف مجلس الادارة، من جانب آخر تشتت إجابات أفراد العينة المتبقين بين عدم موافق بنسبة 13.33 في المئة ومحايد بنسبة 20 في المئة وهذا نظرا لغياب أو أن عملية الافصاح غير مفعلة في بقية المؤسسات بالإضافة إلى غياب لدور مجلس الادارة في هذا الجانب؛

32. أكد 48 في المئة من أفراد العينة المستجوبة أن المؤسسة تقوم بالتدقيق الداخلي وتتوفر على هيئة رقابية تشرف على مراقبة أنشطة المؤسسة، حيث أن عملية التدقيق الداخلي تكون تحت اشراف مجلس الادارة والذي يعتبر من آليات الرقابة الداخلية للمؤسسة كما تشير هذه المعطيات أن عدد هام من مؤسسات المساهمة الجزائرية تقوم بوظيفة التدقيق الداخلي وتتوفر على هيئة رقابية داخلية وهذا ما يعزز ويقوي من صورة ومكانة التدقيق الداخلي في الكشف عن الاختلالات وعن الأخطاء التي يمكن أن تحدث على كافة المستويات التشغيلية والتنظيمية. بينما أبدى 29.33 في المئة عدم قبولهم و22.66 في المئة حيادهم وهذا يدل على عدم قيام بعض المؤسسة بعملية التدقيق الداخلي ولا تتوفر على هيئة رقابة وهذا سيؤدي بالضرورة الى اعطاء الفرصة لزيادة نسبة الاختلالات والأخطاء؛

33. تؤكد إجابات هذه العبارة أن عملية التدقيق الداخلي وعملية الرقابة تتم بطريقة نزيهة وشفافة بما يخدم مصلحة المؤسسة بنسبة 68 في المئة من المؤسسات التي شملتها دراستنا حيث تؤكد قيمة المتوسط الحسابي هذه النتيجة والمقدرة بـ 3.72 بانحراف معياري قدره 1.145، في حين أبدى 14.66 في المئة من بقية أفراد العينة المستجوبة حيادهم، وأبدى 17.33 في المئة عدم قبولهم لهذه العبارة؛

34. امتداد للعبارتين السابقتين أكد 76 في المئة من أفراد العينة المستجوبة أن مجلس الادارة يقوم بتعيين المدققين الداخليين وهذا ما تم الاشارة إليه سابقا بان عملية التدقيق الداخلي تابعة لمجلس الادارة وتؤكد قيمة المتوسط الحسابي هذه القيمة والمقدرة بـ 3.81 وتم تسجيل انحراف معياري قيمته 0.995، وأكد 12 في المئة من أفراد العينة المستجوبة حيادهم لهذه العبارة من خلال بينما أبدى 12 في المئة عدم موافقتهم لهذه العبارة؛

35. تشتت اجابات المستجوبين حول هذه العبارة بين مؤيد، محايد ورافض حيث أكد 56 في المئة من أفراد العينة المستجوبة أن مجلس الادارة يعقد اجتماعات بصفة دورية ومنتظمة خلال السنة، وأكد 16 في المئة حيادهم، بينما أبدى 24 في المئة

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

من المستجوبين عن عدم موافقتهم لهذه العبارة، وعليه فإن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى القيمة 3.44 بتسجيل انحراف معياري قدره 1.068 مما يؤكد أن التوجه العام لعبارات أفراد العينة المستجوبة يتجه نحو قبول هذه العبارة؛

36. يتم مناقشة الجوانب التسييرية والتنظيمية وإيجاد حلول للمسائل الشائكة خلال الاجتماعات الدورية بنسبة 76 في المئة من أراء المستجوبين في المؤسسات شملت الدراسة، حيث يتم مناقشة هذه الأمور ضمن الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة بصفته الهيئة المسؤولة للإشراف على الجوانب التسييرية والتنظيمية، وأبدى 10.66 في المئة من المستجوبين حيادهم، وعلى العكس فقد أبدى 13.32 عدم موافقتهم لهذه العبارة؛

37. تؤكد نتائج العبارة رقم 37 أن هناك تشتت واختلاف بخصوص مراعاة المؤسسات التي خصتها دراستنا لحقوق أصحاب المصلحة أي العمال حيث أكد 72 في المئة من أفراد العينة المستجوبة موافقتهم لهذه العبارة، بينما فضل 18.66 في المئة من المستجوبين الحياد وأبدى 17.33 في المئة من بقية أفراد العينة المستجوبة عدم موافقتهم كون أن المؤسسة تراعي حقوق أصحاب المصلحة. تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.68 بتسجيل انحراف معياري قيمته 0.872 بأن الجزء الغالب من أفراد العينة يتجهون لقبول هذه العبارة وتشير هذه المعطيات أن هناك مؤسسات تحافظ وتراعي لحقوق ومصالح عمالها بينما هناك من لا تراعي هذا الجانب وهذا قد يعود إلى كون أن المؤسسة تهدف إلى تعظيم قيمة وثروة ملاك وأصحاب المؤسسة بينما يتم إهمال حقوق العمال، كما تشير هذه المعطيات أنه لا توجد قوانين ولوائح تنظيمية تحدد وتلزم المؤسسات محل الدراسة بالحفاظ ومراعاة حقوق ومصالح أصحاب المصلحة الداخلية؛

38. امتداد لنتائج العبارة السابقة يؤكد 72 في المئة من أفراد العينة المستجوبة أن المؤسسات التي شملتها الدراسة لا تشرك أصحاب المصلحة أي العمال عند اتخاذ القرارات وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 2.24 بتسجيل انحراف معياري قدره 0.768، وتعتبر هذه النتائج أنه هناك إهمال لمصلحة العمال بحيث لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات أي أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أي مصلحة للعمال عند اتخاذ القرارات كما تبين هذه النتائج أن أصحاب المصلحة الداخليين غير محميين من طراف المؤسسة، من جانب آخر أبدى 08 في المئة من المستجوبين موافقتهم لهذه العبارة وفضل 20 في المئة من المستجوبين الحياد؛

39. أكد 72 في المئة من أفراد العينة المستجوبة في المؤسسات التي خصتها دراستنا أنها تعتمد بشكل كبير على آليات الرقابة الداخلية، ونقصد هنا بآليات الرقابة الهيئات التي تم الإشارة إليها سابقا والمتمثلة في مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، هيئة رقابة داخلية، بينما أبدى 16 في المئة من أفراد العينة المستجوبة الحيد وقام 12 في المئة بعدم الموافقة على هذه العبارة؛

40. تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.60 بانحراف معياري يساوي 0.753 أن غالبية أفراد العينة المستجوبين والمقدرة نسبتهم بـ 73.33 في المئة يوافقون على أن المؤسسة تشجع الاتصال المتواصل مع أطراف المصلحة في المؤسسة وهذا يدل على أن بعض المؤسسات تسعى إلى خلق علاقة وطيدة بين أصحاب المصلحة وذلك خدمة لمصالح المؤسسة من أجل إعطاء ديناميكية ودفعه جيدة لنشاط المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى خدمة لمصالح أصحاب المصلحة وذلك حتى لا يكون هناك إهمال لهذا الفئة المهمة في المؤسسة، وعلى العكس فقد أبدى 10 في المئة من أفراد العينة المستجوبة عدم موافقتهم على هذه العبارة في حين فضل 16 في المئة من المستجوبين الحياد؛

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

41. تثبت نتائج هذه العبارة الاجابات المحصل عليها في العبارة رقم 40 حيث أكد 76 في المئة من أفراد العينة المستجوبة على أن المؤسسة توفر بيئة وظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم وتحفزهم ماديا ومعنويا وتعمل على حفظ حقوقهم، وتشير هذه المعطيات إلى ما تم الاشارة إليه مسبقا بأن غالبية المؤسسات التي شملتها دراستنا تولي اهتمام كافي ومهم لعمالها وذلك من أجل تحفيزهم على بذل وتقدم مجهودات أفضل فيما يخدم مصلحة المؤسسة، من جانب آخر تعكس إجابات أفراد العينة المتبقية حيث أبدى 08 في المئة رفضهم لهذه العبارة أما فيما يخص المستجوبين والمقדרين بـ 16 في المئة فقد أبدوا حيادهم؛

42. تشير قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.66 بانحراف معياري قدره 0.934 النتائج المعبر عنها في هذه العبارة حيث أكد 72 في المئة من أفراد العينة المستجوبة في المؤسسات التي شملتها دراستنا موافقتهم على أنه يتم مساءلة جميع الأطراف داخل المؤسسة حول المسؤوليات المنوطة إليهم، من خلال هذه النسبة نستنتج أن المؤسسات التي أبدت موافقتها على هذه العبارة تشجع و تحفز عملية المساءلة لجميع الأطراف المكلفة بمسؤولية والمرتبطة بأداء مهامها ضمن حيز معين وفترة محددة بأهداف معينة وهذا مؤشر ايجابي على كون المؤسسات حريصة أشد الحرص على غرس قيم المحاسبة والمساءلة وتفعيل عنصر المسؤولية داخلها، من جانب آخر أبدى 13.33 في المئة من أفراد العين المستجوبة حيادهم في حين أبدى 14.66 في المئة من المستجوبين الباقين رفضهم وتشير هذه النسب إلى أن بقية المؤسسات الأخرى يبقى عنصر المحاسبة والمساءلة غير مفعّل فيها؛

43. أكد 76 في المئة من أفراد العينة المستجوبة أن عملية المساءلة تتم بطريقة نزيهة وشفافة وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.70 بانحراف معياري قيمته 0.850 وتعبر هذا النتيجة أن غالبية المؤسسات محل دراستنا تحرص على أن تكون عملية المساءلة نزيهة وشفافة خالية من أي ملاسبات وتحيزات لفائدة أطراف معينة ما من شأنه أن يخل بمصادقية عملية المساءلة والمحاسبة، في حين فضل 14.66 في المئة من بقية أفراد العينة الحياد، وعلى العكس فقد أبدى 09.33 في المئة من المستجوبين عم موافقتهم لهذه العبارة.

رابعاً: تحليل معطيات المحور الرابع من الاستبيان

سنقوم في هذا الجزء أيضا بتحليل عبارات المحور الرابع من الاستبيان وذلك بالاعتماد أيضا على الاختبارات الإحصائية السابقة ويتشكل هذا المحور من 11 سؤال نتناول فيها الأطراف الفاعلين الخارجيين وعلاقتهم المتبادلة مع المؤسسة ونشير إلى أنه نقصد بالأطراف الفاعلين الخارجيين كل من محافظ الحسابات (التدقيق الخارجي)، مصلحة الضرائب، البنك، الزبائن، المجتمع والموردين، حيث تراعي هذه الاسئلة أهم الجوانب الخاصة بالأطراف الفاعلين الخارجيين من خلال التطرق إلى:

- طبيعة ونوع العلاقة بين المؤسسة والأطراف الفاعلين الخارجيين؛

- دور ومكانة التدقيق الخارجي وعلاقته مع المؤسسات محل الدراسة؛

- مكانة وطبيعة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؛

- طبيعة علاقة المؤسسات محل الدراسة مع زبائنهم.

الجدول الموالي يبين نتائج تحليل معطيات المحور الرابع بالاعتماد على بعض الاختبارات الاحصائية:

الجدول رقم 11.4: نتائج الاختبارات الإحصائية لأسئلة المحور الرابع من الاستبيان.

رقم	العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		ح.م	م.ا
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
44	يستعين مجلس الادارة بمصلحة خارجية للتدقيق.	02	02.66	06	08	09	12	52	69.33	06	08	3.72	0.831
45	يتم تعيين المراجع الخارجي من طرف مجلس الادارة.	06	08	07	09.33	03	04	51	68	08	10.66	3.64	1.060
46	يقوم التدقيق الخارجي بكشف أماكن الضعف والخلل داخل المؤسسة في الوقت المناسب.	03	04	05	06.66	09	12	49	65.33	09	12	3.74	0.901
47	يقوم التدقيق الخارجي بفحص السجلات والقوائم المحاسبية للمؤسسة.	05	06.66	04	05.33	09	12	48	64	09	12	3.69	0.986
48	العلاقة بين المؤسسة والبنوك والهيئات المالية تمتاز بالثقة والشفافية.	02	02.66	06	08	12	16	49	65.33	06	08	3.68	0.840
49	تتميز العلاقة بين المؤسسة والمقرضين بالشفافية والوضوح.	03	04	06	08	15	20	45	60	06	08	3.60	0.900
50	تتميز العلاقة بين المؤسسة والموردين بالالتزام.	04	05.33	03	04	12	16	50	66.66	06	08	3.68	0.887
51	تتميز العلاقة بين المؤسسة والإدارة الجبائية بالشفافية والثقة.	01	01.33	05	06.66	07	09.33	44	58.66	18	24	3.97	0.853
52	تولي المؤسسة اهتماما وعناية كافية لزيائنها.	06	08	03	04	09	12	48	64	09	12	3.68	1.015
53	تراعي المؤسسة عند القيام بعملها قيم المجتمع الذي تنشط فيه.	07	09.33	06	08	09	12	44	58.66	09	12	3.56	1.105
54	تتجه المؤسسة الى حماية بيئتها التي تزاوّل فيها نشاطها.	05	06.66	03	04	09	12	46	61.33	12	16	3.76	0.997

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 20.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المستجوبة تختلف من عبارة إلى أخرى كما أن الاجابات ليست في اتجاه واحد حيث تبدوا أحيانا مشتتة نوعا ما وعليه من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية سنقوم بتحليل نتيجة كل عبارة على حدى كما هو موضح فيما يلي:

44. نلاحظ من خلال معطيات العبارة الأولى أن 77.33 في المئة من أفراد العينة المستجوبة يوافقون على أن مجلس الادارة يستعين بمصلحة خارجية للتدقيق كما تؤكد نتيجة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.72 بانحراف معياري قيمته 0.831 هذه النتيجة، وتدلل هذه المعطيات على أن غالبية المؤسسات محل الدراسة تستعين بمدقق خارجي متمثل في محافظ الحسابات للقيام بعملية المراجعة للتقارير المالية والمحاسبية. من جانب آخر فقد أبدى 12 في المئة من المستجوبين حيادهم و 10.66 في المئة عدم موافقتهم لهذه العبارة.

45. تؤكد نتائج هذه العبارة المعطيات المقدمة في العبارة السابقة حيث وافق 78.66 في المئة من أفراد العينة المستجوبة في المؤسسات التي شملتها دراستنا على أن المراجع الخارجي أي محافظ الحسابات يتم تعيينه من طرف مجلس الادارة، وتبين هذه النتيجة أن مسؤولية تعيين المراجع الخارجي في المؤسسات محل الدراسة هي من صلاحية مجلس الادارة الذي يملك الصلاحية الكاملة لتعيين المراجع الخارجي، وعلى النقيض لآراء غالبية المستجوبين فقد أبدى 04 في المئة من المستجوبين حيادهم كما أبدى 17.33 في المئة عدم موافقتهم ويمكن تفسير هذه الاجابات بأن مجلس الادارة في بقية المؤسسات ليس مسؤول عن تعيين المراجع الخارجي وإنما ملاك المؤسسة هم المسؤولون عن القيام بهذه المهمة؛

46. تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 03.74 بانحراف معياري قيمته 0.901 أن معظم آراء أفراد العينة المستجوبة تتجه نحو الموافقة على هذه العبارة حيث أبدى 77.33 في المئة من المستجوبين موافقتهم على أن التدقيق الخارجي يقوم بكشف أماكن الضعف والخلل داخل المؤسسة، ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن عملية التدقيق الخارجي التي يقوم بها محافظ الحسابات تؤدي واجبها كما ينبغي وتقوم بكشف أماكن الخلل في الوقت المناسب وهذا يدل أيضا أن هذه الوظيفة مفعلة بشكل جيد في المؤسسات محل دراستنا وهذا ما يساهم في تفعيلها نحو خدمة مصلحة المؤسسة. لقد توزعت باقي آراء المستجوبين بين محايد ورافض لهذه العبارة حيث أبدى 12 في المئة حيادهم وأبدى 10.66 في المئة من المستجوبين عدم موافقتهم وتبين هذه المعطيات أيضا أن بقية المؤسسات التي لم يتم الموافقة فيها على هذه العبارة أن يقوم التدقيق الداخلي لا يقوم بأداء مهامه كما يلزم الحال ويبقى غير مفعّل مما يؤثر حتما على سيورة نشاط المؤسسة؛

47. امتداد لنتائج العبارتين السابقتين تتوافق نتائج هذه العبارة معهم، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.69 بانحراف معياري قدره 0.986 أن 77 في المئة من أفراد العينة المستجوبة يوافقون على أن التدقيق الخارجي يقوم بفحص السجلات والقوائم المحاسبية للمؤسسة، في حين فضل 12 في المئة من المستجوبين الحياد وأبدى 12 في المئة عدم موافقتهم على هذه العبارة؛

48. العلاقة بين البنوك والهيئات المالية وغالبية المؤسسات التي شملتها دراستنا تمتاز بالثقة والشفافية ويؤكد صدق هذه العبارة المعطيات المحصل عليها من أفراد العينة المستجوبة حيث أبدى 73.33 في المئة من المستجوبين موافقتهم على هذه العبارة، وتساعد هذه العلاقة الجيدة للمؤسسات في الحصول على مصادر التمويل للأنشطة الاستثمارية عن طريق القروض البنكية القصيرة أو المتوسطة الأجل؛

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

49. تؤكد اجابات هذه العبارة نفس النتائج المحصل عليها في العبارة السابقة إذ أكد 68 في المئة من أفراد العينة المستجوبة موافقتهم على أن المؤسسات الخاصة بدارستنا تمتاز بالشفافية والوضوح كما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي هذه العلاقة والمقدرة بـ 3.60 بانحراف معياري قيمته 0.900، من جانب آخر أبدى 20 في المئة من المستجوبين حيادهم تجاه هذه العبارة وعبر 12 في المئة من بقية المستجوبين عن عدم موافقتهم وتشير هذه المعطيات إلى أن بقية المؤسسات لا تتوفر على علاقة جيدة مع المقرضين وهذا ما يصعب من الحصول على مصادر تمويل لأنشطتها واستثماراتها؛

50. أكد 74.66 في المئة من أفراد العينة المستجوبة موافقتهم على أن العلاقة بين المؤسسات التي شملتها دراستنا والموردين تتميز بالالتزام، في حين أبدى 05.33 في المئة من المستجوبين عدم موافقتهم بينما أبدى 12 في المئة من المستجوبين الباقيين الحياد، وتشير قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 03.68 بانحراف معياري قيمته 0.887 أن التوجه العام لإجابات أفراد العينة المستجوبة في هذه العبارة يتجه نحو الموافقة عليها؛

51. تتميز العلاقة بين المؤسسات الخاصة بدارستنا والإدارة الجبائية بالثقة والشفافية وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.97 بانحراف معياري قيمته 0.853، حيث أكد 82.66 في المئة من المستجوبين موافقتهم على هذه العلاقة، بينما تشير بقية الاجابات إلى أن 09.33 في المئة من المستجوبين فضلوا الحياد في حين أن بقية المستجوبين أبدوا عدم موافقتهم؛

52. أبرز 76 في المئة من أفراد العينة المستجوبة أن المؤسسات الخاصة بدارستنا تولي أهمية لزيائنها، بينما فضل 12 في المئة من المستجوبين الحياد، وعلى العكس فقد أبدى 12 في المئة منهم عدم الموافقة، وعلى العموم فإن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والمقدرة بـ 3.68 بانحراف معياره قدره 1.015 تشير إلى أن اتجاه الاجابات هو نحو الموافقة على هذه العلاقة التي تتميز بالثقة والشفافية في غالبية المؤسسات محل الدراسة وهذا لا يعني أنه هناك موافقة تامة بل هناك مؤسسات خصتها دراستنا لا تتوفر على هذه العلاقة الجيدة مع الادارة الجبائية.

53. نلاحظ أنه من خلال نتائج هذه العبارة أنه يوجد تشتت في اجابات أفراد العينة المستجوبة حول أن المؤسسة عند القيام بعملها تراعي قيم المجتمع الذي تنشط فيه، إذ أبدى 17.33 في المئة من المستجوبين عدم موافقتهم على هذه العبارة وفضل 12 في المئة من المستجوبين الحياد، أما بقية المستجوبين فقد وافقوا على كون أن المؤسسة تراعي قيم المجتمع وأن لديها وعي بالمسؤولية الاجتماعية حيث تقدر نسبتهم 70.66 في المئة بالنسبة للذين أبدوا موافقتهم؛

54. تؤكد إجابات هذه العبارة الاجابات الخاصة بالعبارة السابقة حيث أبدى 77.33 في المئة من أفراد العينة المستجوبة على كون أن المؤسسات التي خصتها دراستنا تتجه وتسعى إلى حماية بيئتها التي تنشط فيها، في حين فضل 12 في المئة الحياد وتوزعت بقية اجابات المستجوبين بين عدم موافق وبين من هو غير موافق على الإطلاق وتخص هذه الاجابات المؤسسات التي لا تهتم بالمجتمع الذي تنشط فيه وليس لديها وعي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

بعد القيام بتحليل الأسئلة المتعلقة بأجوبة أفراد العينة المستجوبة من خلال استخدام بعض الاختبارات الاحصائية سنقوم فيما يلي بمعرفة التوجه العام لأجوبة المستجوبين في كل محور من محاور الاستبيان. الجدول الموالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

الجدول رقم 12.4: نتائج التوجه العام لإجابات المستجوبين في كل محور.

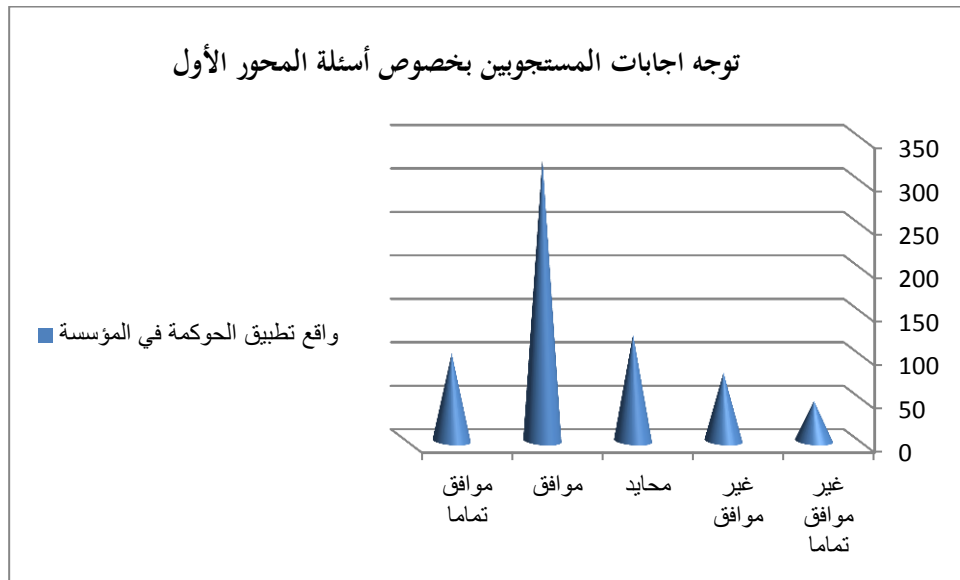
المحور	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	ح.م
واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة.	46	79	123	326	101	3.52
هيكل الملكية في المؤسسة.	69	171	93	132	60	2.88
الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة.	125	293	328	981	300	3.51
الأطراف الفاعلين الخارجيين وعلاقتهم المتبادلة مع المؤسسة.	44	54	103	526	98	3.70

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 20.

- نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة المستجوبة على أسئلة المحور الأول من الاستبيان أنها تتجه نحو قبول عام لهذه الأسئلة وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي القدرة بـ 3.52 .

و الشكل الموالي يظهر التوجه العام لإجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الأول:

الشكل رقم 5.4: توجه اجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الأول من الاستبيان.



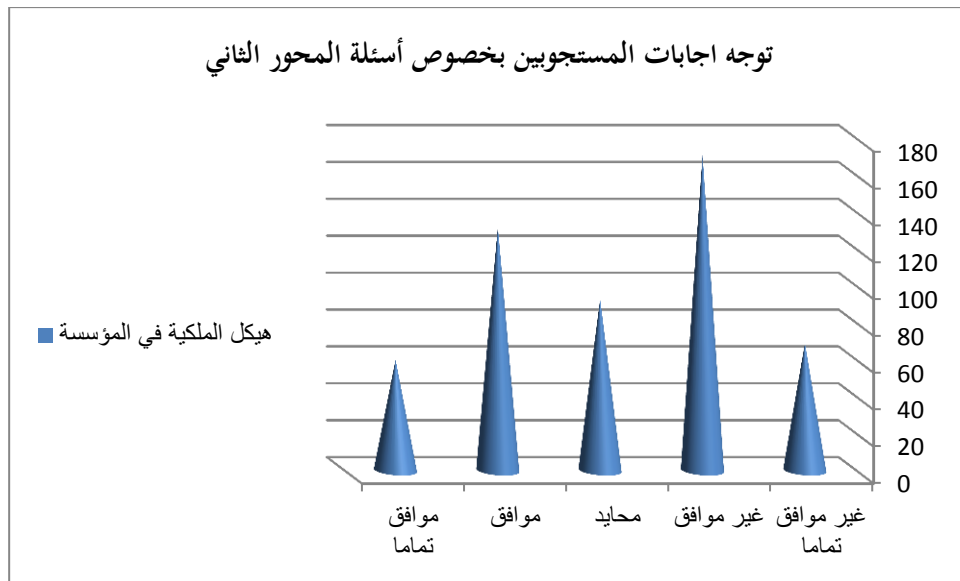
المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

- تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 2.88 أن التوجه العام لإجابات المستجوبين حول عبارات المحور الثاني من الاستبيان هو نحو عدم الموافقة.

و الشكل الموالي يظهر التوجه العام لإجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الثاني:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

الشكل رقم 6.4: توجه اجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الثاني من الاستبيان.

