وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID - EL Tarf–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques commerciales et science de gestion

الرقم التسلسلي:..... السنة الجامعية:2021.

2022/

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطةكآلية لتحسين الأداء

تخصص: إدارة استراتيجية

– **تحت إشراف:**

الدكتورة:بن زارع حياة

من إعداد الطلبة:

- **عليات لبنى**
- **دين راوية**

الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى،أمابعد :

أهدي ثمرة بحثنا هذا إلى:

إلى روح والدتي ووالدي رحمة الله عليهما وأسكنهما الله فسيح جناته والفردوس الأعلى

إلى روح أختي وداد رحمة الله عليها وأسكنها فسيح جناته

إلى من ساندني وخطى معي خطواتي، ويسر لي الصعاب إلى زوجي الذي تحمل معي الكثير ،ووقوفي في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعه المستمر لي .

إلى فلذة كبدي وقرة عيني " جابر" حفظه الله

إلى كل العائلة الكريمة وبالخصوص أخوتي وأخواتي " منية– أنيسة– وفاء –كريم – فاهم" حفظهم الله وإلى أبنائهم " مريم – عامر– أسيل– نزار

وإلى صديقاتي وكل الزملاء وأخص بالذكر صديقتي "بتول"

إلى أساتذتي وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة " بن زارع حياة"على مجهوداتها الجبارة في سبيل اتمام هذا العمل

عليات لبنى

إهـــداء

أهدي ثمرة هذا الجهد وهذا العمل المتواضع إلى من وصى الرحمان ببرهما والإحسان إليهما فقال:

" وبالوالدين إحسانا"

إلى الوالدة الكريمة أسئل الله أن يحفظها ويرعاها ويبارك فيها

إلى الوالد الكريم أسأل الله أن يحفظه ويرعاه ويبارك فيه

إلى عائلتي الصغيرة: زوجي الكريم، أبنائي: منال– غفران–مهدي – صلاح الدين

إلى جميع إخواني وأخواتي خاصة : سلوى وسامية – نبيل – لطفي – مالك – صابر

إلى الكتاكيت : تقوى – سارة – شيماء – يحي كذلك سجود – تاج الدين

إلى جميع زميلاتي وزملائي في العمل خاصة: حفيظ – عادل – صبرينة –خولة – أمينة – صبيحة – رزيقة – ليليا – سارة

والشكر الموفور إلى الأستاذة المشرفة "بن زارع حياة"

دين راوية

شكر وعرفان

الشكر أولا الله الذي بفضله ونعمه و كرمه تتم الصالحات

ثم الشكر لمن تصلي عليهم الملائكة معلمي الناس الخير أساتذتنا وعلمائنا

ثم مشرفتنا القديرة فضيلة الدكتورة حياة بن زارع لي أساتذتنا الكرام والعاملين في كليه العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ولكل من ساندنا بنصح أو دعا لنا بخير

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحسين أدائها وتحقيق أداء متميز على كافة مستوياتها، و هذا نتيجة مبادئها و معاييرها التي تساهم في تعزيز تنافسية هذه المؤسسات و ضمانها الإستمرارية و البقاء في مجتمع الأعمال ،

و تحقيق مكانة جيدة في الأسواق العالمية ،لذا تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على الجانب النظري و الإطار المفاهيمي لكل من حوكمة الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،كما تناولت معالجة الإشكالية المتعلقة بأثر الحوكمة في تحسين الأداء لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجانب التطبيقي من خلال تناول شركة كوندور الجزائرية ،و إبراز مظاهر الحوكمة فيها ومدى أهمية تطبيق آلياتها في تحقيق ذلك .

وقد خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة تكتسب أهمية بالغة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تلعب دورا فاعلا في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و بالتالي تكسبها صورة جيدة في السوق من خلال تحقيق أداء متميز.

resume

Cette étude visait à souligner l'importance de l'application de la gouvernance dans les petites et moyennes entreprises pour améliorer leurs performances et atteindre des performances exceptionnelles à tous les niveaux, et cela est le résultat de ses principes et normes qui contribuent à renforcer la compétitivité de ces institutions et à assurer la continuité et la survie dans le milieu des affaires.