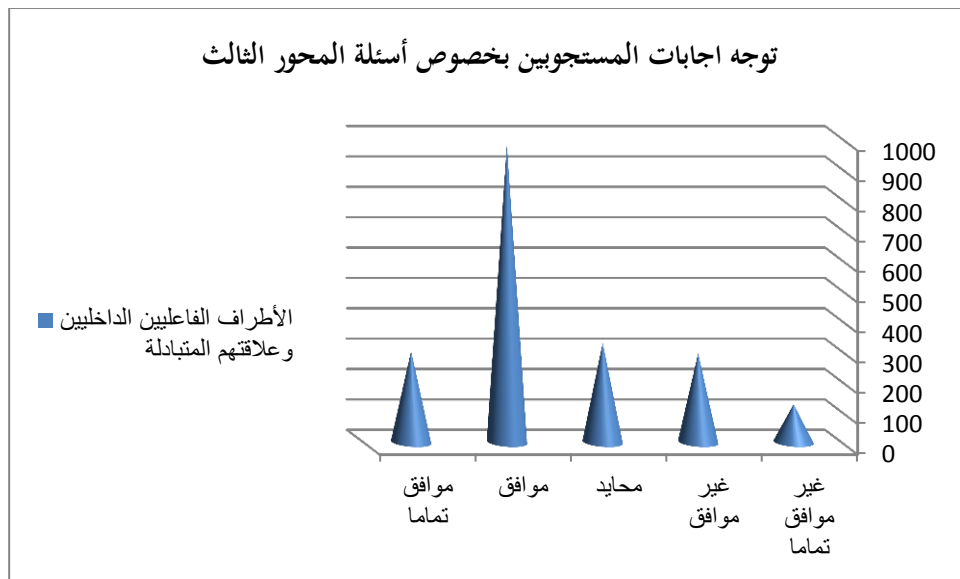


المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

-تتجه أجوبة الأفراد العينة المستجوبة بخصوص أسئلة المحور الثالث من الاستبيان نحو الموافقة عليها وهذا ما تؤكد أنه أيضا قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.51.

و الشكل الموالي يظهر التوجه العام لإجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الثالث:

الشكل رقم 7.4: توجه اجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الثالث من الاستبيان.



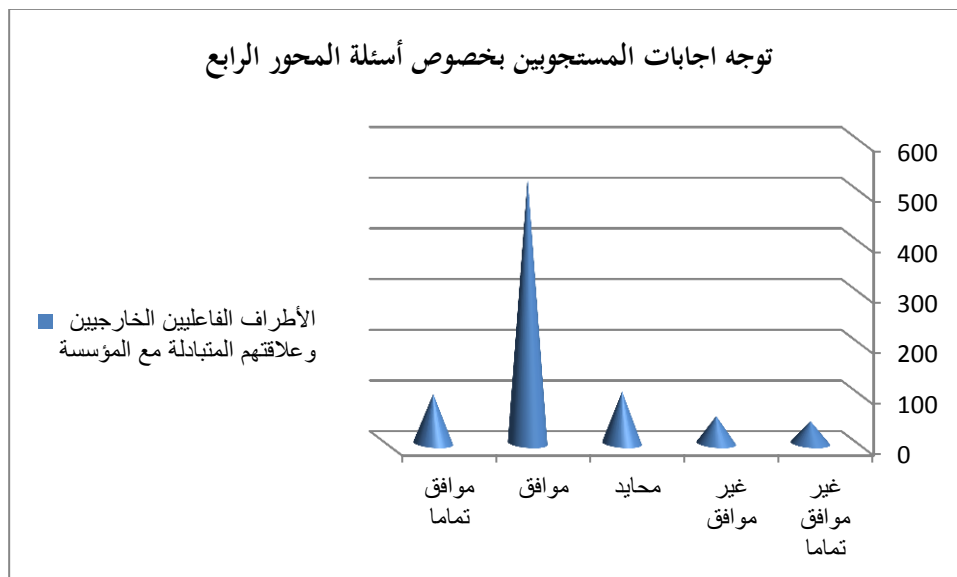
المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

-تميل إجابات المستجوبين على أسئلة المحور الرابع من الاستبيان الخاصة بالأطراف الفاعلين الخارجيين وعلاقتهم المتبادلة مع المؤسسة نحو الموافقة عليها، حيث تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.70 هذه النتيجة.

والشكل الموالي يظهر التوجه العام لإجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الرابع:

الشكل رقم 8.4: توجه اجابات المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الرابع من الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

المبحث الثالث: طبيعة الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة

سنقوم في هذا الجزء من الدراسة باستخلاص نتائج البحث والمتمثلة في تحديد خصائص وطبيعة نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات محل دراستنا وذلك عن طريق القيام بتحليل استنباطي لمعطيات الاستبيان المحصل عليها والتي تم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية عليها حيث سنقوم بتشخيص لواقع ومميزات الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة ثم على أساس هذه التشخيص نتحدد معالم وهوية نموذج الحوكمة الذي يتوافق مع طبيعة وخصائص المؤسسات التي وقعت عليها دراستنا.

المطلب الأول: تشخيص لطبيعة وخصائص الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتشخيص لحالة وخصائص الحوكمة في المؤسسات التي شملتها دراستنا وذلك من خلال استقراء واستنباط الإجابات المعبر عنها في الاستبيان والتي من خلالها نتحدد وتبين مظاهر الحوكمة في هذه المؤسسات والتي على أساسها نستخلص نتائج دراستنا.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

أولاً: واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة

تختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فيما بينها من عدة جوانب مثل الشكل القانوني للمؤسسة، حجم المؤسسة ونشاط المؤسسة وهذا الاختلاف يؤدي بالضرورة إلى الاختلاف في تركيبة وتشكيلة هذه المؤسسات من حيث الهياكل المادية والمعنوية وكذلك طريقة ونظام التسيير، هيكل الملكية وتركيب الأفراد المشكلين للمؤسسة من مسيرين وعمال وملاك الخ.

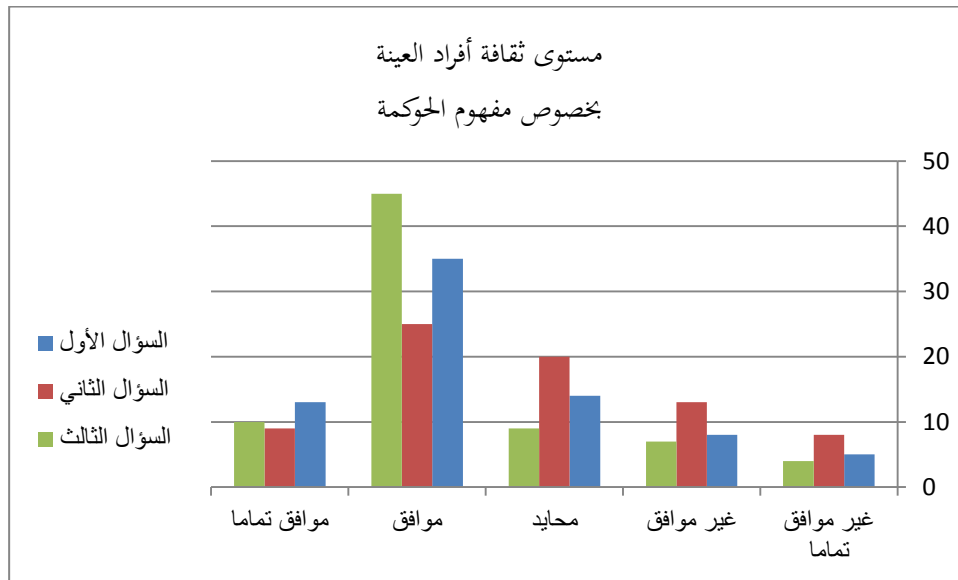
سنقوم في هذا الجزء بتشخيص لطبيعة وواقع الحوكمة في المؤسسات التي خصتها دراستنا ونخص بالذكر مؤسسات المساهمة. من خلال الإجابات المتحصل عليها في هذا الجانب يتبين لنا أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك مؤشرات إيجابية بخصوص تطبيق الحوكمة كما أن أفراد العينة المستجوبة لديهم ثقافة جيدة نوعاً ما حول حوكمة المؤسسات رغم أنه هناك الكثير من الجوانب غير المتعارف عليها فيما يخص الحوكمة ويمكن تلخيص وتشخيص واقعي لهذا العنصر المهم من خلال النقاط التالية:

✓ لقد قمنا في بداية الاستبيان بتقديم مفاهيم لبعض المصطلحات الأساسية الخاصة بموضوع دراستنا والتي تدور عليها أسئلة الاستبيان مثل مفهوم نموذج الحوكمة، حوكمة المؤسسة وأصحاب المصلحة وكان الهدف من هذه العملية هو محاولة إزالة الغموض على بعض العبارات التي يمكن أن تشكل صعوبة للمستجوب حتى يفهمها ويقدم اجابة ذات مصداقية وفاعلية، كما أنه في بعض الأحيان قد تختلف المفاهيم والعبارات حول موضوع ما ولكن تبقى الفكرة واحدة ولقد لاقت هذه الفكرة صدى ايجابي لدى أفراد العينة المستجوبة والذين أبدوا تفاعلهم وتقبلهم الايجابي؛

✓ فيما يخص ثقافة الحوكمة والدراسة بمفاهيمها بينت هذه الدراسة أن هناك دراية كافية لدى عدد مقبول من المؤسسات محل الدراسة بمفهوم الحوكمة وممارستها حيث أن أظهرت هذه الدراسة أن عدد مقبول من أفراد العينة المستجوبة أظهرت معرفتهم لهذا المفهوم كما أبدوا معرفتهم ببعض النصوص والمواثيق التي تنص على الحوكمة في الجزائر كميثاق الحكم الراشد الذي يعتبر كدليل ارشادي موجه خصيصاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشتى أنواعها وأشكالها القانونية، ولقد ساهم كل من مستوى ووظيفة المستجوبين ومكانتهم في المؤسسة بشكل كبير في تحديد طبيعة اجاباتهم، وعليه فان هذا يعتبر مؤشر ايجابي لدى المؤسسات من أجل العمل أكثر على ترسيخ ثقافة الحوكمة وممارستها في جميع انشطتها ووظائفها التسييرية كما يعتبر أيضاً دلالة على سعي المؤسسات محل الدراسة نحو الأخذ بمبادئ وارشادات ميثاق الحكم الراشد الذي لا يجبر المؤسسات على تطبيقه وإنما هو دليل إرشادي للمؤسسات على سبيل الخيار.

والشكل الموالي يبين آراء المستجوبين حول ثقافتهم ودرائتهم لمفهوم حوكمة المؤسسات:

الشكل رقم 09.4: توجه إجابات المستجوبين بخصوص أسئلة حول مستوى معرفتهم لحوكمة المؤسسات.

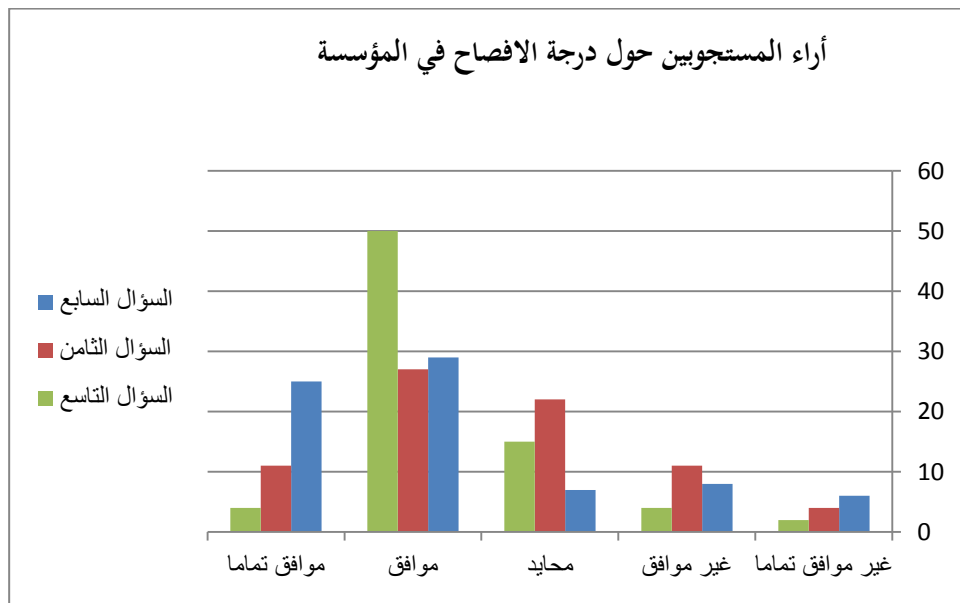


المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

✓ نظرا لكون أن عدد من المؤسسات محل الدراسة تطبق بشكل جزئي مبادئ الحوكمة وممارساتها كما أنها تعمل على تعزيز آليات الحوكمة سواء الداخلية أو الخارجية، ويعتبر الإفصاح والشفافية أحد أهم العناصر والمبادئ الخاصة بالحوكمة فإن هذا المبدأ يتجلى بوضوح من خلال هذه الدراسة على فاعليته وتواجده حيث أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالإفصاح عن النتائج التشغيلية والمالية كما أنها تقوم بالإفصاح عن المعلومات لأصحاب المصلحة وتقوم بالإفصاح عن مكافآت إدارات المؤسسة من مديرين وأعضاء مجلس الإدارة.

والشكل الموالي يبين درجة الإفصاح في المؤسسات محل الدراسة من خلال أجوبة أفراد العينة المستجوبة:

الشكل رقم 10.4: توجهات إجابات المستجوبين بخصوص مستوى الإفصاح في المؤسسة.



الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

ثانيا: هيكل الملكية في المؤسسات محل الدراسة

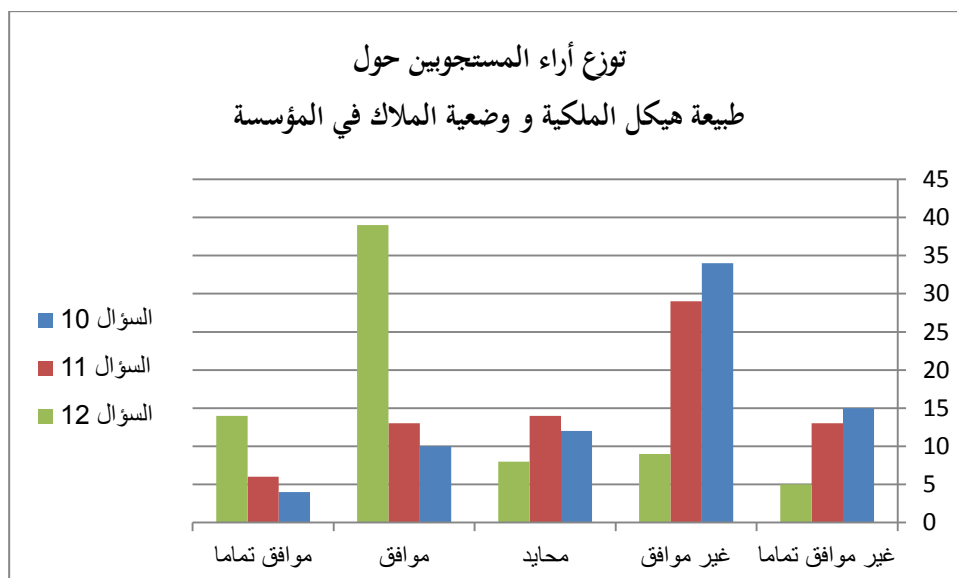
هذا الجزء مخصص لتشخيص طبيعة الملكية في المؤسسات محل الدراسة وذلك استنادا على معطيات اجابات المستجوبين بالإضافة إلى عنصر الملاحظة، ونظرا لكون أن غالبية المؤسسات التي أجرينا فيها الدراسة تعتبر مؤسسات ذات طابع عائلي حيث تؤثر هذه الخاصية على طبيعة وتشكيلة هيكل الملكية إذا يطفو ويظهر الطابع العائلي بشكل كبير وجدي على هذا الجانب وبالأخص في تشكيلة ملاك المؤسسة وأعضاء واطارات المؤسسة الذين هم في الغالب من العائلة المالكة للمؤسسة ويمكن تشخيص واقع الملكية وتشكيلته من خلال ما يلي:

✓ فيما يخص الجهة المالكة في المؤسسة فقد بينت معطيات الدراسة أنه هناك تركز ملكية المؤسسة في عدد قليل من الملاك أي أن ملكية المؤسسة ليست مشتتة وإنما هي مركزة ضمن أفراد العائلة حيث يكون مالك المؤسسة دائما هو رب العائلة ويكون الملاك الفرعيين عبارة عن أولاده أو أفراد من عائلته أو أقاربه يحتلون مكانة سامية ومنصب حساس وفعال في المؤسسة، وعليه فإن طبيعة هيكل الملكية في عدد كبير من المؤسسات محل الدراسة يتميز بالتمركز ضمن حيز ضيق تسيطر عليه العائلة المالكة أو مجموعة من الملاك في حالة المؤسسة غير العائلية، إذا من القليل جدا ما نرى وجود ملاك أو مساهمين خارجين عن العائلة المالكة؛

✓ بما أن هيكل الملكية متمركز ضمن طبقة معينة من الملاك فقد أظهرت هذا الدراسة أن وضعية الملاك واضحة داخل المؤسسات محل الدراسة ولا يكتنيتها أي غموض أو لبس.

الشكل الموالي يبين آراء المستجوبين حول طبيعة هيكل الملكية ووضعية الملاك في المؤسسات المدروسة:

الشكل رقم 11.4: توجهات إجابات المستجوبين بخصوص هيكل الملكية ووضعية الملاك في المؤسسة.



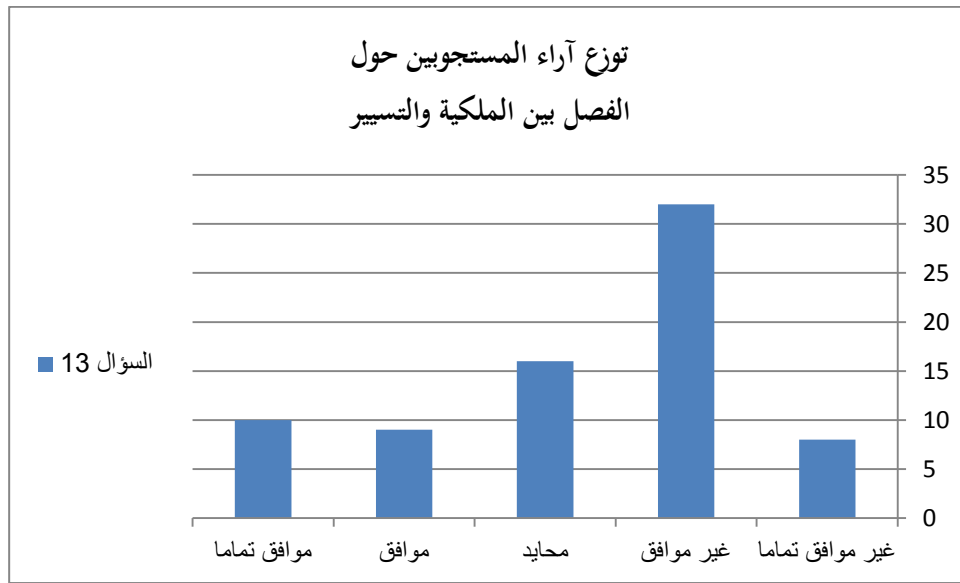
المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

✓ فيما يخص العلاقة بين الملكية والتسيير ففي المؤسسات المدروسة لا يوجد فيها فصل الملكية عن التسيير أي وظيفة التسيير تكون تحت كنف وإشراف ملاك المؤسسة بحث يكون الملاك هم أنفسهم المسيرين في غالب الأحيان إذ يتم تسيير أنشطة ووظائف المؤسسة من طرف أفراد تابعين أو ينطوون تحت كنف الجهة المالكة بمعنى أنه ليس هناك استقلالية في التسيير وهذا يعني أن ملاك المؤسسة يضعون أولوياتهم فوق مصلحة المؤسسة نتيجة عدم وجود الاستقلالية في التسيير وهذا سيؤثر حتما على مستقبل المؤسسة وأهدافها؛

الشكل الموالي يبين توجهات آراء المستجوبين حول العلاقة بين الملكية والتسيير في المؤسسات المدروسة:

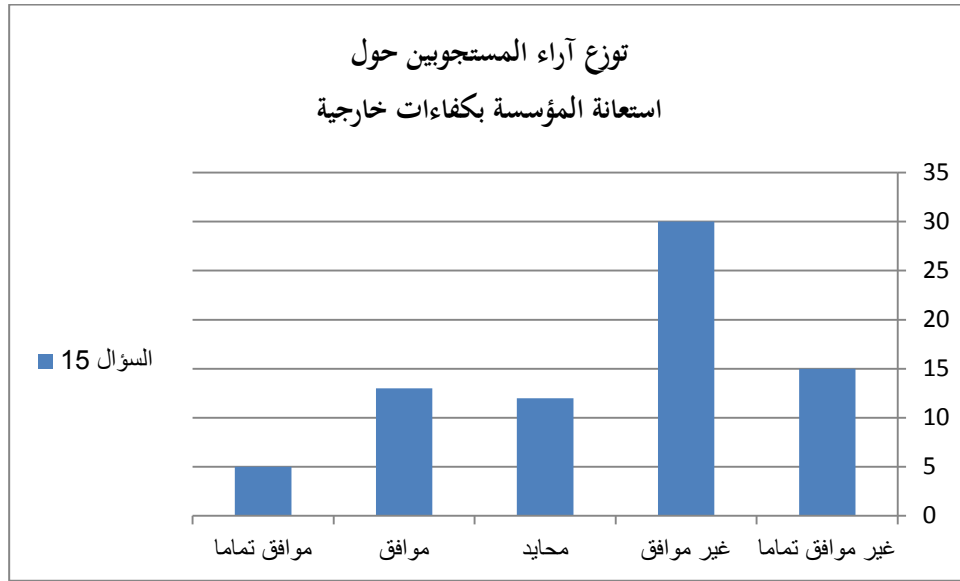
الشكل رقم 12.4: توجهات إجابات المستجوبين بخصوص فصل الملكية عن التسيير في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

✓ لا تستعين المؤسسات المدروسة بكفاءات خارجية عن المؤسسة في مجال التسيير أي لا تقوم باستشارات خارجية عن المؤسسة من أجل الحصول وجلب خبرات جديدة من شأنها أن تعطي إضافات جديدة، تبقى المؤسسات المدروسة منغلقة على نفسها في حلقة ضيقة تتميز بالافتقار فيما يخص أساليب التسيير ومهارات القيادة حيث أن الأفراد المسيرين من العائلة يفتقرون إلى خبرات وتقنيات التسيير الجيدة وتعتبر هذه نقطة سلبية تتميز بها المؤسسات المدروسة؛

الشكل رقم 13.4: توجهات إجابات المستجوبين بخصوص استعانة المؤسسة بكفاءات خارجية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

✓ بما أن غالبية المؤسسات محل الدراسة منغلقة على أنفسها ولا تفتح المجال لولوج إطارات وخبراء في التسيير خارج المؤسسة وبما أنها لا تفتح باب الاستثمار أيضا لمساهمين خارجيين عن المؤسسة أو العائلة خوفا من ضياع السيطرة على المؤسسة وخوفا من ضياع مصالحهم الشخصية فإن المؤسسات المدروسة تسعى إلى تعظيم وتقوية ثروة الملاك على حساب تعظيم قيمة المؤسسة.

ثالثا: تشخيص لواقع مكانة ودور أصحاب المصلحة الداخليين في المؤسسات محل الدراسة

سنقوم في هذا الجزء من الدراسة بالقيام بتشخيص واقعي لمكانة ودور أصحاب المصلحة الداخليين في المؤسسات المدروسة وذلك بناء على ما تحصلنا عليه من معطيات من خلال اجابات الاستبيان وملاحظاتنا الميدانية، ويتمثل الأطراف الفاعلين الداخليين في كل من ملاك المؤسسة، المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية وعمال المؤسسة حيث لكل عنصر من هذه العناصر مكانة ودور فعال داخل المؤسسة.

I. المساهمين في المؤسسات محل الدراسة:

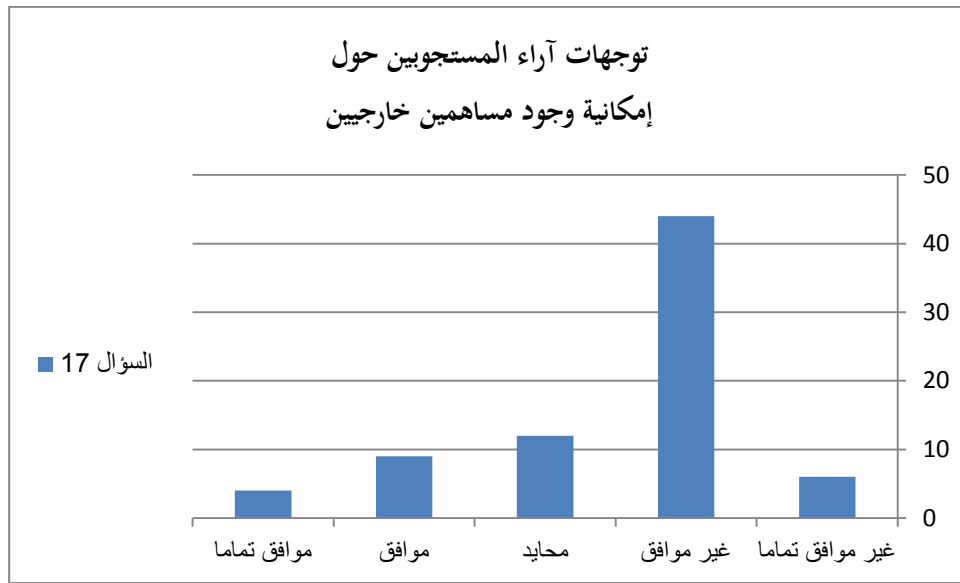
من خلال الدراسة التي قمنا بها سنقوم بتشخيص وتحليل واقعي لمكانة وطبيعة العلاقة التي تجمع بين المساهمين في المؤسسات محل الدراسة وبالنسبة لمؤسسات المساهمة لأنها تتميز بخاصية توفرها على قدر معين من المساهمين وبما أن دراستنا شملت 15 مؤسسة مساهمة فهذا ما يمكننا من إعطاء تشخيص فعلي ومضبوط لواقع الواجبات التي يقوم بها المساهمون في المؤسسات المدروسة و أيضا الحقوق التي تمنحها لهم القوانين والتشريعات المعمول بها والتي ينص عليها المشرع الجزائري بالإضافة إلى ما تتميز به المؤسسات المدروسة في معاملاتها مع المساهمين من حيث احترام لهذه القوانين وتطبيقها على أرض الواقع أو أنها مجرد حبر على ورق والامتيازات التي تمنحها للمساهمين من أجل محاولة جذب مساهمين جدد في حالة فتح باب الاستثمار الخارجي، ويمكن إظهار هذا التشخيص الواقعي لمكانة ووضع المساهمين في المؤسسات المدروسة من خلال النقاط التالية:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

✓ في الحقيقة غالبية المؤسسات محل الدراسة لا تفتح باب الاستثمار الخارجي حيث أنه لا يوجد في المؤسسات محل الدراسة مساهمين غير المساهمين المؤسسين للمؤسسة ويدل هذا أن المساهمين المؤسسين هم أنفسهم المساهمين الدائمين للمؤسسة وهذا يعود لكون أن المساهمين المؤسسين هم من أفراد العائلة المالكة للمؤسسة وبالتالي خشية منهم على ضياع مكانتهم في المؤسسة وخوفا منهم على فقدان جزء من سيطرتهم على المؤسسة نتيجة دخول مساهمين جدد خارجين عن العائلة لا يقومون بفتح باب الاستثمار الخارجي.

الشكل الموالي يظهر آراء المستجوبين حول هذا الجانب:

الشكل رقم 14.4: توجهات آراء المستجوبين بخصوص إمكانية وجود مساهمين خارجيين في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

✓ من الحقوق التي تنص عليها النصوص التشريعية في حق المساهمين وأيضا تحت عليها مبادئ الحوكمة هي حق توزيع الأرباح على المساهمين بطريقة عادلة وشفافة عند تعددهم، حيث يتم توزيع الأرباح على المساهمين كل حسب الحصة التي يملكها في رأس مال المؤسسة ومن خلال هذه الدراسة يتضح لنا جليا أن المؤسسات محل الدراسة تلتزم بهذا الحق لمساهميها وتقوم بتوزيع الأرباح عليهم في حالة تعددهم حيث يتم هذا التوزيع كما تنص عليه مبادئ حوكمة المؤسسات ويتم الحصول على هذه الأرباح في نفس الفترة؛

✓ ومن الحقوق أيضا التي يتمتع بها المساهمين هي حق التصويت حيث أن حقوق التصويت يجب أن تكون معلومة وواضحة لجميع المساهمين أي تكون لهم الدراية التامة بحقوق التصويت التي يتمتعون بها ولا يجب أن يكون هناك عدم تكافؤ بين المساهمين في حق التصويت، ومن خلال هذه الدراسة يتضح جليا أن حقوق التصويت ليس معلومة ومعروفة لكافة المساهمين أي أن هناك مساهمين من يعرفون كل حقوق التصويت التي يتمتعون بها بينما هناك مساهمين لا يملكون وتدل هذه المعطيات أن هناك بعض الانحياز في معاملة المساهمين أي أن بعض المساهمين لا يتمتعون بحق الحصول على كافة المعلومات حول حقوق التصويت؛

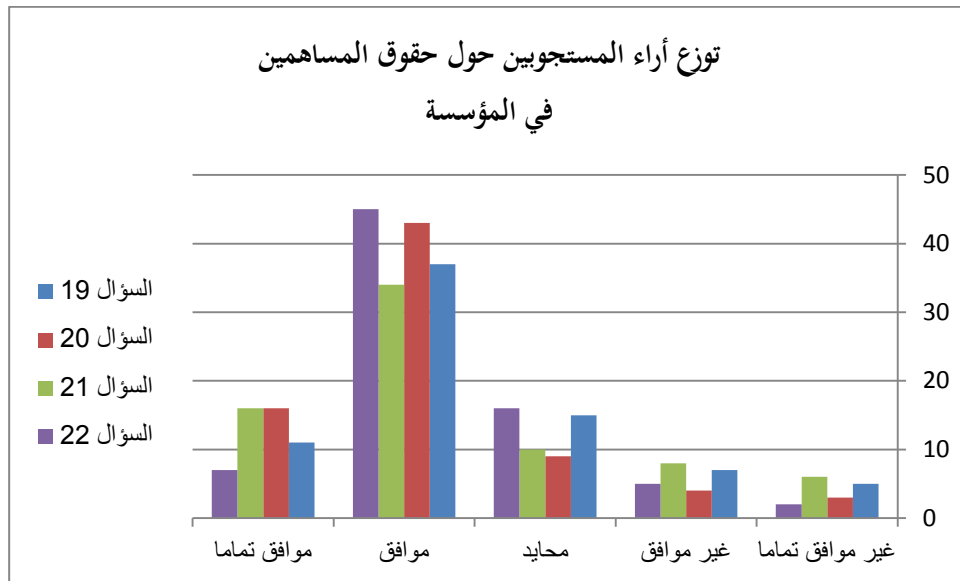
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

✓ إن الخطط والاستراتيجيات المتبعة والمسطرة في المؤسسات المدروسة تراعي مصلحة جميع المساهمين كافة حيث لا يتم تلبية وتحقيق مصلحة مساهمين على آخرين أي أن الهدف والغاية واحدة لكافة المساهمين في تحقيق جميع مصالحهم وهذا يدل على أنه هناك معاملة عادلة لكافة المساهمين في هذا الجانب ولا يتم تغليب مصلحة فرد على فرد آخر؛

✓ ومن الحقوق أيضا التي يمتاز بها المساهمين في المؤسسات محل الدراسة والتي جاءت بها أيضا مبادئ حوكمة المؤسسات هي حق مساءلة مسير المؤسسة عن كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة وبالخصوص مقارنة النتائج المحصلة مع النتائج المحققة وأيضا مساءلتهم حول مصدر توجيههم لرأس مال المؤسسة وبالتالي فإن للمساهمين كامل الأحقية والصلاحيات في متابعة ومساءلة المسيرين فيما يخص أنشطة المؤسسة، وتعزز هذه الميزة من مكانة المساهمين في المؤسسة وتمنح لهم الثقة الكاملة والمراقبة التامة لنشاط مؤسستهم بحيث أن أي إجراء مصيري يتخذ في المؤسسة يكونون على دراية به ويتخذون الاجراءات اللازمة حوله؛

الشكل الموالي يبين آراء المستجوبين حول الحقوق التي يتمتع بها المساهمين في المؤسسات محل الدراسة:

الشكل رقم 15.4: توجهات آراء المستجوبين بخصوص حقوق المساهمين في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

II. تشخيص لواقع و مكانة مجلس الادارة في المؤسسات محل الدراسة:

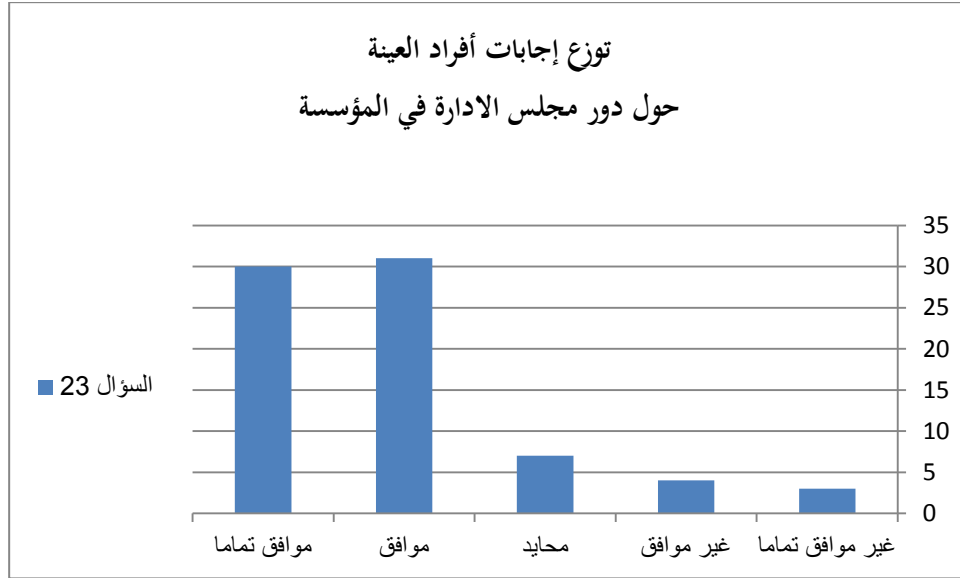
يعتبر مجلس الادارة هيئة رقابة واشراف في المؤسسة، تقوم هذه الهيئة بالإشراف على تسيير المؤسسة من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات والسهر على تنفيذها وتعتبر مسؤوليات مجلس الادارة من البنود والمبادئ المهمة التي تنص عليها حوكمة المؤسسات حيث وجود تشكيلة لمجلس الادارة يعتبر ضرورة ملحة لضبط وضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة. ونظرا للمكانة المهمة التي يحتلها مجلس الادارة في المؤسسة سنقوم من خلال هذا الجزء بتشخيص لمكانة ودور مجلس الادارة في المؤسسات الجزائرية المدروسة متمثلة في مؤسسات المساهمة ولقد مكنتنا هذه الدراسة من تقديم تشخيص ظاهري وفعلي لوظائف وسيرورة نشاط مجلس الادارة في المؤسسات محل الدراسة وسنقوم بإبراز هذه الجزئيات من خلال النقاط التالية:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

✓ يعتبر مجلس الادارة في المؤسسات التي خصتها دراستنا هيئة رقابة واشراف وبالتالي فإن مجلس الادارة يلتزم بمسؤولياته الخاصة بالرقابة والاشراف على أنشطة المؤسسة وهذا ما يعزز من دور ومكانة مجلس الادارة ويعطيه دافعية أكثر ودور فعال داخل المؤسسة كهيئة رقابة واشراف قائمة بذاتها؛

الشكل الموالي يظهر آراء أفراد العينة المستجوبة حول هذا الجانب:

الشكل رقم 16.4: توجهات آراء المستجوبين بخصوص دور مجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

✓ على العموم يشترط في تركيبة مجلس الادارة أن يتواجد في التشكيلة أفراد خارجيين مستقلين عن المؤسسة ومستقلين عن ملاك المؤسسة ومساهميها وذلك حتى تكون هناك حيادية واستقلالية وتفادي لقضاء مصالح خاصة على حساب مصلحة المؤسسة، تشكيلة مجلس الادارة في المؤسسات المدروسة لا تتوفر على إداريين خارجيين عن المؤسسة وإنما تتكون التشكيلة من مسيرين ومساهمين في المؤسسة وبالتالي فإن المؤسسات محل الدراسة لا تحترم ولا تطبق ما يستلزم في هذا المجال وهذا يعتبر كدلالة سلبية في منظومة أفراد المؤسسة مما سيعطي تأثير سلبي على قيام مجلس الادارة بمهامه الرقابية والإشرافية على أكمل وجه؛

✓ بالإضافة إلى المهام الإشرافية والرقابية التي يقوم بها مجلس الادارة فإنه أيضا مسؤول في المؤسسات المدروسة على وضع استراتيجية المؤسسة والاشراف عليها كما أنه مسؤول أيضا على تعيين الاطارات وكبار الموظفين في المؤسسة وتعكس هذه المسؤوليات الأهمية التي يحتلها مجلس الادارة في المؤسسات التي درستنا حيث أن مسؤولية إدارة أعمال المؤسسة منوطة إليه وعليه فإن هذه المؤسسات تفعل مسؤوليات مجلس الادارة كما هو منصوص عليه في مبادئ حوكمة المؤسسات؛

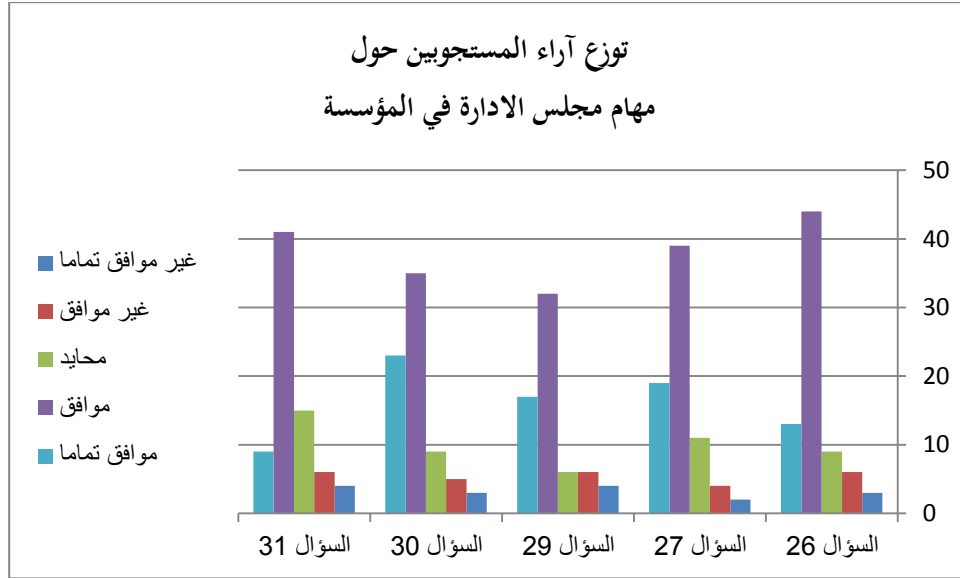
✓ من المهام الموكلة أيضا لمجلس الادارة في هذه المؤسسات قيامه بتحديد رواتب الفريق التنفيذي والاداريين بطريقة شفافة ونزيهة ويدل هذا على النزاهة والشفافية التي يؤدي بها مجلس الادارة مسؤولياته ومهامه وخصوصا في عملية ضبط

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

وتحديد رواتب الفريق التنفيذي، كما يقوم مجلس الادارة من التأكد من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للمؤسسة بالإضافة إلى هذه المهام يقوم مجلس الادارة بالإشراف على عملية الافصاح عن التقارير والقوائم المالية والمحاسبية، الافصاح عن مرتبات ومكافآت إدارات ومسؤولي المؤسسة.

الشكل الموالي يظهر آراء المستجوبين حول هذا الجانب:

الشكل رقم 17.4: توجه آراء المستجوبين بخصوص مهام مجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

✓ مجلس الادارة في عدد مقبول من المؤسسات المدروسة ونخص بالذكر مؤسسات المساهمة يتوفر على لجان فرعية كلجنة المراجعة، المكافآت والترشيحات حيث يتمثل دور هذه اللجان في تعيين أفراد وموظفي المؤسسة، القيام بتحديد رواتب ومكافآت إدارات المؤسسة إضافة إلى لجنة المراجعة التي تتواجد في عدد قليل من المؤسسات التي شملتها دراستنا والتي يتمثل دورها في القيام بعملية التدقيق الداخلي من خلال الاشراف عليه بتعيين مدققين داخليين ذوي كفاءة وأهلية لأداء وظائفهم كما يلزم الحال، كما أنه على العكس لا تتوفر بعض المؤسسات التي شملتها دراستنا على اللجان الفرعية الخاصة بمجلس الادارة وخصوصا لجنة المراجعة، وعليه فإنه يوجد اختلاف في اللجان الفرعية التابعة لمجلس الادارة وهذا يعود لعدة اعتبارات منها حجم المؤسسة ومكانتها، الاختلاف في سياسة المؤسسة التنموية والتسييرية فهناك مؤسسات تسعى إلى تطوير وتنمية وتعزيز مكانتها من خلال تبني سياسات وقواعد تسييره جيدة بالإضافة إلى سعيها لتبني مبادئ الحوكمة وارشادات ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهناك مؤسسات مازالت منغلقة على أنفسها داخليا؛

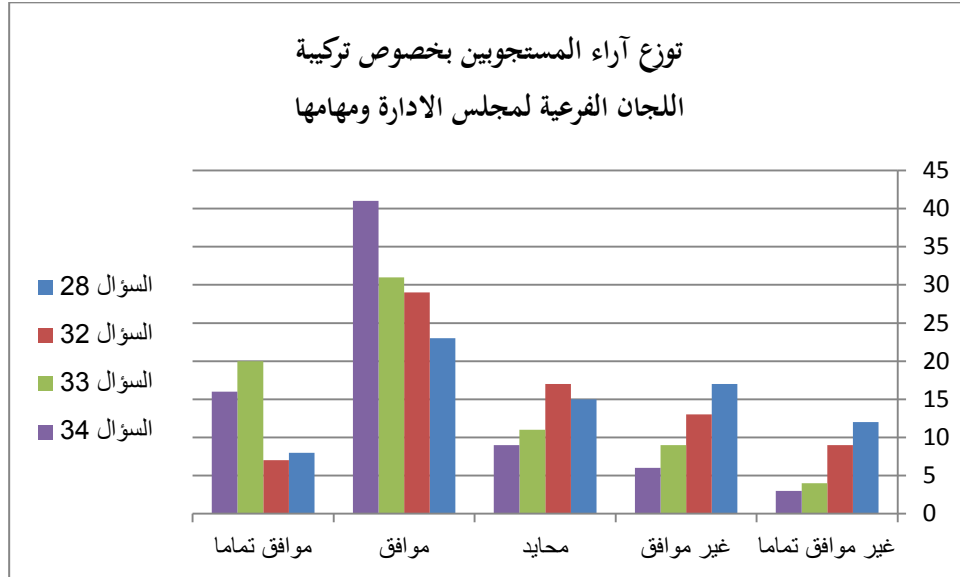
✓ المؤسسات التي تحتوي على لجان فرعية تابعة لمجلس الادارة وبالاخص لجنة المراجعة تقوم بالتدقيق الداخلي، حيث يقوم مجلس الادارة بتعيين المدققين الداخليين تحت وصاية واشرف لجنة المراجعة حيث تكون معايير الانتقاء مبنية على درجة الأهلية المهنية والامانة في أداء الوظيفة والمسؤولية الموكلة لديهم، وتكون لجنة المراجعة مسؤولة على أن تتم

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

عملية التدقيق الداخلي بشفافية ونزاهة، أي أن أي خلل أو انتهاك يحدث من طرف المدققين الداخليين يقع تحت مسؤوليتها ونطاق سلطتها؛

الشكل الموالي يظهر آراء المستجوبين حول اللجان الفرعية الخاصة بمجلس الادارة:

الشكل رقم 18.4: توجهات إجابات المستجوبين بخصوص تركيبة اللجان الفرعية لمجلس الإدارة ومهامها.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

✓ يقوم مجلس الادارة في غالبية المؤسسات التي خصتها دراستنا بعقد اجتماعات بصفة دورية ومنتظمة خلال السنة وذلك لمناقشة استراتيجيات وخطط المؤسسة المراد تحقيقها بالإضافة إلى التطرق إلى الجوانب التسييرية والتنظيمية العالقة والتي تعرقل من نشاط المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول لها، كما أنه يقوم بتقييم النتائج الآتية المتوصل إليها، وتسمح هذه الاجتماعات الدورية بتنظيم نشاط مجلس الادارة إذ يقوم بالقيام بمهامه في أحالها المحددة وهذا ما يعطي ديناميكية إيجابية للمؤسسة من خلال ضبط ومعالجة المشاكل التي يتم مصادفتها في فترة وجيزة وقصيرة لا تسمح بعرقلة نشاط المؤسسة.

III: تشخيص لواقع ومكانة أصحاب المصلحة الداخليين في المؤسسات محل الدراسة

يعتبر أصحاب المصلحة الداخليين في المؤسسة كل العمال والموظفين الذين لديهم مصلحة في المؤسسة، ويحتل أصحاب المصلحة مكانة ذات أهمية بالغة في تركيبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. في هذا الجزء من الدراسة سنقوم بتشخيص لواقع ومكانة أصحاب المصلحة في المؤسسات التي خصتها دراستنا وذلك بالاعتماد على المعطيات المتحصل عليها من أجوبة المستجوبين حول ظروف العمل ومن خلال الحقوق، الامتيازات والواجبات التي يتميز بها العمال في المؤسسة وجميع الجوانب المتعلقة بأصحاب المصلحة داخل المؤسسات محل الدراسة وسنقوم بتوضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

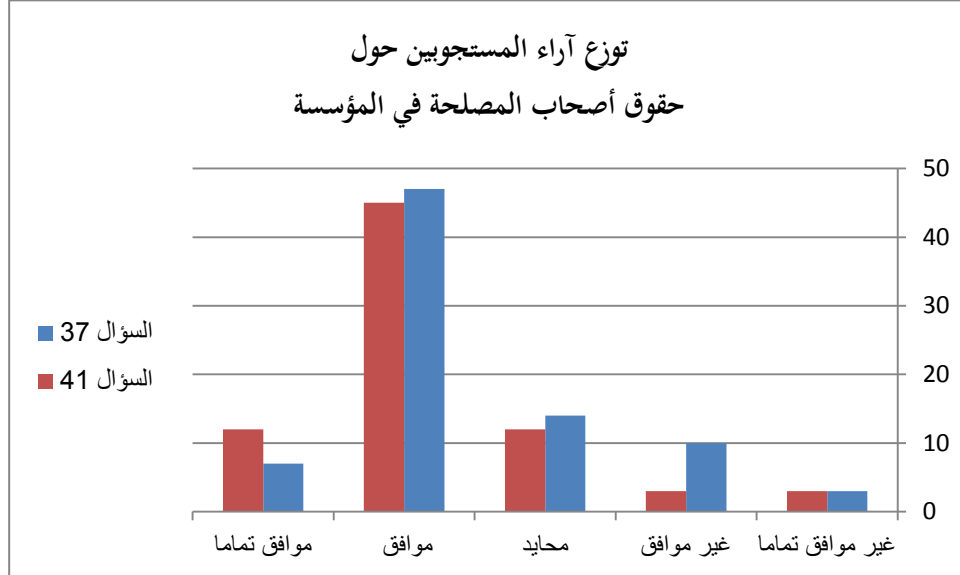
✓ معظم المؤسسات التي خصتها دراستنا تراعي مصالح وحقوق أصحاب المصلحة الداخليين وذلك من خلال توفير ظروف ملائمة للعمل وتقديم تحفيزات مادية ومعنوية في حالة أداء واجباتهم كما ينبغي الحال، هذا لا يعني أن جميع

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

المؤسسات تقوم باحترام حقوق عمالها بل هناك بعض المؤسسات التي لا تولي أهمية لموظفيها ولا تقدم لهم تحفيزات سواء من خلال تقديم إعانات مالية أو القيام بتكوينات لتحسين المستوى وتقمس مراتب أعلى في المؤسسة؛

الشكل الموالي يظهر آراء أفراد العينة المستجوبة حول حقوق أصحاب المصلحة في المؤسسة:

الشكل رقم 19.4: توجهات إجابات المستجوبين بخصوص حقوق أصحاب المصلحة في المؤسسات محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

✓ فيما يخص إشراك أصحاب المصلحة الداخليين في اتخاذ القرارات فإنه لا تقوم المؤسسات محل الدراسة بإشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات حيث أن اتخاذ القرار يكون من صلاحيات ملاك المؤسسة، مساهميها ومجلس الإدارة إذ تختلف الهيئة الآخذة للقرار على حساب طبيعة ونوعية القرارات، فهناك قرارات استراتيجية يتم اتخاذها من طرف ملاك ومساهمي المؤسسة وهناك قرارات تشغيلية وتنظيمية يتخذها مجلس الإدارة، وعليه فإن ثقافة إدراج وإشراك أصحاب المصلحة غير متوفرة في المؤسسات محل الدراسة وهناك إهمال واضح لمصالح أصحاب المصلحة عند اتخاذ القرارات وتدل هذه المعطيات على أن أصحاب القرار في المؤسسات محل الدراسة يولون أولوية مطلقة لمصلحتهم على مصلحة الأطراف الآخرين والمؤسسة في حد ذاتها في بعض الأحيان؛

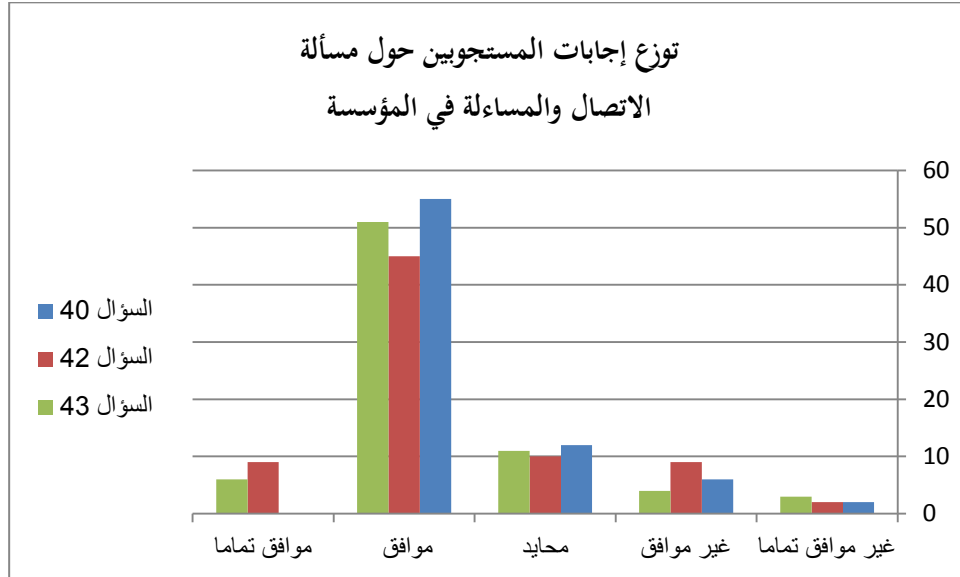
✓ تشجع المؤسسات محل الدراسة عملية الاتصال المتواصل مع أطراف المصلحة في المؤسسة وذلك لخلق علاقة جيدة معهم وذلك من خلال فتح جسر للتواصل للموظفين فيما بينهم وكذلك بين الموظفين والمؤسسة، من جانب آخر تقوم المؤسسات محل الدراسة بمسائلة جميع الأطراف الداخليين الذين لهم صلة بالمؤسسة عن المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم حيث تتم عملية المسائلة بشفافية ونزاهة وهذا ما تنص عليه أيضا مبادئ حوكمة المؤسسات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وكذلك ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات، وما لاحظناه أن عملية المسائلة وعملية تشجيع التواصل بين الأطراف الداخليين غير متواجدة بشكل جدي في بعض المؤسسات التي خصتها دراستنا وهذا يدل أيضا

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

على هناك مؤسسات لا تقوم بهذه العملية ولا تولي اهتماما لها، وعليه فإنه هناك تباين بين المؤسسات محل الدراسة حول هذا الجانب؛

الشكل الموالي يظهر آراء المستجوبين حول هذا الجانب:

الشكل رقم 20.4: توجهات إجابات المستجوبين بخصوص مسألة الاتصال والمساءلة في المؤسسات محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

IV. تشخيص لمكانة وعلاقة الأطراف الفاعلين الخارجيين مع المؤسسات محل الدراسة:

هذا الجزء من الدراسة مخصص لتناول وتشخيص طبيعة العلاقة المتواجدة بين المؤسسات محل الدراسة وبين الأطراف الفاعلين الخارجيين ونقصد بهم كل من زبائن وعملاء المؤسسة، البيئة الخارجية والمتمثلة في المجتمع وطبيعة المسؤولية الاجتماعية التي تلتزم بها المؤسسة اتجاه المجتمع، المؤسسات المالية والمتمثلة في البنوك، التدقيق الخارجي في شخصية محافظ الحسابات بالإضافة إلى مؤسسات الدولة من خلال مصلحة الضرائب، وسنبرز هذا من خلال العناصر التالية:

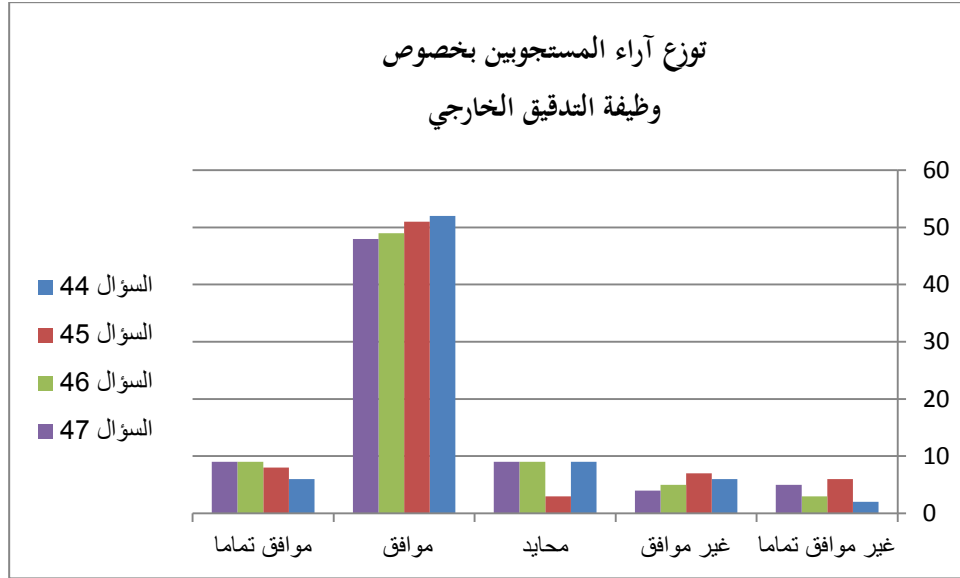
✓ تستعين المؤسسات محل الدراسة بمصلحة للتدقيق الخارجي متمثلة في محافظ الحسابات الذي يقوم بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة والعمل على كشف الاختلالات أو الأخطاء التي يمكن أن تحدث والتي لا يكتشفها التدقيق الداخلي، ويتم تعيين محافظ الحسابات عن طريق مجلس الادارة والمساهمين حيث يتم اختيار محافظ الحسابات وفق معايير النزاهة، الشفافية والاستقلالية في العمل إذ إن محافظ الحسابات الذي يتم اختياره لا تكون لديه أي مصلحة مع المؤسسة ولا تكون لديه علاقة أو قرابة مع ملاك ومساهمي المؤسسة وهذا ما تشترطه القوانين التشريعية والتنظيمية المنظمة لعمل محافظ الحسابات في الجزائر كما أن مبادئ حوكمة المؤسسات تؤكد على استقلالية مصلحة التدقيق الخارجي، ويقوم محافظ الحسابات بفحص القوائم والسجلات المحاسبية للمؤسسة والكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب، وعليه فإن وظيفة التدقيق الخارجي مفعلة في غالبية المؤسسات محل الدراسة، من جانب آخر هناك بعض المؤسسات التي لا تعطي رعاية واهتمام كافي لمحافظ الحسابات ومصلحة التدقيق الخارجي حيث يتم في الكثير

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

من الأحيان التفاوضي عن بعض الأخطاء والتلاعبات في قوائم وسجلات المؤسسة المحاسبية وذلك تحقيقا للمصلحة الذاتية لبعض المساهمين أو ملاك المؤسسة وذلك بالتواطئ مع محافظي الحسابات وهذا ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى زعزعة نشاط المؤسسة ويؤدي بها إلى الهاوية؛

الشكل الموالي يبين توجه آراء المستجوبين حول واقع ومكانة التدقيق الخارجي في المؤسسات محل الدراسة:

الشكل رقم 21.4: توجهات آراء المستجوبين بخصوص وظيفة التدقيق الخارجي في المؤسسات محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

✓ العلاقة التي تجمع المؤسسات محل الدراسة مع المؤسسات المالية المتمثلة في البنوك تمتاز بالشفافية، وتسمح هذه العلاقة للمؤسسات الجزائرية محل دراستنا بالحصول على المصادر المالية في الوقت المناسب لتمويل أنشطتها واستثماراتها سواء في المدى القصير أو المتوسط، ويلعب البنك دورا هاما في تمويل المؤسسات محل الدراسة إذا يعتبر مصدر الإقراض الأول الذي يتم اللجوء إليه، وفي كثير من الأحيان تحدد نتائج ومكانة هذه المؤسسات العلاقة مع المؤسسات المالية، فكلما كانت نتائج المؤسسات جيدة وتلتزم بتسديد ديونها في الوقت المناسب والمحدد كلما اتسمت العلاقة بالثقة والالتزام. هناك أيضا بعض المؤسسات التي تجد صعوبة في الحصول على مصادر تمويل وذلك نتيجة لعدم قدرتها على تسديد ديونها في الوقت المناسب وذلك يعود أساسا لضعف نتائجها ومركزها المالي بسبب عدم تسطيرها لسياسة تنموية واضحة وعدم تطبيق فعلي لقواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات؛

✓ ينطبق نفس الأمر بالنسبة لعلاقة المؤسسات محل دراستنا مع الموردين حيث تتسم العلاقة في معظم المؤسسات بالالتزام، فكل طرف ملتزم بواجباته ويدل هذا على أن هذه المؤسسات تلتزم بتسديد مستحقات الموردين في الوقت المناسب وأن الموردين يقومون بتوصيل مستلزمات المؤسسات في الفترة المحدد؛

✓ تتميز علاقة هذه المؤسسات مع مصالح المؤسسات الضريبية بالشفافية والثقة وهذا يدل على أن مصلحة الضرائب تثق في التقارير المالية التي تقدمها لها المؤسسات محل الدراسة كما أن المؤسسات تقوم بتقديم السجلات والقوائم بطريقة

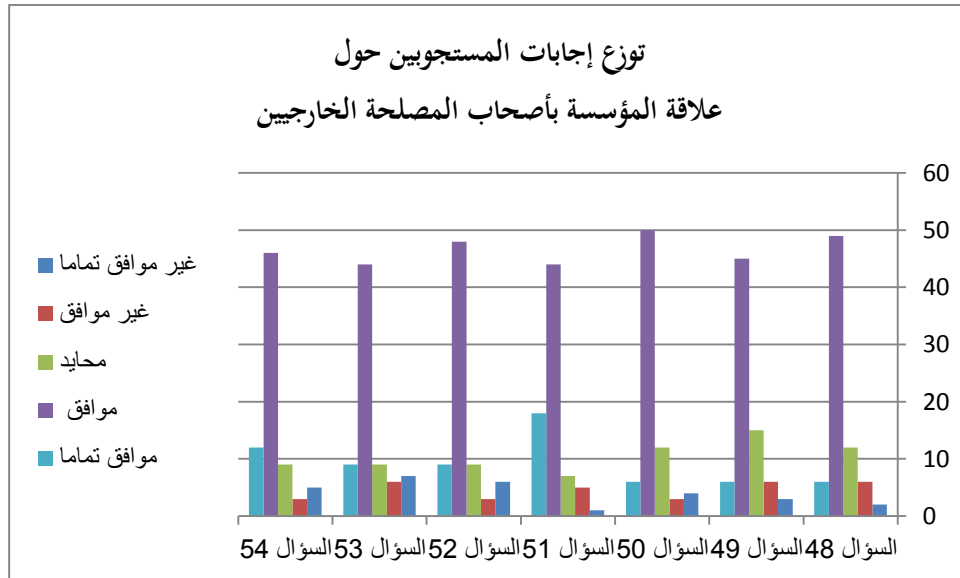
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

نزينة وشفافة ولا تقوم بتلاعبات أو تضليلات في نتائجها بغرض تقليل حجم الضرائب المفروضة عليها من مصلحة الضرائب، من جانب آخر قد تقوم بعض المؤسسات بمحاولة تضليل مصلحة الضرائب من خلال تقديم نتائج وقوائم مالية خاطئة مما يعكر العلاقة بين الطرفين والتي تنتهي في كثير من الأحيان بفرض عقوبات على المؤسسات المتالعة في نتائجها تؤدي بها في كثير من الأحيان إلى الإفلاس أو الغلق؛

✓ تقوم معظم المؤسسات محل دراستنا بمراعاة رغبات زبائنهم حيث تولي أهمية وعناية كبيرة لعملائها الذين يعتبرون الملاك الحقيقيين للمؤسسة، كما تولي نسبة كبيرة من هذه المؤسسات عند القيام بعملها قيم المجتمع الذي تنشط فيها وبالتالي لدى هذه المؤسسات مسؤولية اجتماعية تلتزم بها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه، حيث يكون هذا الالتزام من خلال المحافظة على البيئة التي تزاوّل نشاطها فيها كما لا تقوم بانتهاك تقاليد وأعراف المجتمع.

الشكل الموالي يظهر توجهات إجابات أفراد العينة المستجوبة بخصوص علاقة المؤسسات مع أصحاب المصلحة الخارجيين:

الشكل رقم 22.4: توجهات آراء المستجوبين بخصوص طبيعة علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة الخارجيين.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

المطلب الثاني: تحديد لخصائص نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات محل الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتحديد معالم نموذج الحوكمة المناسب لطبيعة المؤسسات محل دراستنا وذلك بالاعتماد على خصائص ومميزات نماذج الحوكمة العالمية المتعارف والمتطرق إليها في الجانب النظري ونخص بالذكر النموذج الأنجلوساكسوني والنموذج الألماني الياباني، بالإضافة إلى خصائص الحوكمة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة من خلال التشخيص الواقعي لطبيعة الحوكمة الذي تطرقنا إليه.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

أولاً: مقارنة بين خصائص النموذج الألماني الياباني، النموذج الأنجلوساكسوني وخصائص الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة

هذا الجزء مخصص لمقارنة طبيعة وخصائص الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة مع خصائص ومتطلبات نموذجي الحوكمة العالميين الألماني الياباني والأنجلوساكسوني، الهدف من هذه المقارنة هو محاولة معرفة ما إذا كان هناك تقارب بين خصائص ومميزات النموذجين مع خصائص ومميزات الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة، وسنقوم بعملية المقارنة اعتماداً على التشخيص الخاص بحوكمة المؤسسات من خلال النقاط والعناصر التي تطرقنا إليها.

I. هيكل الملكية:

سنقوم بالقيام بمقارنة بين طبيعة وخصوصيات هيكل الملكية في نموذجي الحوكمة العالميين وفي المؤسسات محل دراستنا حيث سنحاول معرفة إن كان هناك تقارب نسبي بينهما من خلال تبيان أوجه التشابه إن وجدت ووأجه الاختلاف بينهما، الجدول الموالي يظهر نتائج المقارنة:

الجدول رقم 13.4: مقارنة بين خصائص الحوكمة في المؤسسات الجزائرية محل دراستنا وبين النماذج العالمية للحوكمة بخصوص هيكل الملكية.

العناصر	النموذج الأنجلوساكسوني	النموذج الألماني الياباني	المؤسسات محل الدراسة
هيكل الملكية	<p>- يتجه هيكل الملكية إلى التشتت؛</p> <p>- تتمركز الملكية في عدد كبير من المساهمين هم المساهمين المؤسسين والمساهمين المستثمرين؛</p> <p>- يوجد فصل تام بين وظيفة التسيير وملكية المؤسسة؛</p> <p>- تتركز أغلبية الصلاحيات لدى المساهمين المؤسسين والمستثمرين؛</p> <p>- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف ومصلحة حملة الأسهم.</p>	<p>- يتجه هيكل الملكية إلى التمرکز؛</p> <p>- تتمركز ملكية المؤسسة في عدد قليل من المساهمين حيث يشكل البنك والمساهمون المؤسسون أبرز المساهمين؛</p> <p>- يوجد فصل بينوظيفتين؛</p> <p>- تتركز الصلاحيات عند المساهمين المؤسسين، البنوك؛</p> <p>- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مصلحة وأهداف جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة من بنوك، عمال ومساهمين.</p>	<p>- يتجه هيكل الملكية إلى التمرکز ضمن فئة قليلة من المساهمين؛</p> <p>- تتمركز الملكية في عدد قليل من الأفراد الذين يكونون في الغالب عبارة أشخاص؛</p> <p>- لا يوجد فصل بينوظيفتين؛</p> <p>- تتركز جميع الصلاحيات لدى ملاك المؤسسة؛</p> <p>- هدف المؤسسة الأول هو تعظيم قيمة ومصلحة ملاك المؤسسة.</p>

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

II. الأطراف الفاعلين الداخليين:

هذا الجزء مخصص للقيام بالمقارنة بين وضعية، مكانة والمسؤوليات المنوطة للأطراف الفاعلين الداخليين في كل من النموذج الانجلوساكسوني، النموذج الألماني الياباني والحوكمة في المؤسسات محل الدراسة، حيث نهدف من خلال هذه المقارنة إلى محاولة استخراج وإظهار التوجه الذي تأخذه الحوكمة في المؤسسات الجزائرية التي مستها دراستنا من هذه الناحية استنادا إلى النماذج العالمية المتعارف عليها للحوكمة، الجدول الموالي يوضح نتائج المقارنة الخاصة بالأطراف الفاعلين الداخليين:

الجدول رقم 14.4: مقارنة بين خصائص الحوكمة في المؤسسات الجزائرية المدروسة وبين النماذج العالمية للحوكمة بخصوص الأطراف الفاعلين الداخليين.

العناصر	النموذج الأنجلوساكسوني	النموذج الألماني الياباني	الحوكمة في المؤسسات المدروسة
مجلس الإدارة	<p>- يتم انتخاب مجلس الإدارة من طرف المساهمين المؤسسين؛</p> <p>- يشرف مجلس الإدارة على الرقابة على أنشطة المؤسسة؛</p> <p>- يعتمد هذا النموذج على مجلس الإدارة للرقابة والاشراف على أنشطة المؤسسة، وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية وتقييم الأداء الإداري بموضوعية؛</p> <p>- يقوم مجلس الإدارة بتعيين المدراء في الإدارة التنفيذية والاشراف عليهم؛</p> <p>- تتشكل تركيبة مجلس الإدارة في هذا النموذج من مساهمين وأعضاء تنفيذيين وأطراف مستقلين؛</p> <p>- يعتمد النموذج على آليات الرقابة الخارجية المتمثلة في سوق رأس المال؛</p> <p>- الإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيلة لحملة الأسهم ووظيفتها</p>	<p>- يتم تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة من طرف مجلس المراقبة.</p> <p>- يعتمد هذا النموذج على نوعين من مجلس الإدارة:</p> <p>1- المجلس الإشرافي: ويتكون من ممثلين لحملة الأسهم والموظفين؛</p> <p>2- مجلس الإدارة المسئول عن الرقابة على الإدارة التنفيذية.</p> <p>- تختلف تشكيلة تركيبة مجلس الإدارة باختلاف طبيعة المجلس، فمجلس الاشراف يتكون من مساهمين أو ممثليهم أما مجلس الاشراف والمراقبة فيتكون من أعضاء تنفيذيين وأعضاء خارجيين؛</p> <p>- يعتمد هذا النموذج على آليات الرقابة الداخلية والمتمثلة في مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي؛</p> <p>- تسعى الإدارة في هذا النموذج إلى تحقيق مصالح جميع أصحاب</p>	<p>- يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة من طرف ملاك المؤسسة؛</p> <p>- تتوفر المؤسسات المدروسة على مجلس إدارة واحد؛</p> <p>- يشرف مجلس الإدارة في المؤسسات المدروسة على الاشراف ومراقبة الإدارة التنفيذية والسهر على تنفيذ وتجسيد الاستراتيجيات المسطرة؛</p> <p>- تتشكل تركيبة مجلس الإدارة في المؤسسات المدروسة من مساهمين، ملاك المؤسسة وأعضاء تنفيذيين.</p> <p>- تعتمد المؤسسات المدروسة على آليات الرقابة الداخلية و المتمثلة أساسا في مجلس الإدارة؛</p> <p>- تسعى الإدارة في المؤسسات الجزائرية المدروسة إلى تحقيق مصلحة ملاك المؤسسة وحملة الأسهم.</p>

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

	الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم.	المصلحة من حملة أسهم، بنوك وموظفين.	
أصحاب المصلحة الداخليين	- لا يتم اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة، يتم الأخذ بمصالح المساهمين فقط كأولوية.	- الموظفين والعمال ليسوا فقط معنيين في أمر المؤسسة ومتأثرين بها، بل أيضا لهم ميزة المشاركة في حوكمتها.	- ليس للعمال والموظفين ميزة تشاركية في الحوكمة الخاصة بالمؤسسات الجزائرية المدروسة.

المصدر: من إعداد الطالب.

III. الأطراف الفاعلين الخارجيين:

سنقوم في هذا الجانب بمحاولة المقارنة أيضا بين مختلف العناصر والجوانب المتعلقة بالأطراف الفاعلين الخارجيين في النموذجين العالميين للحوكمة الأنجلوساكسوني والألماني الياباني مع خصائص الحوكمة في المؤسسات الجزائرية المدروسة وذلك من خلال النقاط المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 15.4: مقارنة بين خصائص الحوكمة في المؤسسات الجزائرية المدروسة وبين النماذج العالمية للحوكمة بخصوص الأطراف الفاعليين الخارجيين.

العناصر	النموذج الأنجلوساكسوني	النموذج الألماني الياباني	الحوكمة في المؤسسات الجزائرية المدروسة
الأطراف الفاعليين الخارجيين	- ينحصر دور البنوك والمؤسسات المالية في هذا النموذج في تقديم القروض المالية والإعانات المالية؛ - دور الدولة محدود في هذا النموذج إذ ينحصر في تنظيم الحياة الاقتصادية وتوجيهها؛ - يعتبر السوق المالي كضابط لأنشطة المؤسسة من خلال كونه المورد الأول لرأس المال.	- يعتمد هذا النموذج على مشاركة البنوك في تسيير المؤسسة وتمويل أنشطتها أي أن البنك يعتبر شريك أساسي ومهم في هذا النموذج؛ - لا يحتل سوق رأس المال أهمية ومكانة هامة في هذا النموذج.	- العلاقة بين البنوك والمؤسسات المدروسة تمتاز بالثقة والشفافية حيث يمثل دور البنك كممول ومقرض؛ - دور الدولة ينحصر في سن القوانين والتشريعات التي تنظم البيئة الاقتصادية؛ - كل المؤسسات المدروسة غير مدرجة في سوق رأس المال.

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

ثانيا: خصائص ومميزات نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات محل الدراسة

بعد التشخيص الخاص بواقع حوكمة المؤسسات في المؤسسات المدروسة والذي استنتجنا منه مزايا وخصوصيات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة وبالخصوص مؤسسات المساهمة ، وبعد القيام أيضا بإجراء مقارنة بين خصوصيات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية المدروسة مع خصوصيات ومميزات نماذج الحوكمة العالمية اتضح لنا للعيان معالم وملامح نموذج الحوكمة الذي يتناسب مع خصائص الحوكمة في المؤسسات الجزائرية المدروسة حيث أن هذا النموذج يستمد عناصره من نموذجي الحوكمة الأنجلوساكسوني والألماني الياباني الذين يعتبران الدعامة الأساسية لهذا النموذج، وسنقوم فيما يلي بتحديد خصائص و مميزات هذا النموذج.

يتكون نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات محل الدراسة من ثلاثة محاور أساسية ومحورية تم التطرق إليها سابقا وهي كما يلي:

✓ هيكل الملكية في المؤسسات المدروسة؛

✓ الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة؛

✓ الأطراف الفاعلين الخارجيين وعلاقتهم المتبادلة مع المؤسسة.

وتعتبر هذه المحاور الدعامة الأساسية لنموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات المدروسة والتي على أساسها تتحدد معالم النموذج، ويمكن أن نقول أن نموذج الحوكمة هو مزيج بين مكونات نموذج الحوكمة الأنجلوساكسوني ونموذج الحوكمة الألماني الياباني فهناك عناصر وجوانب تتناسب وتتوافق مع النموذج الأول وهناك عناصر أخرى تتماشى مع نموذج الحوكمة الثاني كما أنه هناك عناصر أخرى خاصة فقط بنموذج الحوكمة الخاص بالمؤسسات المدروسة.

لا يمكن أن نقوم بتطبيق نموذجي الحوكمة العالميين في البيئة الجزائرية وبالضبط في المؤسسات المدروسة لأنه بكل بساطة هذان النموذجان لا يتوافقان مع خصائص ومميزات البيئة الجزائرية من مختلف النواحي، ولكن من جانب آخر لا يمكن تجاهل هذان النموذجين إذ أن كل نماذج الحوكمة في أي منطقة تبنى وترتكز عليهما وبالتالي فإن العناصر التي يركز عليها نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات المدروسة مستوحاة من النموذجين السابقين.

I. مميزات و خصائص هيكل الملكية في المؤسسات المدروسة:

يعتبر هيكل الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين أهم المقومات التي يقوم عليها نموذج حوكمة المؤسسات، ونظرا للخصوصيات التي يتميز بها هذا النوع من المؤسسات خصوصا الطابع العائلي الذي يميزها والذي يحدد بشكل كبير هيكل الملكية و طبيعته.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

I-1: طبيعة هيكل الملكية:

يتجه هيكل الملكية في المؤسسات محل الدراسة إلى التركز ضمن فئة معينة من ملاك المؤسسة الذين يملكون حصص عالية من أسهم المؤسسات ويتوافق هذا الاتجاه مع طبيعة الملكية في النموذج الألماني الياباني.

نتيجة لتركز الملكية في المؤسسات المدروسة، أصبحت سلطة القرار متمركزة أيضا ضمن فئة المالك لأغلبية أسهم المؤسسة وبالتالي فإن هناك مركزية في اتخاذ القرارات على مستوى أعلى هرم في المؤسسة، بالإضافة إلى عدم وجود فصل الملكية عن التسيير فإن ملاك المؤسسة يقومون بالإشراف وتقمص العديد من الصلاحيات على مستوى الإشراف ومتابعة تنفيذ وتجسيد استراتيجيات المؤسسة، كما لديهم العديد من الصلاحيات في تعيين وفصل مدراء وإطارات تنفيذية على مستوى مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.

I-2: تأثير تركيز الملكية على العلاقة مع الأطراف الداخليين للمؤسسة:

كون أن ملكية المؤسسة تتجه إلى التركز في المؤسسات المدروسة فإن العلاقة بين ملاك المؤسسة الحاملين لأغلبية الأسهم مع الأطراف الفاعلين الداخليين تتحدد وتنحصر ضمن حيز معين تحده قرارات وسياسات ملاك المؤسسة الذين لديهم سلطة القرار التامة على جميع الأطراف الآخرين.

أ- طبيعة العلاقة مع مجلس الإدارة:

يقوم ملاك المؤسسة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة وفصلهم عن مهامهم إن اقتضت الحاجة ويكون رئيس مجلس الإدارة في الغالب مالك المؤسسة الحائز على غالبية الأسهم، كما أن تركيبة مجلس الإدارة تتشكل من المساهمين أو بوضع ممثلين عنهم وأعضاء تنفيذيين.

ب- طبيعة العلاقة مع الإدارة التنفيذية:

تخضع مهام ومسؤوليات إطارات وموظفي الإدارة التنفيذية في المؤسسات المدروسة للإشراف المباشر من طرف ملاك المؤسسة كون أنه لا يوجد فصل تام للملكية عن التسيير، كما نجد أنه تعيين المدراء التنفيذيين يكون من طرف ملاك المؤسسة أيضا، وبالتالي فإن كل القرارات تخضع للمركزية.

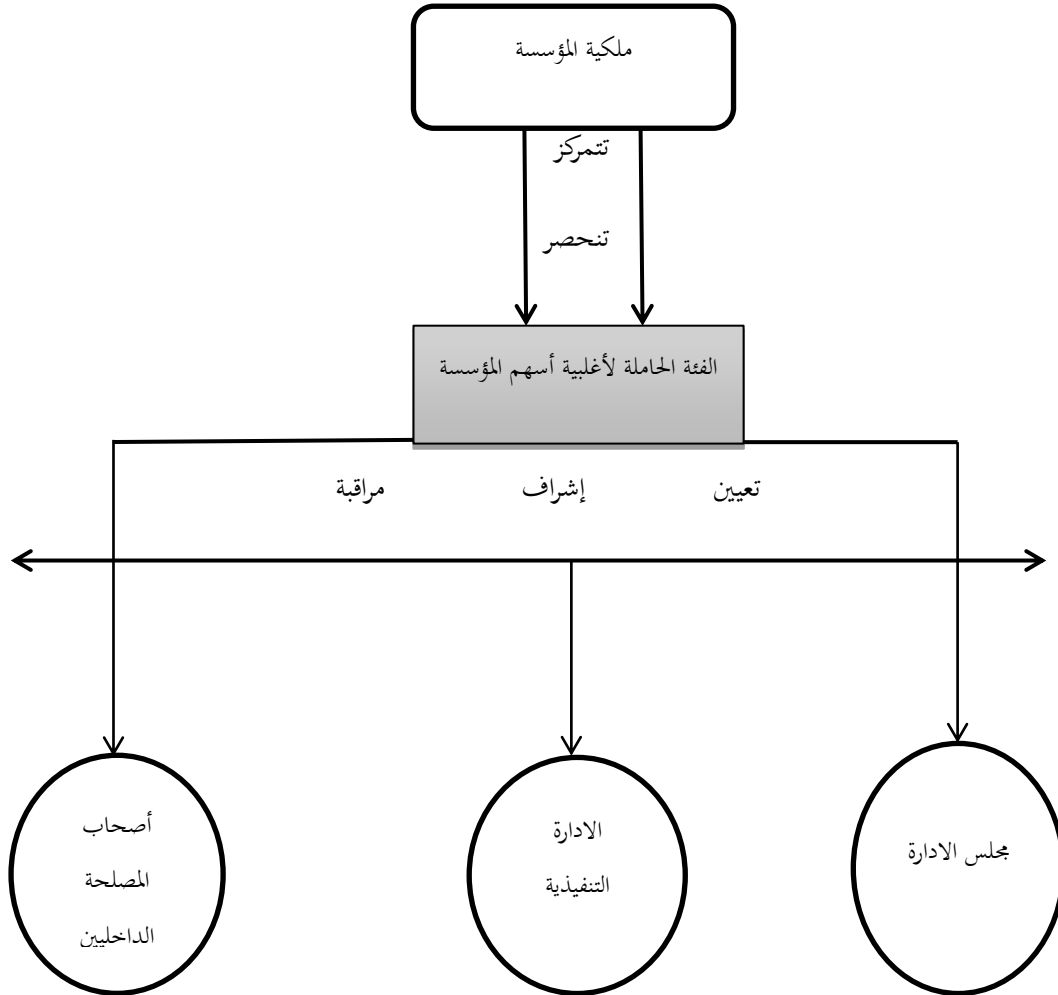
ت- طبيعة العلاقة مع العمال:

لا تختلف هذه العلاقة عن سابقتها إلا أنها تكون أقل وطأة كون أن مصلحة العمال تنطوي تحت مسؤولية الإدارة التنفيذية.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

الشكل الموالي يظهر طبيعة هيكل الملكية في المؤسسات محل دراستنا:

الشكل رقم 23.4: هيكل الملكية في المؤسسات محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

II. الأطراف الفاعلين الداخليين:

يرتكز نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات المدروسة على الأطراف الفاعلين الداخليين للمؤسسة وهم المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية والعمال، إذ أن المهام والمسؤوليات المنوطة إليهم تحدد خصائص ومميزات نموذج الحوكمة، كما أن طبيعة العلاقة الموجودة بينهم لها أهمية كبيرة في تعزيز مستوى الحوكمة وممارستها والتي بدأت تتبلور وتتفاعل بشكل جيد والذي يساعد على تعزيز وتقوية العلاقة الداخلية بين الأطراف الفاعلين الداخليين.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

سنقوم في هذا الجزء بالتطرق إلى خصائص ومميزات نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات محل الدراسة من خلال الجانب المتعلق بطبيعة العلاقة الموجودة بين الأطراف الفاعلين الداخليين والمسؤوليات التي يقومون بها والمكانة التي يحتلونها في المؤسسات محل الدراسة.