Et la réalisation d'une bonne position sur les marchés mondiaux, donc cette étude a mis en évidence le côté théorique et le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise et des petites et moyennes entreprises.La société algérienne Condor, soulignant les aspects de la gouvernance en elle et l'importance d'appliquer ses mécanismes dans parvenir à cela

L'étude a conclu que la gouvernance est d'une grande importance dans les petites et moyennes entreprises, car elle joue un rôle actif dans l'amélioration de la performance des petites et moyennes entreprises, et leur donne ainsi une bonne image sur le marché en réalisant des performances exceptionnelles.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	VI
الشكر والعرفان	VI
الملخص	IVI
Résumé	V
فهرس المحتويات	VI
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VI
المقدمة	أ
الفصل الأول : الإطار النظري لحوكمة المؤسسات	
تمهيد :	02
المبحث الأول : ماهية حوكمة المؤسسات	03
المطلب الأول : مفهوم و نشأة حوكمة المؤسسات	03
المطلب الثاني : أهمية و أهداف حوكمة المؤسسات	08
المطلب الثالث: نظريات حوكمة المؤسسات	13
المبحث الثاني : آليات حوكمة المؤسسات و مجال تطبيقها	21
المطلب 1 : آليات حوكمة المؤسسات	21
المطلب 2 : الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	24
المطلب 3 : المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات	27
المبحث الثالث : مبادئ حوكمة المؤسسات و تطبيقها في العالم	30
المطلب 1 : مبادئ حوكمة المؤسسات	30
المطلب 2 : تجارب بعض الدول الغربية في تطبيق حوكمة المؤسسات	33
المطلب 3 : تجارب بعض الدول العربية في تطبيق حوكمة المؤسسات .	38
خلاصة	41
الفصل الثاني: مساهمة الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
تمهيد	43

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	44
المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	44
المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	52
المطلب الثالث :العراقيل و الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	57
المبحث الثاني : أهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	63
المطلب الأول : دوافع و عناصر التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	63
المطلب الثاني : مجالات الحوكمة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	69
المطلب الثالث : واقع ممارسات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية	76
المبحث الثالث : أثر حوكمة الشركات على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	81
المطب الأول : ماهية تحسين الأداء	81
المطلب الثاني : دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء	87
االمطلب الثالث : تأثير الحوكمة على الأداء المالي و التشغيلي	94
خلاصة الفصل الثاني	100
الفصل الثالث : أثر الحوكمة في تحسين أداء شركة كوندور– دراسة حالة شركة كوندور–	
تمهيد	102
المبحث الأول : تقديم عام لشركة كوندور	103
المطلب الأول : تعريف شركة كوندور	103
المطلب الثاني : منتجات و خدمات شركة كوندور	106
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة كوندور	113
المبحث الثاني : مظاهر الحوكمة في شركة كوندور	115
المطلب الأول : الإفصاح و الشفافية في شركة كوندور	115
المطلب الثاني : الحفاظ على حقوق المساهمين	116
المطلب الثالث :المسؤولية الاجتماعية في شركة كوندور	116
المطلب الرابع: مظاهر أخرى لتطبيق الحوكمة في مؤسسة كوندور	117
المبحث الثالث : دور الحوكمة في تحسين أداء شركة كوندور	118
المطلب الأول : بعض المؤشرات حول تطور نشاط شركة كوندور	118
المطلب الثاني : تحصيل أداء شركة كوندور .	123
خلاصة	127

الخاتمة	129
قائمة المراجع	132

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(2–1)	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	46
(2–2)	التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	47
(2–3)	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون الجزائري	50
(3–1)	يوضح المنتجات في مؤسسة كوندور	118
(3–2)	يوضح تطور المنتجات في الشركة	119
(3–3)	تطور عدد الموظفين بشركة كوندور	122
(3–4)	يوضح تطور رقم الأعمال لمؤسسة كوندور	123
(3–5)	يوضح تطور ربحية مؤسسة كوندور من 2003 إلى 2010	123
(3–6)	يوضح تطور ربحية مؤسسة كوندور من 2015 إلى 2018	124
(3–7)	يوضح الحصة التسويقية لمؤسسة كوندور	125