II-1: مجلس الإدارة:

يرتكز نموذج الحوكمة أيضا على ما يقوم به مجلس الإدارة من مهام ومسؤوليات حيث يعتبر مجلس الإدارة أيضا من المكونات والدعام الأساسية التي يستند عليها نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات محل دراستنا، سنقوم في هذا الجانب بالتطرق إلى أهم مميزات مجلس الإدارة من خلال تشكيلة وتركيبه مجلس الإدارة ومكانته في المؤسسات المدروسة ونخص بالذكر هنا أن هذه الجوانب متعلقة بمؤسسات المساهمة.

أ. تشكيلة مجلس الإدارة في المؤسسات المدروسة:

تحتوي المؤسسات المدروسة على مجلس الإدارة واحد يقوم بدور الاشراف على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة والرقابة عليها، وتؤثر تشكيلة مجلس الإدارة بشكل كبير على مهامه ووظائفه وكون أن غالبية المؤسسات المدروسة تعتبر مؤسسات عائلية فإن تشكيلة مجلس الإدارة يتغلب عليها الطابع العائلي، وتتكون تركيبة مجلس الإدارة من الأطراف التالية:

✓ مساهمين أو ممثلين عنهم والذين يكونون في الغالب من العائلة المالكة؛

✓ أعضاء تنفيذيين.

ب. اللجان الفرعية لمجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة:

يستعين مجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة على لجان فرعية تنطوي تحت مسؤولياته تقوم وتساعد على القيام بالعديد من الوظائف مثل الرقابة والتدقيق، وفيما يلي اللجان التي تتواجد على مستوى المؤسسات محل الدراسة:

- لجنة الترشيحات والمكافأة: تشرف هذه اللجنة على تحديد مكافأة إطارات المؤسسة بالإضافة إلى تعيين وترشيح الموظفين والإطارات في المؤسسة لتقمص مناصب ووظائف في المؤسسة.

ج. مسؤوليات مجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة:

لدى مجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة العديد من المسؤوليات والوظائف الهامة التي يقوم بها سواء على المستوى الإشرافي، التنظيمي والرقابي حيث يتدخل مجلس الإدارة في جميع المستويات والمصالح في المؤسسة ويميل دوره بدرجة كبيرة إلى الإشراف على أنشطة المؤسسة، وفي ما يلي أهم المهام التي يقوم بها مجلس الإدارة:

✓ يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية المؤسسة والاشراف عليها؛

✓ يتأكد مجلس الإدارة من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للمؤسسة؛

✓ مجلس الإدارة مسؤول على تعيين المدققين الداخليين؛

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

✓ يقوم مجلس الادارة بالإشراف على عملية الافصاح.

د. علاقة مجلس الادارة مع الأطراف الفاعلين الداخليين:

لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها ينبغي لمجلس الادارة أن يتوفر على علاقات جيدة وفعالة بين مختلف الأطراف الفاعلة الداخلة في المؤسسة، وفيما يلي نلخص طبيعة هذا العلاقة:

➤ **العلاقة مع ملاك المؤسسة والمساهمين:** تتميز هذه العلاقة بالصرامة والالتزام في تأدية المسؤوليات المنوطة والموكلة لمجلس الادارة في المؤسسات محل دراستنا؛

➤ **العلاقة مع الإدارة التنفيذية:** تظهر هذه العلاقة من خلال الإشراف والسهر على ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة عن طريق حث ومراقبة الوظائف والمسؤوليات المقدمة لأعضاء طاقم الادارة؛

➤ **العلاقة مع عمال المؤسسة:** تتميز هذه العلاقة بالصرامة والاحترام المتبادل بين عمال المؤسسة ومجلس الادارة وذلك من خلال فرض الصرامة والحزم على العمال لتأدية واجباتهم ووظائفهم على أكمل وجه بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة بالإضافة إلى تعزيز وتقوية الاحترام والمحافظة على أخلاقيات المهنة مع العمال والمحافظة على حقوقهم وشاركهم في عملية اتخاذ القرار.

II-2: الإدارة التنفيذية:

تعتبر الادارة التنفيذية أيضا من بين أحد الركائز والدعائم التي تشكل ويرتكز عليها نموذج الحوكمة الخاص بالمؤسسات محل دراستنا، حيث يتم تعيين وتنصيب الادارة التنفيذية من طرف مجلس الادارة وتكون مسؤولياتها منطوية تحت اشراف وتوصية مجلس الادارة الذي يقوم بمتابعة انشطتها والتي يجب أن تكون متوافقة ومتناسقة مع أهداف ومصلحة المؤسسة.

أ. تركيبة الإدارة التنفيذية:

تشكل الإدارة التنفيذية من طاقم إداري وتنفيذي يتأهله مدير يتم تعيينهم من طرف مجلس الادارة وبالتالي فإن تشكيلة الإدارة التنفيذية في المؤسسات المدروسة تتكون مما يلي:

✓ مدير عام يتأهله الفريق التنفيذي والادارة التنفيذية يعينه مجلس الادارة؛

✓ إداريين سواء مستقلين أي خارجيين عن المؤسسة أو من داخل المؤسسة يعينهم مجلس الادارة أيضا؛

✓ كما يمكن أن تحتوي تركيبة الادارة التنفيذية على مساهمين.

ب. المهام والواجبات المنوطة للإدارة التنفيذية في المؤسسات محل الدراسة:

إن الإدارة التنفيذية في المؤسسات المدروسة ملتزمة بتأدية مجموعة من المهام والوظائف التي يحددها ويضبطها مجلس الادارة، حيث تتمثل هذه المسؤوليات فيما يلي:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

- ✓ القيام بالإشراف والمراقبة على تسير أنشطة المؤسسة؛
- ✓ السهر على تنفيذ استراتيجية المؤسسة التي يعدها مجلس الادارة ويصادق عليها المساهمين؛
- ✓ القيام بإعداد واقتراح استراتيجية المؤسسة على مجلس الادارة من أجل اعتمادها؛
- ✓ تقديم المعلومات الكافية واللازمة لمجلس الادارة من أجل المراقبة والإشراف على أنشطة المؤسسة.

ج. العلاقة مع الأطراف الفاعلين الداخليين:

تلتزم الإدارة التنفيذية بضمان علاقة جيدة وقوية مع جميع الفاعلين الداخليين في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة وذلك من أجل تعزيز مكانتها في المؤسسة كإدارة فعالة تشرف على أداء مسؤولياتها بالطريقة المسطرة لها وفيما يلي نبين طبيعة العلاقة التي توجد بين الادارة التنفيذية والأطراف الفاعلين الداخليين:

- ✓ **العلاقة مع المساهمين وملاك المؤسسة:** ينبغي أن تتسم هذه العلاقة بالثقة والالتزام والولاء التام في تطبيق المهام؛
- ✓ **العلاقة مع مجلس الادارة:** ينبغي أن تتسم هذه العلاقة بالشفافية والمسؤولية في تطبيق استراتيجية المؤسسة والانصياع التام لإرشادات وأوامر مجلس الادارة؛
- ✓ **العلاقة مع عمال المؤسسة:** ينبغي أن تتسم هذه العلاقة بالاحترام المتبادل بين الادارة التنفيذية والعمال إضافة إلى الصرامة في إلزام العمال على القيام بواجباتهم الموكلة إليهم والحفاظ على مصالحهم في المؤسسة.

II-3: عمال المؤسسة:

يشغل العمال والموظفين الإداريين في المؤسسات المدروسة مكانة هامة ضمن مخطط وبرنامج المؤسسة لضمان سيورة نشاطها على أكمل وجه، تنص حوكمة المؤسسات من خلال مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على احترام والحفاظ على حقوق العمال وخلق جو تحفيزي يساعدهم على أداء وظائفهم في ظروف جيدة تدفعهم إلى التفاني والاحلاص في العمل من أجل مصلحة المؤسسة، حيث يعتبر العمال والموظفين حجر الاساس في المؤسسات من دونهم لا يمكن للمؤسسة أن تستمر في نشاطها كما أنه أي إهمال أو لامبالاة اتجاههم قد تكون له آثار سلبية على سيورة نشاط المؤسسة.

كما يلتزم العمال والموظفين بأداء واجباتهم والحرص عليها وذلك من أجل تعزيز وتوطيد العلاقة مع الأطراف الفاعلين الداخليين هذا من جهة، من جهة أخرى من أجل الدفع بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة إذ أن كل نشاط المؤسسة يتوقف على أداء العمال والموظفين لواجباتهم.

إضافة إلى ما سبق تلتزم الادارة التنفيذية ومجلس الادارة بانتقاء العمال والموظفين ذوي الأهلية والكفاءة اللازمة التي تؤهلهم لتحمل مسؤولياتهم وأداء واجباتهم كما ينبغي، كما يتوجب على مجلس الادارة وملاك المؤسسة إشراك الموظفين والعمال في عملية اتخاذ القرار خصوصا بما يتعلق بمصلحتهم والجوانب الخاصة بهم داخل المؤسسة مثل الأجور، التحفيزات المادية والمعنوية مثل القيام بتكوينات من أجل تحسين المستوى..... الخ.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

أ. علاقة العمال والموظفين مع أصحاب المصلحة الداخليين:

ينبغي أن تتسم العلاقة بينهم في المؤسسات المدروسة بمجموعة من المميزات والخصائص كما يلي:

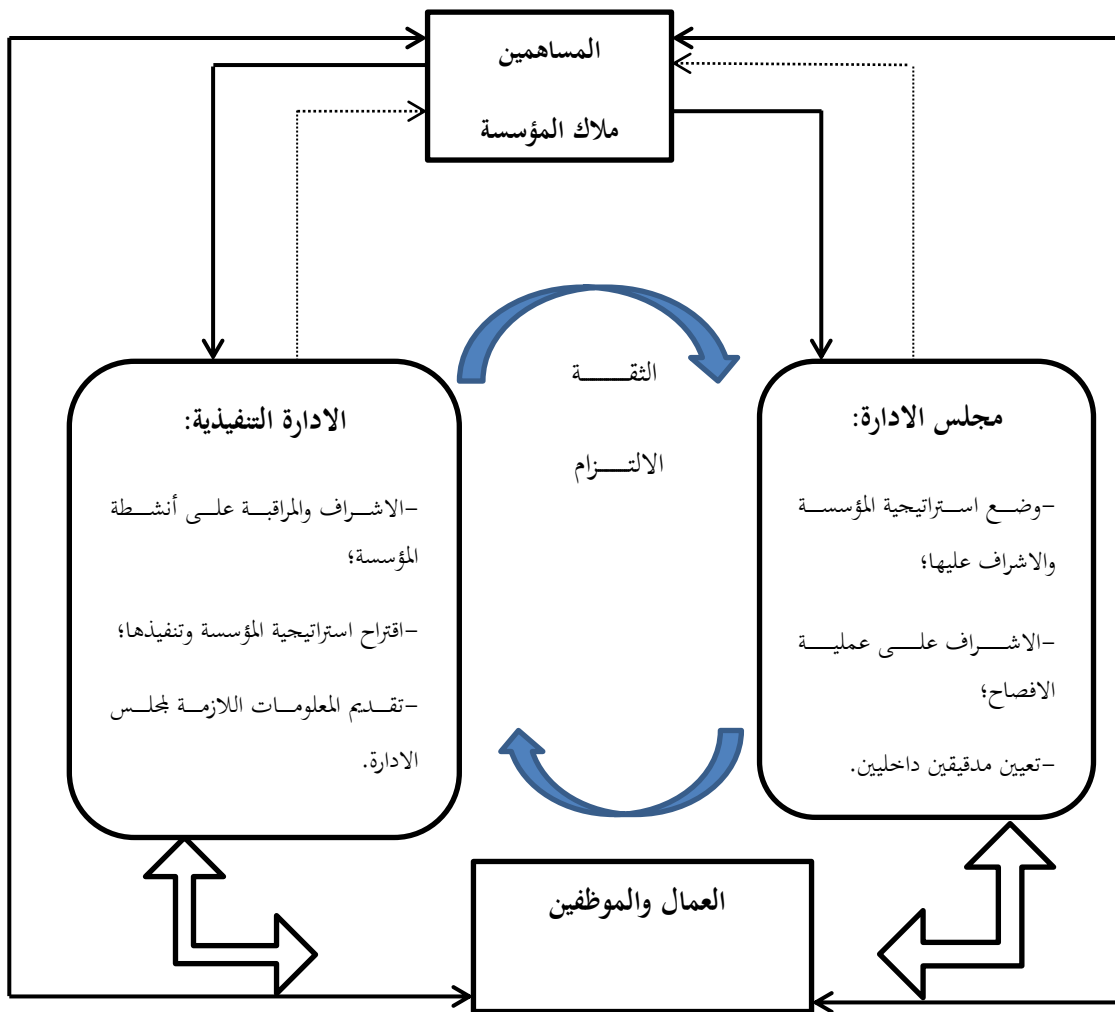
✓ العلاقة مع ملاك المؤسسة والمساهمين: ينبغي أن تتسم العلاقة بينهم بالولاء والاخلاص والاحترام المتبادل؛

✓ العلاقة مع مجلس الإدارة: تتميز هذه العلاقة بالاحترام المتبادل والانصاف؛

✓ العلاقة مع الإدارة التنفيذية: ينبغي أن تتميز العلاقة مع أعضاء المديرية التنفيذية بالثقة والالتزام في أداء الواجبات والمسؤوليات؛

من خلال ما سبق التطرق إليه حول مكانة ووضعية الأطراف الفاعلين الداخليين في المؤسسات محل دراستنا وطبيعة العلاقة الموجودة بينهم، الشكل الموالي يظهر ويلخص ما تم الإشارة إليه:

الشكل رقم 24.4: الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة في المؤسسات محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

III. الأطراف الفاعلين الخارجيين وعلاقتهم المتبادلة مع المؤسسات محل الدراسة:

ينبغي على المؤسسات محل دراستنا أن تكون لديها علاقات جيدة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين الذين تتعامل معهم والذين لديهم صلة بنشاط المؤسسة سواء من بعيد أو قريب حيث يجب عليها تفعيل هذه العلاقة على جميع الأصعدة وهذا من أجل خلق مجال وبيئة خارجية مشجعة ومحفزة للعمل من شأنها أن تساعد المؤسسات على المضي قدما نحو الأمام في سبيل تحقيق التنمية والتطور المرجو.

لدى المؤسسات المدروسة العديد من الأطراف الخارجيين الذين تتعامل معهم بشكل دائم ومتواصل على غرار المؤسسات المالية، السلطات العمومية، الزبائن، المجتمع الخارجي، الموردين والمنافسين. لا يمكن لهذه المؤسسات مزاوله نشاطها وتحقيق أهداف التنمية دون اللجوء إلى الأطراف السابقين إذا إن عدم تفعيل وتحسين هذه العلاقة قد يعرقل ويشبط السياسات والبرامج التنموية التي تسعى إلى تحقيقها.

III-1: علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين: في ما يلي سنقوم بتوضيح خصائص وطبيعة العلاقة التي ينبغي

أن تكون بين المؤسسات الجزائرية محل الدراسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين:

أ- العلاقة مع السلطات العمومية: تعتبر السلطات العمومية كشريك للمؤسسات المدروسة إذ يجب أن تكون هناك علاقة ثقة بين المؤسسة والسلطات العمومية المتمثلة في سلطة الضرائب، البيئة والمجتمع حيث ينبغي على السلطات العمومية تشديد القوانين وضبطها بشكل يساعد المؤسسات ويحفزها كما ينبغي، مراقبة المؤسسات ومحاسبتها في حالة خرق وانتهاك لهذه القوانين، كما يجب على المؤسسة أن تعزز ثقتها في الإدارات العمومية التي تتعامل معها من خلال التقيد باللوائح والقوانين التنظيمية؛

ب- العلاقة مع البنوك والمؤسسات المالية: ينبغي أن تكون العلاقة تتميز بالثقة والشفافية وذلك من خلال حصول المؤسسات على مصادر التمويل اللازمة لتمويل أنشطتها مقابل إعادة التسديد في وقتها المحدد دون ماطلة كما ينبغي على المؤسسات تقديم تقارير واضحة وصادقة في الوقت المناسب للبنوك حول وضعية المؤسسة المالية وذلك حتى يتسنى للبنوك اتخاذ القرار المناسب؛

ت- العلاقة مع الموردين: يجب على المؤسسات المدروسة اختيار والتعامل مع الموردين الذين يقدمون الطلبات في وقتها حيث يعتبر الموردون الدائنون الأوائل للمؤسسة لذلك يجب على المؤسسة أيضا دفع مستحقاتهم في الآجال المحددة وذلك من أجل تعاون دائم وإيجابي؛

ث- العلاقة مع زبائن المؤسسة: يعتبر زبائن المؤسسة الملاك الحقيقيين للمؤسسة ولذلك ينبغي على المؤسسات تلبية رغباتهم وخلق جو مناسب وجيد مع الزبائن؛

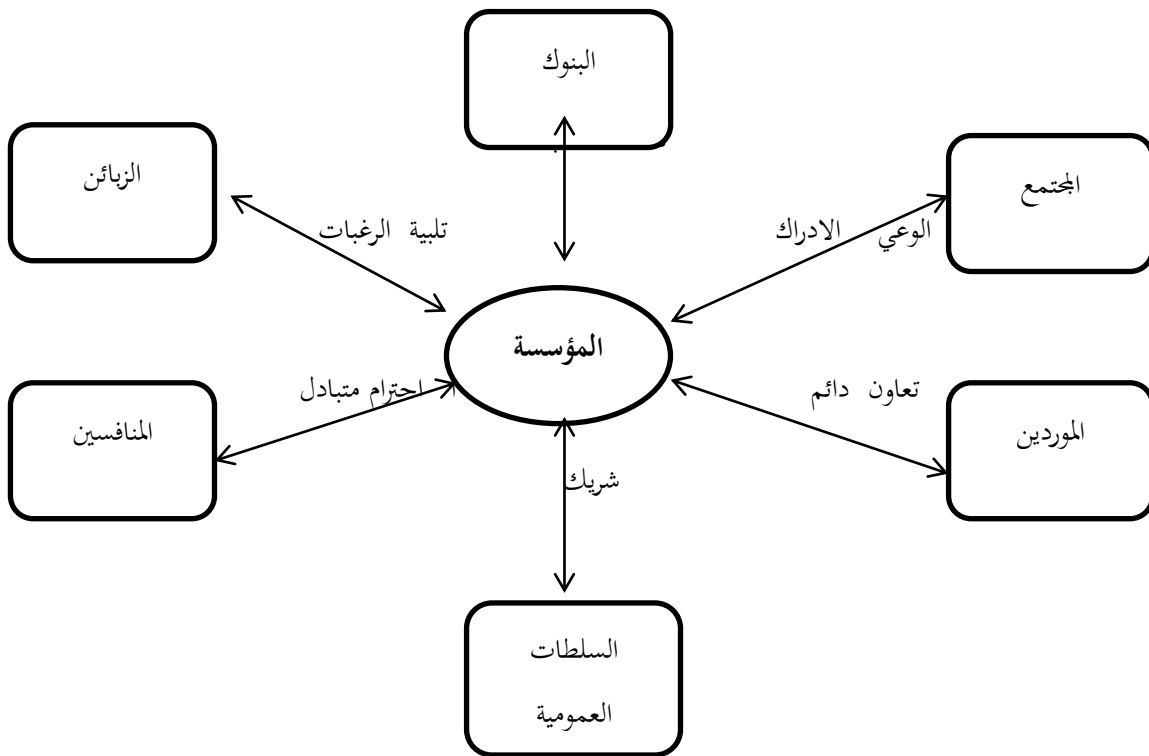
ج- العلاقة مع المجتمع: يجب على المؤسسة احترام قيم المجتمع الذي تنشط فيه كما يجب عليها احترام القوانين الخاصة بهذا الجانب إذا يجب على المؤسسة العمل على خلق تفاعل إيجابي مع المجتمع؛

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

ح- العلاقة مع المنافسين: ينبغي أن تكون العلاقة مع المنافسين تتسم بالروح الأخلاقية وبالاحترام في إطار المنافسة البناءة التي تخدم مصالح الطرفين، المجتمع والزبائن.

يمكن إظهار طبيعة وخصائص علاقة المؤسسات المدروسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم 25.4: خصائص علاقة الأطراف الفاعلين الخارجيين مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

تهدف ممارسات الحوكمة الجيدة في المؤسسات المدروسة إلى إعطاء قفزة نوعية لهذه المؤسسات والدفع بها نحو الأمام في سبيل تحقيق التنمية الاقتصادية للاقتصاد الوطني ومن أجل تحقيق التنافسية التي تؤدي بالضرورة إلى توسيع أنشطة المؤسسات وزيادة بؤرة استثماراتها وحيزها الجغرافي الذي تنشط فيه وبالتالي تحصن مكانتها ووضيعتها في الاقتصاد الوطني الذي هو بحاجة ماسة إلى النهوض بهذا القطاع الحساس، وتهدف الحوكمة في هذه المؤسسات إلى تحقيق وتحسين جملة من العناصر الأساسية التي تقوم وترتكز عليها ممارسات الحوكمة:

✓ الانصاف: وذلك من خلال احترام حقوق الأطراف الفاعلين في المؤسسة والمعاملة المنصفة لجميع الأطراف دون الانحياز لطرف على طرف آخر، كما يجب الالتزام أيضا بالسعي إلى تحقيق مصالح جميع الأطراف في المؤسسة بطريقة عادلة ومنصفة للجميع كما تلتزم المؤسسات أيضا بتوزيع الواجبات والالتزامات بطريقة عادلة؛

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لطبيعة الحوكمة في بعض مؤسسات المساهمة الجزائرية

✓ **المسؤولية:** يجب أن يكون الأفراد في هذه المؤسسات ملتزمين بتحقيق أهداف معينة لكل فرد ولكل هيئة وذلك حتى يكون هناك وعي تام والحرص على تأدية المسؤولية الملقاة على كل فرد بشكل تام، كما يساعد تحديد المسؤوليات على المحاسبة والمسائلة في حالة وجود إهمال أو تماطل في تأدية الواجب؛

✓ **الشفافية:** ينبغي أن تكون الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الذين لهم علاقة بالمؤسسة واضحة وجليّة للجميع؛ أي أن كل فرد ينبغي أن تكون له دراية تامة بالواجبات والحقوق التي يتمتع بها.

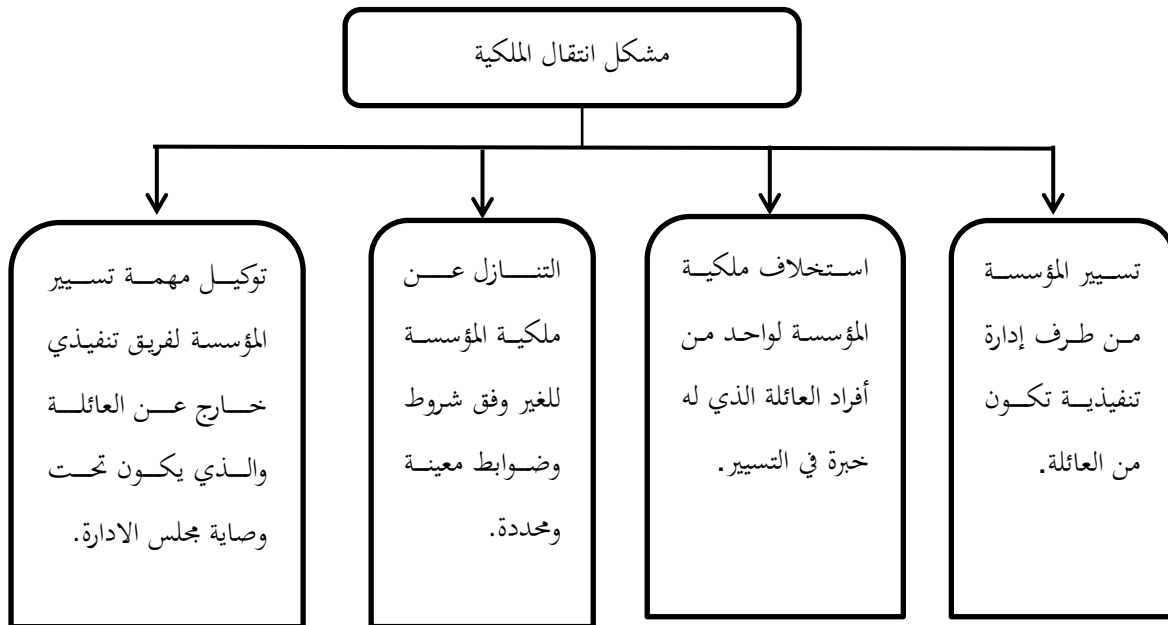
✓ **المسائلة:** ينبغي مسائلة كامل الأطراف الذين لهم علاقة مع المؤسسة في حالة انتهاك لواجباتهم والتزاماتهم كما يجب أن تكون المسائلة بطريقة منصفة وشفافة على جميع الأطراف.