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1–1)	جوانب الخلل لدى المؤسسات	03
(1–2)	مشاكل نظرية الوكالة	17
(1–3)	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	25
(1–4)	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	29
(2–1)	العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في م.ص.م	68
(2–2)	يبين تلخيص دور الحوكمة في مواجهة الأزمات المالية	75
(3–1)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للإلكترونيات	107

مقدمة

المقدمة :

رغم سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول العالم شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي و التي فجرها الفساد المالي ، و سوء الإدارة و لإفتقارها للرقابة و الخبرة و المهارة بالإضافة إلى نقص الشفافية ---- حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين خسائر مادية و الذي دفع العديد من المستثمرين البحث عن المشروعات التي تطبق الحوكمة الرأسمالية و للفصل بين المستثمرين أصحاب رأس المال و بين مسيري الشركات كان لزاما إتباع قانون يربط و ينظم العلاقات بين مختلف الأطراف

فقد تزايد الإهتمام بموضوع الحوكمة في الإقتصاديات المتقدمة و الناشئة في حد السواء و خاصة موضوع إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث أصبحت تحتل مكانة بارزة لدى إقتصاديات هذه الدول و الدور الذي تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الاستراتيجية ، و لذا تكتسب الحوكمة أهمية خاصة فيها و ما لها من دور فعال في السياسات الإقتصادية لهذه الدول و تأثيرها على الاقتصاد،

خاصة في ظل الدولة و ذلك من خلال المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تواجه المؤسسات الجزائرية في محيط يفرض عليها كذلك تحمل مسؤولياتها كان لابد لها من الالتزام بالقواعد و ذلك من أجل الحد من ممارسات تهدد مستقبل شركاتها في النمو و البقاء ، و ذلك منذ الاستقلال حيث كان له سلسلة من الإصلاحات الهادفة إلى إحداث تغيرات جذرية في منهج الدولة السياسي و أدائها الإقتصادي ، و قد فرض دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية (صندوق النقد الدولي ، البنك العالمي) ، أن تكون الحوكمة ضمن الحزمات المقدمة للسلطة العمومية ، خاصة و أنه تمت ملاحظة بعض المؤشرات السلبية في الإقتصاد الوطني لتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد إلى جانب المناخ الإستثماري الغير مشجع مادفع بالدولة إلى تكوين لجان .

وهذا أصبحت الجزائر تسعى دائما الى تطبيق المبادىء و الممارسات السلمية للحوكمة على الرغم الجهود المبذولة مؤخرا في هذا المجال إلا أنه يبقى الكثير أمامها ليتم عمله ، حيث شاركت في عدة ملتقيات كان آخرها بالجزائر في جويلية 2007 تحت عنوان الحكم الراشد للمؤسسات حيث تم تلاقي جميع الأطراف الفعالة في عالم المؤسسة

الإشكالية : و على ضوء ماسبق تم طرحنا للإشكالية التالي:

كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

و قد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي **الأسئلة الفرعية** التالية :

- ما هي الآليات التي تطبقها المؤسسة في سبيل تعزيز مفهوم الحوكمة ؟
- ما هو تأثير الآليات على الأداء المالي و التشغيلي للمؤسسة ؟

الفرضيات :

- تساهم آليات الحوكمة في التحكم الناجح في الطاقات المادية والبشرية.
- يؤدي تبني المؤسسة لمفهوم الحوكمة وتطبيق آلياتها إلى تحسين أدائها.

أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة مدى تأثير إستخدام آليات الحوكمة على أداء الشركات و تحسينه ، كما تظهر أهمية الكشف عن طبيعة الأساليب الحوكميةالمنتهجة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مدى تماشيها و المعايير الدولية للحوكمة و شكل أكبر تحديد ما يتوقع أن ينتج عن التطبيق الجيد للحوكمة في تحسين أداء الشركة

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على أهمية الحوكمة في تحسين أداء الشركات
- الإطلاع على تجارب بعض المؤسسات في مجال تطبيق الحوكمة .
- محاولة إيجاد مقترحات جديدة و مفيدة للشركات في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة

دوافع اختيار الموضوع:

تكمن أهم مبررات اختيار الموضوع فيما يلي :

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص و كذلك نطاق عمل أحد الطلبة .
- أهمية الموضوع لكونه من المحاور المهمة في الوقت الراهن على المستوى المحلي و الدولي .
- طبيعة الدراسة و أهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية .

المنهج المتبع :

المنهج المستخدم في البحث هو أساس لكل دراسة لاسيما في المبادئ الاقتصادية والاجتماعية يكسب الباحث المنهجية المناسبة لتحليل موضوعي و سرده و أساس بحثه يقوم على نوعية المنهج المستعمل و المتبع، و يكسب البحث بشكل عام الطابع العلمي حيث اعتمدنا في مذكرتنا على المنهج التحليلي :

المنهج التحليلي: فهو المنهج المناسب لفهم الواقع على حقيقته و الوصول إلى استنتاج،حيث تطرقنا في فصلنا الثالث إلى الجانب التطبيقي الذي تم فيه معالجة شركة كوندور و تحليل بعض المعطيات في الشركة و استخلاص النتائج فقد تم تبني المنهج التحليلي من خلال تحليل و دراسة بعض نسب و قيم الأداء لدي بعض المؤسسات .

المنهج الوصفي : هو أسلوب تم اعتماده من طرفنا لوصف الإطار النظري في المذكرة من خلال سرد حوكمة المؤسسات

حدود الدراسة : تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود الزمنية :

الحدود الزمنية : (من 2013 إلى 2018)

الدراسات السابقة :

هناك مجموعة من الدراسات و الأبحاث العلمية التي أجريت حول موضوع آليات حوكمة الشركات ومساهمتها في تحسين أداء الشركات من أبرز هذه الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة :

الدراسة الأولى : دراسة عن موضوع:*دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية *

– **دراسة حالة:**شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر – قطاف عقبة أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص : إقتصاد و تسيير مؤسسة للسنة الجامعية 2019/2018 بجامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم إقتصادية

حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية الاستفادة من مزايا حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية لاسيما التعرف على واقع تطبيق الشركات المدرجة في بورصة الجزائر لحوكمة الشركات و التركيز على توضيح دور حوكمة الشركات المدرجة في بورصة الجزائر حيث اعتمد في المنهج الوصفي للدراسة على استخدام

الأسلوب التحليلي من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها بعد اختيار فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل حوكمة الشركات و المتغير التابع تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر .

الدراسة الثانية :

دراسة عن موضوع * حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة* هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الجوانب المتعلقة بمفهوم حوكمة المؤسسات على اعتباره من المواضيع التي كثر الحديث عنها في السنوات الماضية وإبراز دور حوكمة المؤسسة من خلال تحديد المبادئ والقواعد لمراقبة المؤسسات وكذلك تناول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالدراسة و التحليل لأغلب الجوانب النظرية المتعلقة بها وإظهار أهميتها كأحد العناصر الضرورية المكونة للاقتصاد الوطني من خلال إلقاء الضوء على واقعها وواقع الحكومة في الجزائر وكذلك الربط بين مفهوم الحوكمة المؤسسة ومفهوم الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الدراسة الثالثة :

دراسة عن موضوع * **الحوكمة و دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية *– حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب NCA**) د. سعود وسيلة عن موضوع * حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة* للسنة الجامعية 2015-2016 من كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص إستراتيجية المنظمات في علوم التسيير

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة ومنافع تطبيقها بالمؤسسات ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين وتفعيل الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة حالة NCA رويبة بالجزائر، من أ. يحياوي إلهام و بوحديد ليلى بكلية العلوم الإقتصادية و التجارةو علوم التسيير بجامعة باتنة عن موضوع * الحوكمة و دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية *- حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب NCA) بالرويبة من مجلة –أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 2014/05.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة من خلال : زيادة فرص التمويل الخارجي، زيادة قيمتها،تخفيض مخاطر الأزمات المالية وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح، وبالنسبة لحالة مؤسسة NCA رويبة اتضح أن الشفافية ذات دور كبير في جذب رأس المال كما أن التواصل المنظم مع أفراد العائلة وحل الصراعات فيها من أهم عوامل نجاحها