4. مشكل انتقال الملكية في المؤسسات محل الدراسة:

على اعتبار أن غالبية المؤسسات محل الدراسة يغلب عليها الطابع العائلي حيث تخلق هذه الخاصية مشكل كبير للمؤسسات في عملية انتقال الملكية من جيل إلى جيل، ففي كثير من الأحيان تفشل هذه المؤسسات في تسيير هذه المرحلة الحساسة والتي قد تؤدي بها إلى التلاشي أو الإفلاس نتيجة عدم وجود رؤية واضحة حول طريقة انتقال الملكية. في الحقيقة ليس هناك استراتيجية واضحة وطريقة فعالة للتخلص والقضاء على هذا المشكل العويص حيث يتوقف الأمر على ملاك المؤسسة من أجل إيجاد طريقة فعالة تساعدهم على الحفاظ على مكانة المؤسسة وتسهيل سيورته انتقال الملكية.

ويمكن تقديم بعض الاقتراحات التي قد تساعد المؤسسات المدروسة على التخلص أو التسيير الجيد لمشكل انتقال الملكية، الشكل الموالي يبين هذه الاقتراحات.

الشكل رقم 26.4: اقتراحات لمعالجة مشكل انتقال الملكية في المؤسسات محل دراستنا.



المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بإجراء دراسة تطبيقية مست بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من ولايتي الشلف وسيدي بلعباس حيث أخذنا مؤسسات المساهمة كعينة لدراستنا، حيث حاولنا من خلال هذا الدراسة التطبيقية معرفة طبيعة وخصائص نظام الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات وذلك من خلال تشخيص واقعي لأهم الجوانب والعناصر المشكلة لنظام الحوكمة وممارساته، ولقد تمكنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية إلى إظهار وإبراز خصائص ومميزات نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل دراستنا حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- ✓ يتجه هيكل الملكية في المؤسسات المدروسة إلى التركز في عدد معين من الأفراد الذين يملكون كافة الصلاحيات والسلطات التي تخول لهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتسيير أنشطة المؤسسة؛
- ✓ يتغلب الطابع العائلي على المؤسسات المدروسة إذ أن ملكيتها وتسييرها يكون في غالب الأحيان في كنف أفراد من العائلة المالكة ونادرا ما يكون هناك مالكين أو مساهمين خارجيين عن العائلة؛
- ✓ تتوفر مؤسسات المساهمة على مجلس الإدارة الذي توكل له مهمة وضع استراتيجية المؤسسة والإشراف عليها كما يقوم بوظيفة المراقبة وتعيين الاطارات وتحديد أجورهم ومكافآتهم من خلال اللجان الفرعية التابعة له كلجنة الترشيحات والمكافآت؛
- ✓ تقوم الإدارة التنفيذية في مؤسسات المساهمة باقتراح استراتيجية المؤسسة لمجلس الإدارة كما تقوم بالعمل على تنفيذها وتطبيقها؛
- ✓ تعتبر علاقة المؤسسات المدروسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين ذات أهمية بالغة وتؤثر على سيرورة أنشطة المؤسسة وتطورها؛
- ✓ تعاني المؤسسات محل دراستنا من مشكل عويص قد يؤدي بها إلى الهلاك والتلاشي في حالة عدم إيجاد طرق فعالة لتسييره بشكل جيد ويتمثل هذا المشكل في عملية انتقال ملكية المؤسسة نتيجة وفاة أو تنحي مالك المؤسسة؛
- ✓ تعتبر علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الداخليين المتمثلين في مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية والعمال من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها ممارسات الحوكمة حيث كلما كانت هذه العلاقة جيدة وفعالة كلما ساعدت المؤسسات على السير قدما نحو تحقيق مصالحها وأهدافها نتيجة التكافل والتفاهم بين أطرافها الداخليين؛
- ✓ تقوم الحوكمة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة على احترام وتعزيز مبادئ الإفصاح والشفافية بالإضافة إلى التحلي بالإنصاف والمسؤولية.

الخاتمة:

لقد أثبتت حوكمة المؤسسات نجاعتها وفعاليتها في معالجة الاختلالات والمشاكل المتعلقة بالجانب التسييري خصوصا في كبرى المؤسسات التي شهدت انهيئات وتلاعبات في نتائجها المالية. فلقد جاءت حوكمة المؤسسات بقواعد وأنظمة تسيير وتنظيم ضابطة وفعالة ومنهجية تهدف إلى توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وغاياتها وفق طرق وأساليب شرعية، مقننة ومتعارف عليها. وزاد الاهتمام كثيرا بمفهوم حوكمة المؤسسات في النصف الثاني من العقد الأخير للقرن العشرين، كما أعطت الأزمة المالية لسنة 2008 جرة زائدة من الاهتمام لحوكمة المؤسسات وأصبحت الشغل الشاغل لكبرى الدول العالمية والمنظمات الاقتصادية كصندوق النقد الدولي ومؤسسة التمويل الدولي. ولطاما ارتبط هذا المفهوم بالمؤسسات الكبيرة والعلاقة وذلك للأهمية الكبيرة التي يحتلها هذا النوع من المؤسسات في الاقتصاديات الوطنية، إلا أنه لم يعد هذا المصطلح حكرا فقط على المؤسسات الكبيرة بل امتدت قواعده وممارساته إلى شكل آخر من المؤسسات ونخص بالذكر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك أساسي وفعال للتنمية الاقتصادية في العالم، فلقد حتمت التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية كبرى الدول إلى الاعتماد على هذا القطاع وإعطائه أهمية وأولية في تجسيد ودفع عجلة التنمية. ومع زيادة حدة المنافسة واحتدامها فرضت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانتها ضمن هذا الواقع الاقتصادي وأصبحت مصدر من مصادر تحقيق المنافسة الذي لا يمكن الاستغناء عليه، فنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر على فئة أو نوع معين من الصناعات أو الخدمات بل يشمل كل الجوانب الصناعية والخدمية ولعل مساهمته في الناتج الوطني الخام لغالبية الدول الاقتصادية الكبرى لدليل على ذلك. وفي الجزائر ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير خلال العقد الأول من القرن الواحد والعشرين وأصبح لهذا القطاع مكانة استراتيجية وهامة في الاقتصاد الوطني حيث يساهم ما مقداره 95 في المئة من الناتج الوطني الخام خارج المحروقات، كما أثبت هذا القطاع جدارته وقدرته على توفير مناصب شغل جديدة وبالتالي التقليل من معدلات البطالة. فالدولة الجزائرية تعتمد وترتكز بشكل كبير على هذا القطاع من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية وخلق اقتصاد بديل قوي مبني على تقوية وتفعيل قطاع الصناعة والتجارة يغنيها عن التبعية الاقتصادية لقطاع المحروقات.

وبالرغم من الجهود والمساعدات الكبيرة التي تقوم بها الجزائر لتعزيز وتقوية نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنظومة الاقتصادية إلا أن هذا القطاع ما يزال يعاني العديد من المشاكل مرتبطة أساسا بمشكل البقاء والاستمرارية و الارتقاء إلى مرحلة التنافسية، ومن هذا المنطلق أصبحت حوكمة المؤسسات ضرورة قصوة وملحة لا غنى عنها لمعالجة هذه الاختلالات والعراقيل وهذا ما تجسد على أرض الواقع من خلال تحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كدليل إرشادي تستند إليه المؤسسات الجزائرية في ممارساتها ووظائفها.

ومن خلال هذه الدراسة سعينا إلى معرفة واقع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بعد مرور تقريبا 08 سنوات على إطلاق ميثاق الحكم الراشد، كما عملنا على تشخيص خصائص ومميزات ممارسات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ولقد قمنا بدراسة نظرية ودراسة تطبيقية شملت بعض مؤسسات المساهمة في كل من ولايتي الشلف وسيدي بلعباس.

اختبار الفرضيات:

استنادا إلى الدراسة التي أجريناها في هذا البحث وبناء على المعطيات والنتائج التي توصلنا إليها سنقوم باختبار الفرضيات التي وضعناها في بداية البحث وذلك للتعرف ما إذا كانت صادقة أو خاطئة:

الفرضية الأولى:

أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الأولى المتعلقة بطبيعة الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث بعد قيامنا بالدراسة التطبيقية على المؤسسات المدروسة تبين لنا أن هيكل الملكية يتجه إلى التركز في هذا النوع من المؤسسات.

الفرضية الثانية:

أثبتت نتائج هذه الدراسة صحة الفرضية الثانية المتعلقة بعلاقة الأطراف الفاعلين الداخليين، من خلال التحليل والتشخيص الواقعي لواقع ممارسات الحوكمة في المؤسسات المدروسة يتضح أن العلاقة بين الأطراف الفاعلين الداخليين جيدة وهذا ما يساهم في تحديد خصائص نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات المدروسة.

الفرضية الثالثة:

أثبتت نتائج هذه الدراسة صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بعلاقة الأطراف الفاعلين الخارجيين مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فمن خلال التحليل الخاص بممارسات الحوكمة في المؤسسات المدروسة الذي قمنا به يتضح لنا جليا أن العلاقة الجيدة بين الأطراف الفاعلين الخارجيين مع المؤسسات المدروسة تحدد خصائص وشكل نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات المدروسة.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة وبناء على شقي الدراسة النظري والتطبيقي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تتماشى وتتوافق مع خطة الدراسة والأهداف المسطرة، وتتمثل هذه النتائج فيما يلي:

النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ظهرت حوكمة المؤسسات كنتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة وكنتيجة للتلاعبات في نتائج كبرى المؤسسات العالمية؛
- لا تقتصر ممارسات الحوكمة على المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بل ترتبط ارتباطا وطيدا وتتماشى مع القوانين والتشريعات التنظيمية الموجودة في كل دولة كما تتطلب ممارسات الحوكمة الجيدة وجود أسواق ذات كفاءة وذات فعالية؛
- تسعى وتهدف حوكمة المؤسسات إلى الحفاظ على جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة بما ذلك العمال والمساهمين ذوي الأقلية وحملات السندات كما تهدف حوكمة المؤسسات إلى تحقيق الشفافية، المسائلة والافصاح؛
- تتحدد ممارسات حوكمة المؤسسات بمجموعة من المحددات الداخلية والخارجية والتي تعتبر ضوابط للمؤسسات التي تسعى لتطبيق حوكمة المؤسسات؛

- ساهمت الفضائح والأزمات المالية التي هزت القطاع الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية وشرق آسيا إلى سن مجموعة من القوانين والتقارير المتعلقة بحوكمة المؤسسات مثل تقرير "Sarbanes-Oxely" في الولايات المتحدة الأمريكية وتقرير "Cadbury" في بريطانيا بالإضافة إلى تقرير "Vienot" الأول والثاني في فرنسا، حيث عملت هذه القوانين والتقارير على تنظيم وضبط قواعد للممارسات الجيدة لحوكمة المؤسسات في تلك الدول؛
- لا يوجد نموذج موحد متعارف عليه لحوكمة المؤسسات بل هناك العديد من النماذج الخاصة بالحوكمة والتي تختلف من دولة إلى أخرى بحسب اختلاف الظروف السياسية، الاقتصادية والاجتماعية للدول كما أنه لا يوجد نموذج مثالي للحوكمة فكل النماذج لديها مميزاتها الخاصة كما تتوفر على جوانب سلبية؛
- ليس هناك تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أنه هناك عدة معايير محددة وضابطة للتعريف تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف درجة النمو الاقتصادي للدول؛
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة تأسيسها وصغر حجمها وانخفاض رأسمالها التأسيسي، من جانب آخر يعتبر توفير مصادر للتمويل من أكبر العراقيل التي تعوق نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحد من درجة نموها؛
- تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة أنشطة ولا تختصر على نشاط معين وعليه فنجدها في القطاع الصناعي، الخدماتي والتجاري؛
- أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها وفعاليتها في توفير مناصب شغل جديدة وذلك ما تعكسه نسبة مساهمتها في الناتج الوطني الخام.
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من العراقيل المرتبطة أساسا بالتطور التكنولوجي وصعوبة الحصول على اليد العاملة الفنية؛
- عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطور ملحوظ ومطرد، فبعدما كان يعاني التهميش والاهمال من طرف الحكومة الجزائرية نتيجة التوجه الاشتراكي أصبح هذا القطاع في الوقت الحالي الشغل الشاغل للدولة الجزائرية من أجل تطويره والنهوض به كما أصبح المحرك الأساسي والدافع لعجلة التنمية في الجزائر؛
- يفتقر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى العديد من الهياكل والجوانب التنظيمية والتسييرية وذلك بالرغم من سعي الدولة إلى تطوير هذا القطاع على جميع المستويات والجوانب؛
- لم ترقى بعد ممارسات الحوكمة في الجزائر إلى المستوى المطلوب، فمازال هناك الكثير من الاهمال واللامبالاة وليس هناك مسعى جدي من المؤسسات الجزائرية لتطبيق الحوكمة، ويتجلى هذا الضعف في مستوى الحوكمة من خلال غياب أهم آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كلجنة المراجعة والتدقيق؛
- لقد أعطى ميثاق الحكم الراشد الذي أصدرته وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع منتدى رؤساء المؤسسات سنة 2009 دفعة قوية وجرعة تحفيزية للمؤسسات الجزائرية لتعبيد الطريق نحو تبني أفضل الممارسات الخاصة بالحوكمة.

الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- لمسنا من خلال استجوابنا لإطارات المؤسسات محل الدراسة بوجود دراية وثقافة مقبولة نوعا نوعا ما حول حوكمة المؤسسات والتي ساعدتنا في الحصول على اجابات ذات مصداقية ومقبولة؛
- لدى عدد مقبول من المؤسسات التي شملتها الدراسة الإرادة والرغبة في تطبيق ممارسات حوكمة المؤسسات المشار اليها في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- تعاني المؤسسات المدروسة من العديد من المشاكل التسييرية والتنظيمية والتي تعود في الغالب إلى عدم وجود خبرة ومهارة كافية في قيادة المؤسسة وذلك نتيجة عدم استعانة المؤسسات المدروسة بمكاتب خارجية خاصة بالاستشارة في مجال التسيير؛
- يغلب الطابع العائلي على المؤسسات محل الدراسة حيث نجد أنه في معظم هذه المؤسسات أفراد من عائلة واحدة يملكون الحصة الكبيرة في المؤسسة ولديهم نفوذ كبير في المؤسسة؛
- يتجه هيكل الملكية في المؤسسات محل الدراسة إلى التركز حيث تتمركز ملكية المؤسسة في أفراد معينين يملكون السلطة والنفوذ في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمصيرية للمؤسسة؛
- يتشكل غالبية المساهمين المالكين لأسهم المؤسسات محل الدراسة من أفراد من عائلة واحدة حيث أن عدد المساهمين الخارجيين عن المساهمين المؤسسين يعدون على الأصابع وبالتالي فالمؤسسات الجزائرية لا تفتح باب الاستثمار الخارجي؛
- تحافظ المؤسسات محل الدراسة على حقوق ومصالح المساهمين وأصحاب المصلحة وهذا مؤشر إيجابي على التزام المؤسسات بحماية وتأدية واجباتها اتجاه أصحاب المصلحة؛
- لدى مؤسسات المساهمة مجلس إدارة والذي يكون مسؤول عن وضع استراتيجية المؤسسة والاشراف على تطبيقها كما يقوم بوظيفة المراقبة وتعيين الاطارات وتحديد أجورهم ومكافآتهم من خلال اللجان الفرعية التابعة له؛
- علاقة المؤسسات محل دراستنا مع الأطراف الفاعلين الخارجيين جيدة والتي من شأنها أن تعطي تأثير إيجابي على سيرورة نشاط المؤسسة؛
- الادارة التنفيذية في المؤسسات محل الدراسة مسؤولة عن اقتراح استراتيجية المؤسسة لمجلس الادارة كما تقوم بتنفيذ وتطبيق هذه الاستراتيجية؛
- يعتبر مشكل انتقال الملكية في المؤسسات المدروسة من المشاكل العويصة التي قد تؤدي إلى هلاكها وزعزعة نشاطها في حال عدم إيجاد طرق فعالة لتسيير هذا المشكل العويص؛

- تعتبر علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الداخليين المتمثلين في مجلس الادارة، الإدارة التنفيذية والعمال من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها ممارسات الحوكمة حيث كلما كانت هذه العلاقة جيدة وفعالة كلما ساعدت المؤسسات على السير قدما نحو تحقيق مصالحها وأهدافها نتيجة التكافل والتفاهم بين أطرافها الداخليين؛
- تقوم الحوكمة في المؤسسات محل دراستنا على احترام وتعزيز مبادئ الافصاح والشفافية بالإضافة إلى التحلي بالإنصاف والمسؤولية.

التوصيات و الاقتراحات:

- استنادا على المراجعة النظرية للدراسة واعتمادا على نتائج الدراسة التطبيقية نقدم بعض التوصيات والاقتراحات كما يلي:
- ✓ ضرورة تعزيز الوعي والادراك الجيد لمزايا تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من طرف ملاك ومساهمي المؤسسة؛
- ✓ ضرورة تجسيد وتفعيل حوكمة المؤسسات ومبادئ وقواعد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- ✓ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتح باب الاستثمار الخارجي ووضع شروط تحفيزية لجلب المستثمرين حيث تتناسب هذه الشروط مع أهداف المؤسسة كما أنها لا تعرض ملكية المؤسسة للخطر أو الضياع؛
- ✓ على الدولة القيام بسن قوانين ولوائح تنظيمية تعزز وتمهد الطرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من أجل التطبيق الجيد والفعلي لحوكمة المؤسسات؛
- ✓ يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعزز من علاقتها مع الأطراف الفاعلين الخارجيين بحيث يجب أن تكون هذه العلاقة فعالة كما ينبغي، كما يجب على المؤسسات الجزائرية أن تخلق جو داخلي يساعد على تفعيل وتعزيز العلاقة بين الأطراف الفاعلين الداخليين؛
- ✓ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يغلب عليها الطابع العائلي أن تجد طرق وأساليب فعالة لمعالجة مشكل انتقال الملكية في حالة وفاة أو تنحي المالك؛
- ✓ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أن تعتمد على آليات الحوكمة الداخلية من خلال تفعيلها؛
- ✓ ضرورة إنشاء لجنة مراجعة تابعة لمجلس الادارة تشرف على التدقيق الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

آفاق الدراسة:

- ✓ أثر الآليات الخارجية للحوكمة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- ✓ دور حوكمة المؤسسات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- ✓ مكانة مجلس الادارة وأثره في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ أثر مشكل انتقال الملكية على سيرورة ونشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 2- أحمد رحومني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر، مصر، 2011.
- 3- أحمد لطفي، المراجعة الداخلية وعملة أسواق رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 4- أحمد نور، تدقيق الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 5- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، مركز المديرين المصري، القاهرة، 2009.
- 6- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7- جهاد عبد الله عفافنة، قاسم موسى أبو عبد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 8- جون سوليفان وآخرون (ترجمة سمير كريم)، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003.
- 9- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية والعملية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- 10- خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، الأصول العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، دار المستقبل للنشر، الأردن، 1998.
- 11- رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، دار ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2008.
- 12- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، 2008.
- 13- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 14- زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية "قضايا تطبيقات"، الطبعة الأولى، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، 2000.
- 15- سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة "أبعاد للريادة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 16- سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 17- سمير علام، إدارة المشروعات الصغيرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
- 18- سيد كاسب، جمال الدين، إنشاء المشروعات الصغيرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، القاهرة، 2007.

- 19- شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
- 20- صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، الأردن، 2016.
- 21- صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال، الناشر دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
- 22- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 23- طارق عبد العال حماد، حوكمة المؤسسات القطاع العام، الخاص والمصارف،-المبادئ-التجارب-المتطلبات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 24- طارق محمود عبد السلام السالوس، حاضنات الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 25- طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 26- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 27- عادل أحمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي: مدخل تحليلي مقارنة لمبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، 1992.
- 28- عادل المهدي، عولمة النظام الاقتصادي العالمي ومنظمة التجارة العالمية، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
- 29- عاطف ولیم أندراوس، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 30- عبد الحميد عبد المطلب، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 31- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارات المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
- 32- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 33- عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 1999.
- 34- عبد المجيد قدي، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية، الجزائر نموذجاً، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، 2010.
- 35- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 36- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007.
- 37- علي الخطاب، استراتيجية تخطيط المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 38- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

- 39- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 40- فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 41- فتحي رزق السوافري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 42- فرهتاك جلال، سياسات واستراتيجيات دعم الاستخدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في البلدان العربية، منظمة العمل الدولية، إيطاليا، 2003.
- 43- بدون كاتب، حوكمة الشركات، بورصتي الاسكندرية والقاهرة، القاهرة، مصر، 2009.
- 44- كليفور د.م. بومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1998.
- 45- ماهر حسن المحروق، إيهاب مقابلة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما، عمان، الأردن، 2006.
- 46- المجمع العربي للمحاسبين، مفاهيم التدقيق المتقدمة، المجمع العربي للمحاسبين، عمان، الأردن، 2001.
- 47- محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- 48- محمد الصيرفي، البرنامج التأهيلي لأصحاب المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 49- محمد بلقاسم، حسن بملول، الاستثمار واشكالية التوازن الجهوي مثال الجزائر، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1990.
- 50- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، جوان، 2007.
- 51- محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 52- محمد عبد العزيز عجمية، التنمية الاقتصادية - مفهوما، نظرياتها وسياساتها-، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 53- محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دائل وائل للنشر، عمان، 2006.
- 54- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 55- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 56- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري: دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- 57- مروة احمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007.
- 58- ناصر دادي عدوف، عبد الرضايف بانبات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العام، الجزائر، 2008.

- 59- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
- 60- نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات: سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.
- 61- هایل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- 62- هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي في الإسلام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 63- يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

الرسائل الجامعية:

- 1- أحمد مجدال، إدراك اتجاهات المسئولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الالكترونية بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 2- أوبختي نصيرة، تقييم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحول إلى اقتصاد السوق -دراسة حالة قطاع النسيج بولاية تلمسان-، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013/2014.
- 3- بن اعمر بن حاسين، فعالية الأسواق المالية في الدول النامية: دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012/2013.
- 4- بن حراث حياة، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012/2013.
- 5- حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
- 6- حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
- 7- رابح حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة "دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.

- 8- سامية عزيز، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2014.
- 9- سايج فايز، أهمية تبني معايير المراجعة الدولية في ظل الإصلاح المحاسبي دراسة حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2015/2014.
- 10- سوسة بدر الدين، توحيد القوائم المالية وتدقيقها دراسة حالة شركة تسيير مساهمات الدولة للغرب SGP EL OUEST، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2011-2012.
- 11- السويطي موسى سلامة، تطوير نموذج لدور لجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها في فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات المالية والإدارية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
- 12- شريقي عمر، التنظيم المهني للمراجعة -دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس والمملكة المغربية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013/2012.
- 13- شعيب أتشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص: تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 14- صديقي خضرة، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ. روية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015/2014.
- 15- صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.
- 16- عبد الوهاب ددان، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 17- عدنان عبد المجيد، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للمؤسسات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.
- 18- عقبة نصيرة، فعالية التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014.
- 19- عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية-، أطروحة دكتوراه، تخصص: مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.

- 20- غدير أحمد سليمة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر -دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة-الوادي-غرداية)، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017/2016.
- 21- غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
- 22- فراحي بلحاج، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010.
- 23- قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2012/2011)-، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012.
- 24- قصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص: حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- 25- كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014/2013.
- 26- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2004.
- 27- لزهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012.
- 28- محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2013-2008)، أطروحة دكتوراه، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017/2016.
- 29- محمد زوي، تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة ولاية غرداية-، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010/2009.
- 30- مواعي بحرية، التقييم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية في ظل المعايير المحاسبية الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016.

- 31- مناد علي، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- 32- يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008.
- 33- يوسف فريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

المقالات:

- 1- أ.آيت عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر آفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السادس، 2009.
- 2- الأزهر عزه، واقع ممارسة مهنة المراجعة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، العدد الخامس، 2012.
- 3- بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض من مشاكل نظرية الوكالة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن، العدد: 14، 2014.
- 4- بربريس شريف، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية، مجلة منازعات الأعمال، كلية الحقوق، فاس، المغرب، العدد 13، ماي 2016.
- 5- بشرى عبد الوهاب، محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 22، 2012.
- 6- بن رجم محمد خميسي، أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد الثامن، 2012.
- 7- ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد السادس، أفريل 2017.
- 8- جمال عمورة، ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للاندماج في ظل التحولات العالمية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 28، جامعة قسنطينة 01، 2006.
- 9- حسن شرف الدين، رنده ديب الدبل، تأثير حوكمة الشركات على الأزمة المالية الاقتصادية، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد 17، مارس 2016.

- 10- حمادي نبيل، أثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 11، جوان 2012.
- 11- حمزة العراي، إيمان نؤارة، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، العدد: 14، جوان 2016.
- 12- خليل محمد أحمد إبراهيم، دور حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقايق، العدد الأول، 2005.
- 13- خملي فريد، شوقي فوزي، دور لجان المراجعة في إرساء دعائم حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية: دراسة سبكييم في مجال تجسيد مبادئ الحوكمة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد: الثاني، 2016.
- 14- خولة عبد الحميد محمد، دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل الشركات المساهمة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 25، 2012.
- 15- رافد عبيد النواس، أثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات - نموذج مقترح-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم 14، العدد 50، 2008.
- 16- رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة : الخصائص والتحديات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 93، ماي 2010.
- 17- سامح محمد رضا، رياض أحمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية "دراسة تطبيقية على شركة الأدوية المصرية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السابع، العدد الأول، 2011.
- 18- سامي، مجدي محمد، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة ميدانية في شركات التأمين، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد الأول، 2009.
- 19- سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة ورقلة، العدد الثاني، جوان 2011.
- 20- سعداني شبايكي، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، العدد 11، ماي 2007.
- 21- سلطاني محمد رشدي، آليات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأورو-متوسطة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، مارس 2015، العدد: 39.

- 22- سليمان ناصر، حسن عواطف، الاقتصاد الاسلامي: قراءة مفاهيمية تأصيلية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 12، 2011.
- 23- شبوطي حكيم، الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة ابحات اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الثالث، جوان 2008.
- 24- ظاهر شاهر القشي، حازم الخطيب، حوكمة المؤسسات بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، 2006.
- 25- العايب ياسين، دراسة وتحليل سياسة الدعم المالي الحكومي لإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 02، العدد الأول، 2014.
- 26- عبد الرحمان بن عنتز، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
- 27- عزيزة بن سمينة، مرهم طيني، دور الافصاح المحاسبي والشفافية في تفعيل بورصة الجزائر، مجلة تاريخ العلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017.
- 28- علوي عمار، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، العدد العاشر، 2010.
- 29- علي حسين الدوغجي، اسامة عبد المنعم سيد علي، دور قانون (سارينز-أوكسلي) في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 86، 2011.
- 30- عمر اقبال توفيق المشهدان، تدقيق التحكم (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها " إطار مقترح "، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد الأول، 2012.
- 31- عمر شريقي، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2015.
- 32- عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، 2008.
- 33- عيسى بن ناصر، حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 18، مارس 2010.
- 34- غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، العدد: التاسع، 2011.

- 35- فريد محرم فريد، إبراهيم الجارحي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص، 25 نوفمبر 2010.
- 36- قايد حفيظة، الإطار القانوني لتمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، العدد 17، سبتمبر 2017.
- 37- ليلي بوحديدي، الهام يحياوي، دور آليات حاكمية المؤسسات في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد: الأول، 2016.
- 38- مجدي محمد سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة المؤسسات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، العدد الثاني، جويلية 2009.
- 39- محمد أمال إبراهيم، دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة المؤسسات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الثاني، 2005.
- 40- مخلوفي عبد السلام، دور حوكمة الشركات في تفادي الأزمات المالية، مجلة البدر، جامعة بشار، الحجم الخامس، العدد: السابع، جويلية 2017.
- 41- مسعودي رشيدة، العناصر المحركة للتنمية في ظل البحث عن مصادر مستقلة لتمويل التنمية الشاملة، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، العدد السادس، 2015.
- 42- مناور فريخ حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة أريد، الأردن، العدد الثاني، 2003.
- 43- منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العملة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد العاشر، 2012.
- 44- ناجي بن حسن، آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد الثاني، 2004.
- 45- نادية قويقح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع والأفاق، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 14، 2006.
- 46- يحياوي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة الدكتور يحيى فارس - المدية -، العدد الثامن، نوفمبر 2014.

الملتقيات والندوات

- 1- أحمد بلشير محمد، مدان محمد، المعوقات السوسيو اقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المركز الجامعي سعيدة، 2004.
- 2- آيت وازو زينة، التنمية المحلية وتفعيل سياسة التشغيل في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسياسة التشغيل، الملتقى الوطني الثاني حول الظروف الاقتصادية للمؤسسة وأثرها على علاقات العمل في التشريع الجزائري، جامعة جيجل، مارس 2010.
- 3- براق محمد، قمان عمر، أثر الإصلاحات المحاسبية على هيكلية المنظمات المهنية في الجزائر، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول: الإصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة ورقلة، 29 و 30 نوفمبر 2011.
- 4- بن سعيد محمد، ضرورة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات العولمة، مداخلة في إطار ملتقى وطني حول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المركز الجامعي بسعيدة، 2004.
- 5- بن عبد الرحمان ناريمان، بن الشيخ سارة، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.
- 6- بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثار تطبيق النظام المحاسبي المالي على بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013.
- 7- بن لكحل محمد أمين، دور الدولة الجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " البرنامج الوطني للتأهيل خلال الفترة 2009-2014، أبحاث المؤتمر الدولي حول: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف، مارس 2013.
- 8- بوخاوي اسماعيل، عطوي عبد القادر، التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الكويت، 25-28 ماي 2003.
- 9- بوزيان عثمان، قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف وآليات التأهيل، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.
- 10- بوقرة رابح، غانم هاجرة، الحوكمة: المفهوم والأهمية، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2012.
- 11- جبار المحفوظ، المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها -دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال الفترة 1999-2001)، ورقة بحثية مقدمة في الدورة التدريبية الدولية : تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في اقتصاديات المغاربية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، جامعة سطيف، ماي 2003.

- 12- حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخله مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، ماي 2012.
- 13- حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ م و م أ و فرنسا، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.
- 14- خليل عبد القادر، بوفاسة سفيان، دور الوساطة المالية في التمويل غير المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخله في إطار الملتقى الوطني حول: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.
- 15- خيثر عابد، شريط الهواري، واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية بالجزائر، مداخله في إطار الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المركز الجامعي بسعيدة، 2004.
- 16- ذهبية لطرش، استراتيجيات ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الكلي والجزئي لتعزيز مكاسب الشراكة الأورو جزائرية، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 13-14 نوفمبر 2006.
- 17- رايس حدة، نوي فاطمة الزهرة، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قراءة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الصادر في 2009، مداخله في إطار الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة بومرداس، ماي 2011.
- 18- رضا جاو حدو، إيمان بن قارة، حقائق عملية حول أخلاقيات ممارسة مهنة التدقيق في الجزائر، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 11-12 أكتوبر 2010.
- 19- رمي رياض، رمي عقبة، تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر، مداخله في إطار الملتقى الوطني حول: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013.
- 20- زرار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مداخله في إطار الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات وأفاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ديسمبر 2010.
- 21- صالح صابغي، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل الوطن العربي: الإشكاليات وأفاق التنمية، ورقة عمل لتقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، 18-22 جانفي، القاهرة مصر، 2004.
- 22- صالح مفتاح، موسى بن البار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستخدامات تكنولوجيا المعلومات فيها مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مداخله مقدمة في إطار مؤتمر جامعة الزيتونة، تونس، أبريل 2010.

23- ضحاك نجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمل واليوم آفاق تجربة الجزائر، مداخله في إطار الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.

24- طبائية سليمة، عناني ساسية، آثار البرامج الاستثمارية العامة على تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2001 - 2014)، أبحاث المؤتمر الدولي حول: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل، الاستثمار والنمو الاقتصادي 2001-2014، جامعة سطيف 1، مارس 2013.

25- عبد القادر روابح، لزهر العابد، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي، مداخله في إطار الملتقى الدولي الأول حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البلدية، يومي 18 و 18 ماي 2011.

26- غالم عبد الله، سبيع حنان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، ماي 2013.

27- غدير أحمد سليمة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، مداخله في إطار الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013.

28- فرحي محمد، صالح سلمى، المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، مداخله في إطار الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 17-18 أبريل 2006.

29- فريدة لقرط، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار، سطيف، الجزائر، 2004.

30- قدي عبد المجيد، دادن عبد الوهاب، محاولة تقييم برامج وسياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مداخله في إطار الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات "دراسة حالة الجزائر"، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2006.

31- لؤي محمد زكي، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية " الواقع والآفاق "، ندوة حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكالات وآفاق التنمية، القاهرة، مصر، جوان 2004،

32- محمد بوهزة، بن يعقوب الطاهر، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.

- 33- محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة للتطبيق، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، 2006.
- 34- محمد عمر شقلوف، عبد الحفيظ ميرة، الحاكمية المؤسسة وعلاقتها بالخصخصة والمسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية-تجربة الأسواق الناشئة-، جامعة اليرموك، الأردن، أبريل 2013.
- 35- محمد فلاق، التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي حول السياسات النقدية والمؤسسات المالية، جامعة سكيكدة، 2010.
- 36- محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحار، المشروعات الصغيرة : ماهيتها والتحديات الذاتية فيها، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 17-18 أبريل 2006.
- 37- مراكشي محمد لمين وآخرون، دور مراقبة التسيير في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2017.
- 38- مفيد عبد اللاوي، ناجية صالح، دور مؤسسات "الصناعات التقليدية والحرف" في التنمية الاقتصادية والاجتماعية - حالة الجزائر-، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول: استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 18 و 19 أبريل 2012.
- 39- مناوور حداد، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، اضاءات من تجربة الأردن والجزائر، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 40- مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، أبحاث الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.
- 41- ونوغي فتيحة، أساليب تمويل المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الاسلامي، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 42- يمينه بن دية، دراسة تقييمية للبرامج الاستثمارية العامة وأثرها على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتركيبها القطاعي، ونم قيمتها المضافة ونسبة مساهمتها في الناتج المحلي وتزايد قدراتها التوظيفية للعمالة، أبحاث المؤتمر الدولي حول: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، مارس 2013.

التقارير والدراسات:

- 1- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة
العشرون: جوان 2002.
- 2- تقرير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها السنوية 2010، لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها، 2010.
- 3- علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر - حوكمة الشركات قضايا واتجاهات -، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21.
- 4- مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة المؤسسات، القاهرة، مصر، 2003.
- 5- مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات، مصر، 2004.
- 6- مؤسسة التمويل الدولية، دليل حوكمة المشروعات العائلية، 2008.
- 7- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009.
- 8- هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، الإدارة العامة
للدراستات والتطوير، جويلية 2012.

الجرائد:

- 1- زين العابدين أسامة، منشأة الأعمال هل هي السبيل إلى تنمية اقتصادية شاملة في سوريا، مقال مقدم في جريدة الوطن، العدد
رقم 17، 07 ماي 2004.

الدروس و المحاضرات:

- 1- هاني بن محمد الحفظي، دروس مقدمة حول المنهج الوصفي التحليلي، إدارة الخدمات التعليمية بين الإشراف التربوي، شعبة
الصفوف الأولية، الهيئة الملكية للجبل وينبع، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.

القوانين واللوائح:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07 المؤرخة في 2 فبراير 2011.
- 2- الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 2000/190 المتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة
المتوسطة، الصادرة في 11/07/2000، العدد 42.
- 3- رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، القانون التجاري، 2007.

4- القانون رقم 01-18 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 4، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 77، 12 ديسمبر 2001.

5- قانون رقم 10-01 ممضي في 29 جوان 2010، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 42، مؤرخة في 11 جويلية 2010، يتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، المادة 25.

6- المادة 04 و 05 من المرسوم الرئاسي رقم 134-04 الصادر في 19 أفريل 2004، يتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7- المادة 04 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12-12-2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 77، صادر بتاريخ 15-12-2001.

8- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر، 2001.

المواقع الالكترونية:

1- مندى ستار تايمز، أرشيف الاقتصاد والأعمال، مفهوم المؤسسة الخدمية وخصائصها، تاريخ الاطلاع: 2016/08/2 على الساعة: 18.40.

<http://www.startimes.com/?t=9300021>

2- جمال عمورة، ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات العالمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة. المقال موجود على الموقع، تاريخ الاطلاع: 2017/07/14 على الساعة 19.36.

<http://khemismiliana.net/showthread.php?t=2395&styleid=24>

3- وزارة الصناعة اليمنية، الصعوبات والمعوقات التي تواجه الصناعات الصغيرة. المقال موجود على الموقع التالي: تاريخ الاطلاع: 2017/06/15 على الساعة: 18.31.

<http://www.moit.gov.ye/moit/ar/node/2311>

4- أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أرشيف الاقتصاد والأعمال. المقال موجود على الموقع: تاريخ الاطلاع: 2017/05/18 على الساعة: 20.36.

<http://www.startimes.com/?t=22799984>

5- المديرية الولائية للصناعة والمناجم لولاية بسكرة، آليات التشجيع على الاستثمار في الجزائر، منقولا عن الموقع: تاريخ الاطلاع 2017/05/15، على الساعة 17.36.

http://www.dipmepi-biskra.com/page.aspx?page_id=52

6- بريس السعيد، التمويل التاجيري كبديل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المقال موجود على الموقع: تاريخ الاطلاع: 2017/06/14، على الساعة: 21.36.

<http://www.s7aby.com/sitemap/index.php/t-64003.html>

7- منتدى المهندس، مهنة محافظ الحسابات، المقال موجود على الموقع: تاريخ الإطلاع: 2016/09/22، على الساعة 18.31.

<http://www.ingdz.net/vb/showthread.php?t=24025>

8- برنو نور الهدى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "مراحل تطورها ودورها في التنمية"، المركز العربي الديمقراطي، قسم الدراسات الاقتصادية: مشاريع بحثية، المقال موجود على الموقع: تاريخ الاطلاع: 2017/07/14 على الساعة 15.36.

<http://democraticac.de/?p=40830>

المراجع باللغة الأجنبية:

Les ouvrages:

- 1- Alain Jounot et Christiane Lallement, Développement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises, Afnor, France, 2003.
- 2- Bertrand Richard et Dominique Miellet, la dynamique du gouvernement d'entreprise, Edition d'organisation, Paris cedex 05, 2003.
- 3- David Martin, corporate governance: practical guidelines on accountability, thorogood professional insights, UK.
- 4- Franck Bancelle, La gouvernance des Entreprises, Economica, Paris: 1997.
- 5- Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise, Dunod, Paris, 2003.
- 6- Frédéric Peltier, La corporate Governance au secours des conseils d'administration, Dunond, paris 2004.
- 7- Gérard Charreaux, Le gouvernement des entreprises "corporate governance: théories et faits, Economica, Paris, 1997.
- 8- Gomez P-Y, le gouvernement des entreprises, Inter édition 1996, la république des actionnaires, Syros, 2001.
- 9- Government commission, German corporate governance code, June, 2005.
- 10- Hitt et all, Strategic Management : Competitiveness and Globalization, 5th edition, South-Western Thomson , 2003.
- 11- Jean Noel Combasson, Jean luc Marteau, la reprise de PME, Lavoisier, Paris, 2008.
- 12- Michel Parent, Les Origines du début sur le gouvernement d'entreprise, édition maxima, Paris, 1999.
- 13- Vasudha. J, corporate governance : the Indian Scenario, Foundation Books , New Delhi, India, 2004.

Les thèses:

- 1- Jérémy Morvan, La Gouvernance d'entreprise managériale : Positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale à Brest, 29 Novembre 2005.
- 2- Melyoki,L,L,Determinants of effective corporate governance in Tanzania, unpublished PhD thesis University of Twente, Netherland, 2005.

Les articles:

- 1- Carlos Santos, Good Governance and Aid Effectiveness, the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, volume: 7, N:01, 2001.
- 2- Charles Oman, Steven Fries , Willem Buiter, La Gouvernance D'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes, Centre de développement de l'OCDE, Cahier de politique économique, N: 23, 2003.
- 3- Hussein Alasrag, The future of SMEs in Egyptian economy, Munich Personal RePEc Archive (MPRA), paper N: 1856, 21. February 2007.
- 4- Jean.B and all, The Effect of Audit Committee Expertise Independence and Activity on Aggressive Earning Management Auditing: A Journal of Practice & Theory, vol: 23, N:02, September 2004.
- 5- Kafia Berrah, Moussa Bourif, la problématique de la création des petites et moyenne entreprises en Algérie, revue Algérien des développement économique, université de Ouargla, N: 02, Juin 2015.
- 6- Le parent, Orange.M, le gouvernement d'entreprise dans l'économie Anglo-saxonnes, Paris: les cahiers Français, N: 277, P: 20.
- 7- Louis Varus, Actualité sur le comité d'audit, revue français d'audit Interne, Paris :N:137, 1997.
- 8- Singh.H, Harianto.F, Management-board relationships: takeover risk and adoption of golden parachutes, Academy of management journal, Vol: 32, issue:01, march 1989.

Colloques

- 1- Boukrif Moussa, Kherbachi Hamid, La mise à niveau des entreprises est-elle bien pilotée ? Actes du 2^{ème} séminaire international de la gestion des entreprises, Université Mohamed Khider, Biskra, 12-13 avril 2004.
- 2- Boutaleb Kouider, la problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socio-économiques de l'environnement local en Algérie, colloque international: création d'entreprise et territoires, 03 et 04 décembre 2006, Tamanrasset.
- 3- Chaib Bounoua, Développement des petites et micro-entreprises algériennes et gouvernance, Colloque international: Gouvernance et développement de la PME Alger, Organisé avec le soutien de la Fondation Konrad Adenauer Stiftung KAS Allemagne, Algérie, 23-24-25 juin 2003.
- 4- Djabrouhou nacer, Le Programme MEDA, journée d'étude sur le programme MEDA, mardi 1 octobre 2002.
- 5- Fawzy. S, Assessment of Corporate Governance in Egypt, Working Paper N: 82, The Egyptian Center for Economic Studies, Egypt, April 2003.

- 6- Houssein Rachid, la gouvernance bancaire: un survey de literature, laboratory of research in Finance, accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of Tunis, university of Tunis El Manar, Tunisia.
- 7- Joseph A. Grundfest, Max Berueffy, the treadway commission report: two years later, a paper prepared for the sixteenth Annual securities regulation institute, university of California, San Diego, January 1989.

Rapport:

- 1- Brain.D, Les PME en Europe et leur contribution à l'emploi, études documentaire n:4715, 1983.
- 2- Cadbury Report, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, 1992.
- 3- Committee on corporate governance, The combined code :Principles of Good Governance and Code of Best Practice, Financial Reporting Council, UK :2009.
- 4- Les petites et moyennes entreprises: force local, action mondial synthèse de l'OCDE, 2002.
- 5- New York Stock Exchange and The National Association of Securities Dealers, Blue Ribbon Committee On Improving The Effectiveness of Corporate Audit Committees, the business lawyer, Vol: 54, N:03, USA : May 1999.
- 6- Private sector corporate governance trust, good corporate governance in state-owned corporations: final draft guidelines, Nairobi, Kenya, 2002.

Sites internet:

- 1- World bank, the challenge of state-Owned enterprise corporate governance for emerging markets, 2006, P:24. Available at:
http://rru.worldbank.org/thems/corporate_governance
- 2- Bachir mazouz, la gouvernance en Algérie, la parole aux experts, première partie: mieux comprendre la gouvernance, le cas de l'Algérie. Disponible sur le site:
<http://www.youtube.com/watch?v=Ap-oDoLKSr4>
- 3- L'institut Algérien de gouvernance d'entreprise, Avec le soutien de CIPE ; Etude sur la compréhension et les pratiques de Gouvernance d'Entreprise . disponible sur le site:
www.hawkama-eldjazair.org

الملاحق

الملحق رقم 01

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الرقم	الإسم	الرتبة	الجامعة
01	كرزايي عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان
02	بن سعيد محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس
03	أونان بومدين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سيدي بلعباس
04	بوزيان عثمان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سعيدة

المصدر: من إعداد الطالب.

الملحق رقم 02

الملحق رقم 02: قائمة الاستبيان الأولي قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور طاهر مولاي -سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيداتي، سداقي،

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه بعنوان " نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق لتحقيق أهداف الدراسة. علما أن كافة البيانات التي سيتم الادلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

بيانات خاصة بالمؤسسة:

.....اسم المؤسسة:

.....الولاية:

.....تاريخ التأسيس:

☐ نوع المؤسسة: ☐ عمومية ☐ خاصة

2. بيانات خاصة بالمستجوب:

☐ أنثى ☐ ذكر الجنس:

☐ أقل من 30 سنة: ☐ من 30 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة السن:

☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة الخبرة:

☐ جامعي ☐ ثانوي ☐ متوسط ☐ ابتدائي المستوى التعليمي:

☐ دراسات عليا

☐ مدير المؤسسة ☐ عضو مجلس الإدارة ☐ مساهم ☐ عضو تنفيذي الوظيفة:

المحور	رقم	العبارات	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
بيانات خاصة بثقافة الحوكمة	01	لدي معلومات كافية حول مفهوم حوكمة المؤسسات.					
	02	لدي دراية بنصوص وموائق في الجزائر تحتوي على جوانب متعلقة بالحوكمة.					
	03	يعتبر ميثاق حكم الراشد كدليل ارشادي مناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.					
	04	تطبق المؤسسة ممارسات ومبادئ حوكمة المؤسسات.					
	05	اتصادف مع حوكمة المؤسسات في اطار ممارسة نشاطي في المؤسسة.					
	06	تتجه المؤسسة لتبني ميثاق الحكم الراشد.					
	07	تطبيق الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى نجاح المؤسسة.					
طابع الملكية في المؤسسة ومشكل الإستخلا ف							
	01	هيكل الملكية في المؤسسة مركز.					
	02	المساهمون هم أنفسهم المسيرون في مؤسستكم.					
	03	وضعية الملاك واضحة داخل المؤسسة.					
	04	يوجد فصل بين صفة المالك ووظيفة التسيير.					
	05	تتركز جميع الصلاحيات لدى الملاك.					
	06	يتم وضع شخص لا ينتمي للعائلة (غير مساهم) لإدارة المؤسسة.					
	07	تعتمد المؤسسة على كفاءات خارجية عن العائلة.					
	08	يتم إعداد أفراد العائلة لتحمل المسؤوليات مستقبلا.					
	09	تتوقع المؤسسة اجراءات الاستخلاف.					
الجمعية العامة							
	01	تتوفر بالمؤسسة إمكانية مساهمين غير المالك المؤسس.					
	02	تتبع المؤسسة نظام الجمعية العامة عند تعدد					

					المساهمين.	الاطراف
					03 عند تعدد المساهمين يمكن لهم المشاركة والتصويت في الجمعية العامة.	الفاعلين
					04 عند تعدد المساهمين فإنهم يحددون نسبة توزيع الأرباح.	
					05 حقوق التصويت معروفة ومتساوية للمساهمين كافة.	
					06 يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية وتوفير وسائل تعويضية فعالة.	الداخليين
					07 تحفظ المؤسسة حقوق جميع مساهميها ولا تفرق بين المساهمين الصغار والكبار أو المساهمين من العائلة وخارجها سواء في توزيع الأرباح أو تقديم المعلومات.	و
					08 الخطط والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة تراعي مصلحة جميع المساهمين.	علاقتهم
					09 يحصل كل مساهم في المؤسسة على جزء من الأرباح التي يستحقها بناء على نسبة مساهمته وتوزع الأرباح على كافة المساهمين في نفس الفترة.	المتبادلة
					10 يحق للمساهمين مساءلة المسير حول توجيه رؤوس الأموال والنتيجة المحصلة.	
مجلس الادارة						
					01 تتوفر المؤسسة على مجلس إدارة.	
					02 يعتبر مجلس الادارة هيئة إشراف ورقابة داخل المؤسسة.	
					03 تتشكل تركيبة مجلس الادارة من المساهمين ومسيري المؤسسة والاداريين الخارجيين عن المؤسسة.	
					04 تتوفر تركيبة مجلس الادارة على أعضاء مستقلين عن المؤسسة.	
					05 مجلس الادارة مسؤول عن ادارة أعمال المؤسسة وكذلك تعيين الاطارات وكبار الموظفين.	
					06 يقوم مجلس الادارة بوضع استراتيجية المؤسسة والاشراف على تنفيذها.	

					07	يُنتخب أعضاء مجلس الإدارة بطريقة تراكمية.
					08	يقوم مجلس الإدارة بتوظيف الأعضاء التنفيذيين وتنصيبهم.
					09	يتوفر مجلس الإدارة على لجان فرعية كلجنة المراجعة، المكافآت والترشيحات.
					10	يشرف مجلس الإدارة على الفريق التنفيذي.
					11	يتم توظيف أعضاء الفريق التنفيذي من طرف مجلس الإدارة باقتراح من لجنة التعيين التابعة لمجلس الإدارة.
					12	يقوم مجلس الإدارة بتحديد رواتب الفريق التنفيذي والاداريين بطريقة نزيهة وشفافة.
					13	يتم تحديد أجر أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة بطريقة عادلة ومتساوية.
					14	يتأكد مجلس الإدارة من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للمؤسسة.
					15	يسعى أعضاء مجلس الإدارة إلى المحافظة على مصلحة المؤسسة.
					16	يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية الافصاح.
					17	تقوم المؤسسة بالتدقيق الداخلي وتتوفر على هيئة رقابية تشرف على مراقبة أنشطة المؤسسة.
					18	تتم عملية التدقيق الداخلي وعملية الرقابة بطريقة نزيهة وشفافة بما يخدم مصلحة المؤسسة.
					19	مجلس الإدارة مسؤول عن تعيين المدققين الداخليين.
					20	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات بصفة دورية ومنتظمة خلال السنة.
					21	يتم مناقشة الجوانب التسييرية والتنظيمية وإيجاد حلول للمسائل الشائكة خلال الاجتماعات الدورية.
علاقة الاطراف الداخليين المتبادلة						
					01	تهدف المؤسسة إلى تعظيم قيمة أصحاب المصالح

					في المؤسسة.		
					02 تبرز العلاقات في المؤسسة بشكل واضح بين المساهمين والمسيرين.		
					03 يتم اشراك اصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات.		
					04 تعتمد المؤسسة بشكل كبير على على آليات الرقابة الداخلية.		
					05 علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح الداخليين جيدة.		
					06 تراعي المؤسسة حقوق ومصالح أصحاب المصلحة الداخليين.		
					07 تشجع المؤسسة الاتصال المتواصل مع أطراف المصلحة في المؤسسة.		
					08 توفر المؤسسة بيئة وظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم وتحفزهم ماديا ومعنويا وتعمل على حفظ حقوقهم.		
					09 تستمع المؤسسة لعمالها وتأخذ بآرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بخطط العمل والسياسات المتبعة بعين الاعتبار.		
					10 يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الادارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة.		
					11 يتم محاسبة كل فرد في المؤسسة على حصيلته وأدائه.		
					12 المدير أو المسير هو فقط المسؤول عن سير وأداء المؤسسة وبالتالي يتم محاسبته له فقط.		
					13 تؤخذ الاعتبارات العائلية في عملية المحاسبة.		
علاقة المؤسسة بالأطراف الفاعلين الخارجيين							
					01 تستعين المؤسسة بمصلحة خارجية للتدقيق.	الأطراف	
					02 يتم تعيين المراجع الخارجي من طرف ملاك المؤسسة.	الفاعلين	
					03 معايير اختيار المراجع الخارجي نزيهة وشفافة.		
					04 يقوم التدقيق الخارجي بكشف أماكن الضعف		

					والخلل داخل المؤسسة في الوقت المناسب.	الخارجيين و علاقتهم المبادلة مع المؤسسة
					05 يقوم التدقيق الخارجي بفحص السجلات والقوائم المحاسبية للمؤسسة.	
					06 العلاقة بين المؤسسة والبنوك والهيئات المالية تمتاز بالثقة والشفافية.	
					07 تجد المؤسسة سهولة في الحصول على القروض.	
					08 يتدخل المقرضون في خطط عمل المؤسسة.	
					09 وجود علاقة تتميز بالحذر بين المؤسسة والادارة الجبائية.	
					10 تسعى المؤسسة إلى تحسين علاقتها مع الادارة الضريبية والسلطات العمومية.	
					11 يتم إعادة الحسابات للتصحيح من قبل الادارة الجبائية كثيرا.	
					12 تولي المؤسسة اهتماما وعناية كافية لزيائتها تحقق لهم الرضا التام.	
					13 علاقة المؤسسة بالموردين جيدة ومتينة.	
					14 تفي المؤسسة بالتزاماتها اتجاه مورديها.	
					15 يتدخل الموردون في الخطط المعتمدة من قبل المؤسسة.	
					16 تراعي المؤسسة عند القيام بعملها قيم المجتمع الذي تنشط فيه.	
					17 تساهم المؤسسة في خدمة وتطوير المجتمع الذي تنشط فيه.	
					18 تسعى المؤسسة الى حماية بيئتها.	
البيئة التشريعية والتنظيمية						البيئة التشريعية و
					01 تتوفر بالمؤسسة آليات تنظيمية مناسبة لتطبيق الحوكمة.	
					02 تملك المؤسسة اتجاهها نحو فتح رأسمالها.	
					03 تحترم المؤسسة القوانين في تعاملاتها.	
					04 تساهم المؤسسة في القوانين بصفة دورية.	
					05 تحتكم المؤسسة في تنظيم العمل بداخلها إلى	

					القوانين والتشريعات الوطنية.		التنظيمية
					الافصاح ونشر المعلومات		للمؤسسة
					01	يتم الافصاح عن النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة.	
					02	يتم الافصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم.	
					03	يتم الافصاح عن جميع المعلومات ذات النسبية لجميع أصحاب المصالح.	

المصدر: من إعداد الطالب.

الملحق رقم 03

الملحق رقم 03: قائمة الاستبيان بعد التحكيم.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور طاهر مولاوي - سعيدي-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيداتي، سداقي،

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه بعنوان " نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق لتحقيق أهداف الدراسة. علما أن كافة البيانات التي سيتم الادلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

مفاهيم بعض المصطلحات:

حوكمة المؤسسات: هي مجموعات الأطر التنظيمية والادارية والقانونية التي تنظم العلاقة بين الادارة والملاك (المستثمرين والمساهمين) وبين أصحاب المصالح، كذلك يتضمن هذا المفهوم الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة مع تحديد مسارات تحقيق تلك الأهداف ونظم الرقابة على الأداء.

نموذج الحوكمة: ويقصد به الشكل أو القالب الذي تأخذه وتتصور فيه ممارسات الحوكمة.

أصحاب المصلحة: ونعني بهم كل من له مصلحة بالمؤسسة خصوصا العمال.

بيانات خاصة بالمؤسسة:

.....اسم المؤسسة:

.....الولاية:

.....تاريخ التأسيس:

☐ ملكية المؤسسة: ☐ عمومية ☐ خاصة

2. بيانات خاصة بالمستجوب:

الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنة ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الوظيفة: مدير المؤسسة ☐ عضو مجلس الإدارة ☐ إطار تنفيذي ☐

المحور	رقم	العبارات	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة	01	لدي معلومات كافية حول مفهوم حوكمة المؤسسات.					
	02	لدي دراية بنصوص ومواثيق في الجزائر تحتوي على جوانب متعلقة بالحوكمة.					
	03	يعتبر ميثاق حكم الراشد كدليل ارشادي مناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.					
	04	تطبق المؤسسة ممارسات ومبادئ حوكمة المؤسسات.					
	05	تتجه المؤسسة لتبني ميثاق الحكم الراشد.					
	06	تطبيق الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى التخفيض من تضارب المصالح بين الأطراف.					
	07	يتم الافصاح عن النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة.					
	08	يتم الافصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم.					
	09	يتم الافصاح عن جميع المعلومات لجميع أصحاب المصالح.					
هيكل الملكية في المؤسسة	10	يتجه هيكل الملكية في المؤسسة إلى التشتت.					
	11	تتجه المؤسسة إلى كون المسيرين هم المساهمين.					
	12	وضعية الملاك واضحة داخل المؤسسة.					
	13	يوجد فصل بين صفة المالك ووظيفة التسيير.					
	14	تتركز جميع الصلاحيات لدى الملاك.					
	15	تعتمد المؤسسة على كفاءات خارجية عن العائلة.					
	16	تتجه المؤسسة إلى تعظيم ثروة الملاك.					
	17	تتجه المؤسسة الى ان يكون فيها مساهمين غير المساهمين المؤسسين.					
	18	عند تعدد المساهمين فإنهم يحددون نسبة توزيع الأرباح.					

					19	الاطراف	حقوق التصويت معروفة ومتساوية للمساهمين كافة.
					20		الخطط والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة تراعي مصلحة جميع المساهمين.
					21	الفاعلين	يحصل كل مساهم في المؤسسة على جزء من الأرباح التي يستحقها بناء على نسبة مساهمته وتوزع الأرباح على كافة المساهمين في نفس الفترة.
					22	الداخلين	يحق للمساهمين مساءلة المسير حول توجيه رؤوس الأموال والنتيجة المحصلة.
					23		يعتبر مجلس الادارة هيئة إشراف ورقابة داخل المؤسسة.
					24	و	تشكل تركيبة مجلس الادارة من المساهمين ومسيري المؤسسة والاداريين الخارجيين عن المؤسسة.
					25		تتوفر تركيبة مجلس الادارة على أعضاء مستقلين عن المؤسسة.
					26	علاقتهم	مجلس الادارة مسؤول عن ادارة أعمال المؤسسة وكذلك تعيين الاطارات وكبار الموظفين.
					27		يقوم مجلس الادارة بوضع استراتيجية المؤسسة والإشراف على تنفيذها.
					28	المبادلة	يتوفر مجلس الادارة على لجان فرعية كلجنة المراجعة، المكافآت والترشيحات.
					29		يقوم مجلس الادارة بتحديد رواتب الفريق التنفيذي والاداريين بطريقة نزيهة وشفافة.
					30		يتأكد مجلس الادارة من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للمؤسسة.
					31		يقوم مجلس الادارة بالإشراف على عملية الإفصاح.
					32		تقوم المؤسسة بالتدقيق الداخلي وتتوفر على هيئة رقابية تشرف على مراقبة أنشطة المؤسسة.
					33		تتم عملية التدقيق الداخلي وعملية الرقابة بطريقة نزيهة وشفافة بما يخدم مصلحة المؤسسة.
					34		مجلس الادارة مسؤول عن تعيين المدققين الداخليين.
					35		يعقد مجلس الادارة اجتماعات بصفة دورية ومنتظمة خلال السنة.

					36	يتم مناقشة الجوانب التسييرية والتنظيمية وإيجاد حلول للمسائل الشائكة خلال الاجتماعات الدورية.
					37	تراعي المؤسسة حقوق ومصالح أصحاب المصلحة الداخليين(العمال).
					38	يتم اشراك اصحاب المصالح(العمال) عند اتخاذ القرارات.
					39	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على على آليات الرقابة الداخلية.
					40	تشجع المؤسسة الاتصال المتواصل مع أطراف المصلحة في المؤسسة.
					41	توفر المؤسسة بيئة وظروف مناسبة لقيام العمال بوظائفهم وتحفزهم ماديا ومعنويا وتعمل على حفظ حقوقهم.
					42	يتم مساءلة جميع الأطراف داخل المؤسسة حول المسؤوليات المنوطة إليهم.
					43	تتم عملية المساءلة بطريقة نزيهة وشفافة.
					44	يستعين مجلس الادارة بمصلحة خارجية للتدقيق.
					45	يتم تعيين المراجع الخارجي من طرف مجلس الادارة/المساهمين.
					46	يقوم التدقيق الخارجي بكشف أماكن الضعف والخلل داخل المؤسسة في الوقت المناسب.
					47	يقوم التدقيق الخارجي بفحص السجلات والقوائم المحاسبية للمؤسسة.
					48	العلاقة بين المؤسسة والبنوك والهيئات المالية تمتاز بالثقة والشفافية.
					49	تتميز العلاقة بين المؤسسة والمقرضين بالشفافية والوضوح.
					50	تتميز العلاقة بين المؤسسة والموردين بالالتزام.
					51	تتميز العلاقة بين المؤسسة والإدارة الجبائية بالشفافية والثقة.
					52	تولي المؤسسة اهتماما وعناية كافية لربائتها.

الأطراف
الفاعلين
الخارجيين
و
علاقتهم
المتبادلة
مع
المؤسسة

					53	تراعي المؤسسة عند القيام بعملها قيم المجتمع الذي تنشط فيه.
					54	تتجه المؤسسة الى حماية بيئتها التي تزاول فيها نشاطها.

المصدر: من إعداد الطالب.

الملحق رقم 04

قائمة المؤسسات محل الدراسة:

الرقم	اسم المؤسسة
I	ولاية الشلف
01	SPA SOCIETE B M C C
02	SPA LAMIPLAST
03	SPA IRWECH
04	SPA GRANU CHLEF
05	SPA FIPEX PLAST
06	SPA SONOPCAT
07	SPA SOPREC
08	SPA SOSAPAL
09	SPA FERTALGE INDUSTRIES
10	SPA ETEWA
II	ولاية سيدي بلعباس
11	SPA LINDE GAS ALGERIE
12	SPA REZANI
13	SPA BTBH HASNAOUI
14	SPA ETRHB HADDAD
15	SPA STRUGALE

الملحق رقم 05

الملحق رقم 05: نتائج الاختبارات الاحصائية للاستبيان.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37
Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
/SUMMARY=MEANS VARIANCE.
```

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	75	97,4
Observations Exclues ^a	2	2,6
Total	77	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,932	,926	54

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
Q1	3,5733	1,10494	75
Q2	3,1867	1,18200	75
Q3	3,6667	1,00449	75
Q4	3,1333	1,23391	75
Q5	3,6400	,99512	75

Q6	3,7067	,98328	75
Q7	3,7867	1,24437	75
Q8	3,4000	1,07804	75
Q9	3,6667	,77692	75
Q10	2,3867	1,11371	75
Q11	2,6000	1,19684	75
Q12	3,6400	1,12274	75
Q13	2,7467	1,20912	75
Q14	2,7333	1,20060	75
Q15	2,5067	1,18975	75
Q16	3,6267	1,03680	75
Q17	2,4800	,99131	75
Q18	3,7467	1,01467	75
Q19	3,5600	1,06847	75
Q20	3,8667	,94916	75
Q21	3,6400	1,18139	75
Q22	3,6667	,84363	75
Q23	4,0800	1,03663	75
Q24	3,3733	1,21670	75
Q25	2,6667	1,21180	75
Q26	3,7733	,96665	75
Q27	3,9200	,92649	75
Q28	2,9733	1,27315	75
Q29	3,6933	1,07770	75
Q30	3,9333	1,03105	75
Q31	3,6000	,98639	75
Q32	3,1600	1,18595	75
Q33	3,7200	1,14561	75
Q34	3,8133	,99585	75
Q35	3,4400	1,06847	75
Q36	3,6400	,96758	75
Q37	3,6800	,87240	75
Q38	2,2400	,76829	75
Q39	3,5867	,88674	75
Q40	3,6000	,75337	75
Q41	3,8000	,90045	75
Q42	3,6667	,93481	75
Q43	3,7067	,85065	75
Q44	3,7200	,83115	75
Q45	3,6400	1,06085	75
Q46	3,7467	,90185	75
Q47	3,6933	,98603	75
Q48	3,6800	,84085	75

Q49	3,6000	,90045	75
Q50	3,6800	,88775	75
Q51	3,9733	,85382	75
Q52	3,6800	1,01555	75
Q53	3,5600	1,10576	75
Q54	3,7600	,99784	75

Tableau de fréquences

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	5	6,5	6,7
	أوافق لا	8	10,4	17,3
	محايد	14	18,2	36,0
	أوافق	35	45,5	82,7
	تماما أوافق	13	16,9	100,0
	Total	75	97,4	100,0
Manquante	Système manquant	2	2,6	
Total		77	100,0	

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	8	10,4	10,7
	أوافق لا	13	16,9	28,0
	محايد	20	26,0	54,7
	أوافق	25	32,5	88,0
	تماما أوافق	9	11,7	100,0
	Total	75	97,4	100,0
Manquante	Système manquant	2	2,6	
Total		77	100,0	

Q3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	4	5,2	5,3	5,3
	أوافق لا	7	9,1	9,3	14,7
	محايد	9	11,7	12,0	26,7
	أوافق	45	58,4	60,0	86,7
	تماما أوافق	10	13,0	13,3	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	11	14,3	14,7	14,7
	أوافق لا	15	19,5	20,0	34,7
	محايد	6	7,8	8,0	42,7
	أوافق	39	50,6	52,0	94,7
	تماما أوافق	4	5,2	5,3	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
	أوافق لا	6	7,8	8,0	12,0
	محايد	19	24,7	25,3	37,3
	أوافق	34	44,2	45,3	82,7
	تماما أوافق	13	16,9	17,3	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
	أوافق لا	7	9,1	9,3	13,3
	محايد	11	14,3	14,7	28,0
	أوافق	42	54,5	56,0	84,0
	تماما أوافق	12	15,6	16,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	6	7,8	8,0	8,0
	أوافق لا	8	10,4	10,7	18,7
	محايد	7	9,1	9,3	28,0
	أوافق	29	37,7	38,7	66,7
	تماما أوافق	25	32,5	33,3	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	4	5,2	5,3	5,3
	أوافق لا	11	14,3	14,7	20,0
	محايد	22	28,6	29,3	49,3
	أوافق	27	35,1	36,0	85,3
	تماما أوافق	11	14,3	14,7	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	2	2,6	2,7	2,7
	أوافق لا	4	5,2	5,3	8,0
	محايد	15	19,5	20,0	28,0
	أوافق	50	64,9	66,7	94,7
	تماما أوافق	4	5,2	5,3	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	15	19,5	20,0	20,0
	أوافق لا	34	44,2	45,3	65,3
	محايد	12	15,6	16,0	81,3
	أوافق	10	13,0	13,3	94,7
	تماما أوافق	4	5,2	5,3	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	13	16,9	17,3	17,3
	أوافق لا	29	37,7	38,7	56,0
	محايد	14	18,2	18,7	74,7
	أوافق	13	16,9	17,3	92,0
	تماما أوافق	6	7,8	8,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
أوافق لا	5	6,5	6,7	6,7
أوافق لا	9	11,7	12,0	18,7
محايد	8	10,4	10,7	29,3
أوافق	39	50,6	52,0	81,3
أوافق لا	14	18,2	18,7	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
أوافق لا	8	10,4	10,7	10,7
أوافق لا	32	41,6	42,7	53,3
محايد	16	20,8	21,3	74,7
أوافق	9	11,7	12,0	86,7
أوافق لا	10	13,0	13,3	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
أوافق لا	10	13,0	13,3	13,3
أوافق لا	29	37,7	38,7	52,0
محايد	14	18,2	18,7	70,7
أوافق	15	19,5	20,0	90,7
أوافق لا	7	9,1	9,3	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	15	19,5	20,0	20,0
	أوافق لا	30	39,0	40,0	60,0
	محايد	12	15,6	16,0	76,0
	أوافق	13	16,9	17,3	93,3
	تماما أوافق	5	6,5	6,7	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
	أوافق لا	8	10,4	10,7	14,7
	محايد	17	22,1	22,7	37,3
	أوافق	33	42,9	44,0	81,3
	تماما أوافق	14	18,2	18,7	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	6	7,8	8,0	8,0
	أوافق لا	44	57,1	58,7	66,7
	محايد	12	15,6	16,0	82,7
	أوافق	9	11,7	12,0	94,7
	تماما أوافق	4	5,2	5,3	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	4	5,2	5,3	5,3
	أوافق لا	5	6,5	6,7	12,0
	محايد	11	14,3	14,7	26,7
	أوافق	41	53,2	54,7	81,3
	تماما أوافق	14	18,2	18,7	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	5	6,5	6,7	6,7
	أوافق لا	7	9,1	9,3	16,0
	محايد	15	19,5	20,0	36,0
	أوافق	37	48,1	49,3	85,3
	تماما أوافق	11	14,3	14,7	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
	أوافق لا	4	5,2	5,3	9,3
	محايد	9	11,7	12,0	21,3
	أوافق	43	55,8	57,3	78,7
	تماما أوافق	16	20,8	21,3	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	6	7,8	8,0	8,0
أوافق لا	8	10,4	10,7	18,7
محايد	10	13,0	13,3	32,0
أوافق	34	44,2	45,3	77,3
تماما أوافق	17	22,1	22,7	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	2	2,6	2,7	2,7
أوافق لا	5	6,5	6,7	9,3
محايد	16	20,8	21,3	30,7
أوافق	45	58,4	60,0	90,7
تماما أوافق	7	9,1	9,3	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
أوافق لا	4	5,2	5,3	9,3
محايد	7	9,1	9,3	18,7
أوافق	31	40,3	41,3	60,0
تماما أوافق	30	39,0	40,0	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
أوافق لا	6	7,8	8,0	8,0
أوافق لا	15	19,5	20,0	28,0
محايد	12	15,6	16,0	44,0
أوافق	29	37,7	38,7	82,7
أوافق لا	13	16,9	17,3	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
أوافق لا	12	15,6	16,0	16,0
أوافق لا	27	35,1	36,0	52,0
محايد	18	23,4	24,0	76,0
أوافق	10	13,0	13,3	89,3
أوافق لا	8	10,4	10,7	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
أوافق لا	6	7,8	8,0	12,0
محايد	9	11,7	12,0	24,0
أوافق	44	57,1	58,7	82,7
أوافق لا	13	16,9	17,3	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	2	2,6	2,7	2,7
أوافق لا	4	5,2	5,3	8,0
محايد	11	14,3	14,7	22,7
أوافق	39	50,6	52,0	74,7
تماما أوافق	19	24,7	25,3	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	12	15,6	16,0	16,0
أوافق لا	17	22,1	22,7	38,7
محايد	15	19,5	20,0	58,7
أوافق	23	29,9	30,7	89,3
تماما أوافق	8	10,4	10,7	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	4	5,2	5,3	5,3
أوافق لا	6	7,8	8,0	13,3
محايد	16	20,8	21,3	34,7
أوافق	32	41,6	42,7	77,3
تماما أوافق	17	22,1	22,7	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
أوافق لا	5	6,5	6,7	10,7
محايد	9	11,7	12,0	22,7
أوافق	35	45,5	46,7	69,3
تماما أوافق	23	29,9	30,7	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	4	5,2	5,3	5,3
أوافق لا	6	7,8	8,0	13,3
محايد	15	19,5	20,0	33,3
أوافق	41	53,2	54,7	88,0
تماما أوافق	9	11,7	12,0	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	9	11,7	12,0	12,0
أوافق لا	13	16,9	17,3	29,3
محايد	17	22,1	22,7	52,0
أوافق	29	37,7	38,7	90,7
تماما أوافق	7	9,1	9,3	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	4	5,2	5,3	5,3
أوافق لا	9	11,7	12,0	17,3
محايد	11	14,3	14,7	32,0
أوافق	31	40,3	41,3	73,3
تماما أوافق	20	26,0	26,7	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
أوافق لا	6	7,8	8,0	12,0
محايد	9	11,7	12,0	24,0
أوافق	41	53,2	54,7	78,7
تماما أوافق	16	20,8	21,3	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
أوافق لا	15	19,5	20,0	24,0
محايد	12	15,6	16,0	40,0
أوافق	36	46,8	48,0	88,0
تماما أوافق	9	11,7	12,0	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
أوافق لا	5	6,5	6,7	6,7
أوافق لا	5	6,5	6,7	13,3
محايد	8	10,4	10,7	24,0
أوافق	51	66,2	68,0	92,0
أوافق لا	6	7,8	8,0	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
أوافق لا	4	5,2	5,3	9,3
محايد	14	18,2	18,7	28,0
أوافق	47	61,0	62,7	90,7
أوافق لا	7	9,1	9,3	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valida				
أوافق لا	9	11,7	12,0	12,0
أوافق لا	45	58,4	60,0	72,0
محايد	15	19,5	20,0	92,0
أوافق	6	7,8	8,0	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q39

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	4	5,2	5,3	5,3
	أوافق لا	5	6,5	6,7	12,0
	محايد	12	15,6	16,0	28,0
	أوافق	51	66,2	68,0	96,0
	تماما أوافق	3	3,9	4,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q40

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	2	2,6	2,7	2,7
	أوافق لا	6	7,8	8,0	10,7
	محايد	12	15,6	16,0	26,7
	أوافق	55	71,4	73,3	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q41

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
	أوافق لا	3	3,9	4,0	8,0
	محايد	12	15,6	16,0	24,0
	أوافق	45	58,4	60,0	84,0
	تماما أوافق	12	15,6	16,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q42

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	2	2,6	2,7	2,7
	أوافق لا	9	11,7	12,0	14,7
	محايد	10	13,0	13,3	28,0
	أوافق	45	58,4	60,0	88,0
	تماما أوافق	9	11,7	12,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q43

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
	أوافق لا	4	5,2	5,3	9,3
	محايد	11	14,3	14,7	24,0
	أوافق	51	66,2	68,0	92,0
	تماما أوافق	6	7,8	8,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q44

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	2	2,6	2,7	2,7
	أوافق لا	6	7,8	8,0	10,7
	محايد	9	11,7	12,0	22,7
	أوافق	52	67,5	69,3	92,0
	تماما أوافق	6	7,8	8,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		

Total	77	100,0		
-------	----	-------	--	--

Q45

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
تماما أوافق لا	6	7,8	8,0	8,0
أوافق لا	7	9,1	9,3	17,3
محايد	3	3,9	4,0	21,3
أوافق	51	66,2	68,0	89,3
تماما أوافق	8	10,4	10,7	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q46

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
أوافق لا	5	6,5	6,7	10,7
محايد	9	11,7	12,0	22,7
أوافق	49	63,6	65,3	88,0
تماما أوافق	9	11,7	12,0	100,0
Total	75	97,4	100,0	
Manquante				
Système manquant	2	2,6		
Total	77	100,0		

Q47

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
تماما أوافق لا	5	6,5	6,7	6,7
أوافق لا	4	5,2	5,3	12,0
محايد	9	11,7	12,0	24,0
أوافق	48	62,3	64,0	88,0
تماما أوافق	9	11,7	12,0	100,0
Total	75	97,4	100,0	

Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q48

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	2	2,6	2,7	2,7
	أوافق لا	6	7,8	8,0	10,7
	محايد	12	15,6	16,0	26,7
	أوافق	49	63,6	65,3	92,0
	تماما أوافق	6	7,8	8,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q49

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	3	3,9	4,0	4,0
	أوافق لا	6	7,8	8,0	12,0
	محايد	15	19,5	20,0	32,0
	أوافق	45	58,4	60,0	92,0
	تماما أوافق	6	7,8	8,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q50

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	4	5,2	5,3	5,3
	أوافق لا	3	3,9	4,0	9,3
	محايد	12	15,6	16,0	25,3
	أوافق	50	64,9	66,7	92,0
	تماما أوافق	6	7,8	8,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	

Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q51

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	1	1,3	1,3	1,3
	أوافق لا	5	6,5	6,7	8,0
	محايد	7	9,1	9,3	17,3
	أوافق	44	57,1	58,7	76,0
	تماما أوافق	18	23,4	24,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q52

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	6	7,8	8,0	8,0
	أوافق لا	3	3,9	4,0	12,0
	محايد	9	11,7	12,0	24,0
	أوافق	48	62,3	64,0	88,0
	تماما أوافق	9	11,7	12,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q53

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	7	9,1	9,3	9,3
	أوافق لا	6	7,8	8,0	17,3
	محايد	9	11,7	12,0	29,3
	أوافق	44	57,1	58,7	88,0
	تماما أوافق	9	11,7	12,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	

Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

Q54

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما أوافق لا	5	6,5	6,7	6,7
	أوافق لا	3	3,9	4,0	10,7
	محايد	9	11,7	12,0	22,7
	أوافق	46	59,7	61,3	84,0
	تماما أوافق	12	15,6	16,0	100,0
	Total	75	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,6		
Total		77	100,0		

المصدر: برنامج SPSS 20.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ممارسات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وذلك من خلال استشراف واقعها وخصائصها ومميزاتها في هذا النوع من القطاع وذلك بغية الوصول إلى استخلاص نموذج الحوكمة المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. تضمنت هذه الدراسة على جانبين نظري وتطبيقي، حيث في الجانب النظري تطرقنا إلى مختلف الجوانب النظرية والفكرية المتعلقة بحوكمة المؤسسات ونماذجها العالمية، مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر، كما تطرقنا إلى الجانب النظري الخاص بواقع ممارسات الحوكمة في الجزائر. أما في الجانب التطبيقي فقد شملت دراستنا على 15 مؤسسة في كل من ولايتي الشلف وسيدى بلعباس ولقد استهدفنا مؤسسات المساهمة كعينة للدراسة باعتبار هذا النوع من المؤسسات يتناسب مع أهداف الدراسة، وبعد الحصول على المعطيات اللازمة والقيام بتجميعها وتحليلها توصلنا إلى أن نموذج الحوكمة المناسب في المؤسسات المدروسة يتركز على ثلاث عناصر أساسية هي شكل هيكل الملكية والذي يتميز بالتمركز، طبيعة العلاقة بين الأطراف الفاعلين الداخليين وطبيعة العلاقة بين الأطراف الفاعلين الخارجيين مع المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نماذج الحوكمة، مؤسسات المساهمة.

Résumé:

Cette étude vise à mettre la lumière sur les pratiques de gouvernance d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises Algériennes, et cela on mettant l'évidence sur sa réalité et ses caractéristiques dans ce secteur afin de déduire un modèle de gouvernance approprié aux PME algériennes. Cette étude contient un coté théorique et autre pratique, dans le coté théorique on a abordé tous les aspects théoriques relatives au gouvernance d'entreprises et ses pratiques mondiales, ainsi que les aspects théoriques concernant les PME dans l'Algérie. Sur le plan pratique notre étude a inclus 15 entreprises situés dans la wilaya de Chlef et Sidi Belabass, d'autant plus nous avons ciblé les SPA entant que échantion car ce type convient avec les objectives de notre étude. Après avoir analysé les données recueillies nous avons arrivé aux résultats suivantes: le modèle de gouvernance dans les entreprises ciblés est basé sur Trois éléments principales sont la structure de propriété, la relation entre la parties prenantes internes et la relation entre les parties prenantes externes avec l'entreprise.

Mots clé: gouvernance d'entreprise, petites et moyennes entreprises, modèles de gouvernance, sociétés par actions.

Abstract:

This study aims to shed light on the practice of corporate governance in Algerian SMEs where our objective is to highlight the fact and characteristic of governance in this kind of sector so as to determine the basics of the appropriate model of governance for the Algerian SMEs. This study is divided into two aspect one is theoretic and the other is empiric, in the theoretical one we have tackled all the aspects related to corporate governance and its global practices, beside we have stated the theoretical perspectives over SMEs in Algeria. Otherwise, on the practical side our study included 15 enterprises in which we tend to take the joint-exchange enterprise into account as a sample of our study because they suit with the objective of our study. After having collected the necessary data and make the required analyses we have arrived to the following results: the appropriate model of governance in Algerian SMEs is based on 3 principal elements which are the structure of property, the relation between the inside stakeholders and the relation between the enterprise and the outside stakeholders.

Key words: corporate governance, small and medium scale enterprises, models of governance, stock-joint companies.