الدراسة الرابعة :

دراسة عن موضوع * **تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية – دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية –** نهى أحمد الحايك دراسة حول موضوع * تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية – دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية – مشروع لنيل الماجستير تخصص إدارة الأعمال لسنة 2016 الجامعة الإفتراضية السورية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء (المالي، الوظيفي المؤسساتي) للمؤسسات الحكومية لتصبح أكثر قدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستغلال طاقات الموارد البشرية بوجهها الصحيح لزيادة أدائهم و بالتالي رفع أداء المؤسسة بالإضافة إلى الدور المهم للحوكمة في مواجهة الفساد والمحسوبيات وكذلك التنبؤ باستمرار المؤسسة الحكومية أو فشلها على المدى الطويل وخاصة أدائها المال وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والإطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع مع استقراء أهم نتائجها وقامت بدراسة ميدانية شملت الموظفين في الجمارك والمخلصين الجمركيين والمحامين.

هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة وقصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات البحث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات مقسم إلى ثلاثة مباحث،حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية حوكمة المؤسسات، المبحث الثاني آليات حوكمة المؤسسات ومجال تطبيقها أما في المبحث الثالث تناولنا مبادئ حوكمة المؤسسات وتطبيقها في العالم.

الفصل الثاني: مساهمة الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحتوي على ثلاثة مباحث، حيث في المبحث الأول تناولنا فيه ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما في المبحث الثاني أهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي المبحث الثالث أثر حوكمة الشركات على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل التطبيقي: أثر الحوكمة في تحسين أداء شركة كوندور وفيه ثلاثة مباحث حيث في المبحث الأول تقديم عام لشركة كوندور، المبحث الثاني تطرقنا إلى مظاهر الحوكمة في شركة كوندور وفي البحث الثالث دور الحوكمة في تحسين أداء شركة كوندور.

وفي الأخير توصلنا إلى نتائج والتوصيات ثم خاتمة البحث.

صعوبات الدراسة :

من أهم الصعوبات التي اعترضننا أثناء البحث هي :

- قلة وندرة المراجع وخاصة الكتب المرتبطة بموضوع البحث سواء على مستوى المكتبات الجامعية أو المكتبات الأخرى بالولاية.
- شساعة موضوع الدراسة وتعدد الجوانب المتعلقة به.
- صعوبة الحصول على إحصائيات محينة والذي يتعلق بالفصل التطبيقي فيما يخص إحصائيات خاص بالسنوات من 2019 إلى غاية 2021شركة كوندور

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

تمهيد:

مثل حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية القواعد الموضوعة لإدارة المؤسسة من خلال مجلس الإدارة من أجل حماية كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة وتنظيم العلاقات القائمة بين الإدارة التنفيذية ومجلس إدارتها ولجنة التدقيق فيها وبين مساهميها وأصحاب المصالح الآخرين أي وضع أنظمة ذاتية لإدارة وتوجيه ومراقبة المؤسسة في إطار أخلاقي ينبع ذاتيا من المؤسسة.

من خلال ما تقدم لابد من التعرف على المفاهيم الأساسية للحوكمة وذلك بالتطرق إلى نشأة الحوكمة، مفهومها وخصائصها :

المبحث الأول : ماهية حوكمة المؤسسات :

المطلب الأول : مفهوم و نشأة حوكمة المؤسسات

1- نشأة حوكمة الشركات:

نشأ مفهوم الحوكمة بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة

والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات ففي عام 1976 قام كل من (jenson et Meckling)

بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و إبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (Aicpa) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية المعروفة باسم لجنة تريد واي و التي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات

ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (cad bury) في ديسمبر 1992 تقريرها و المشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات **ولقد** أخذت حوكمة الشركات بعدا أخر بعد حدوث الأزمات المالية

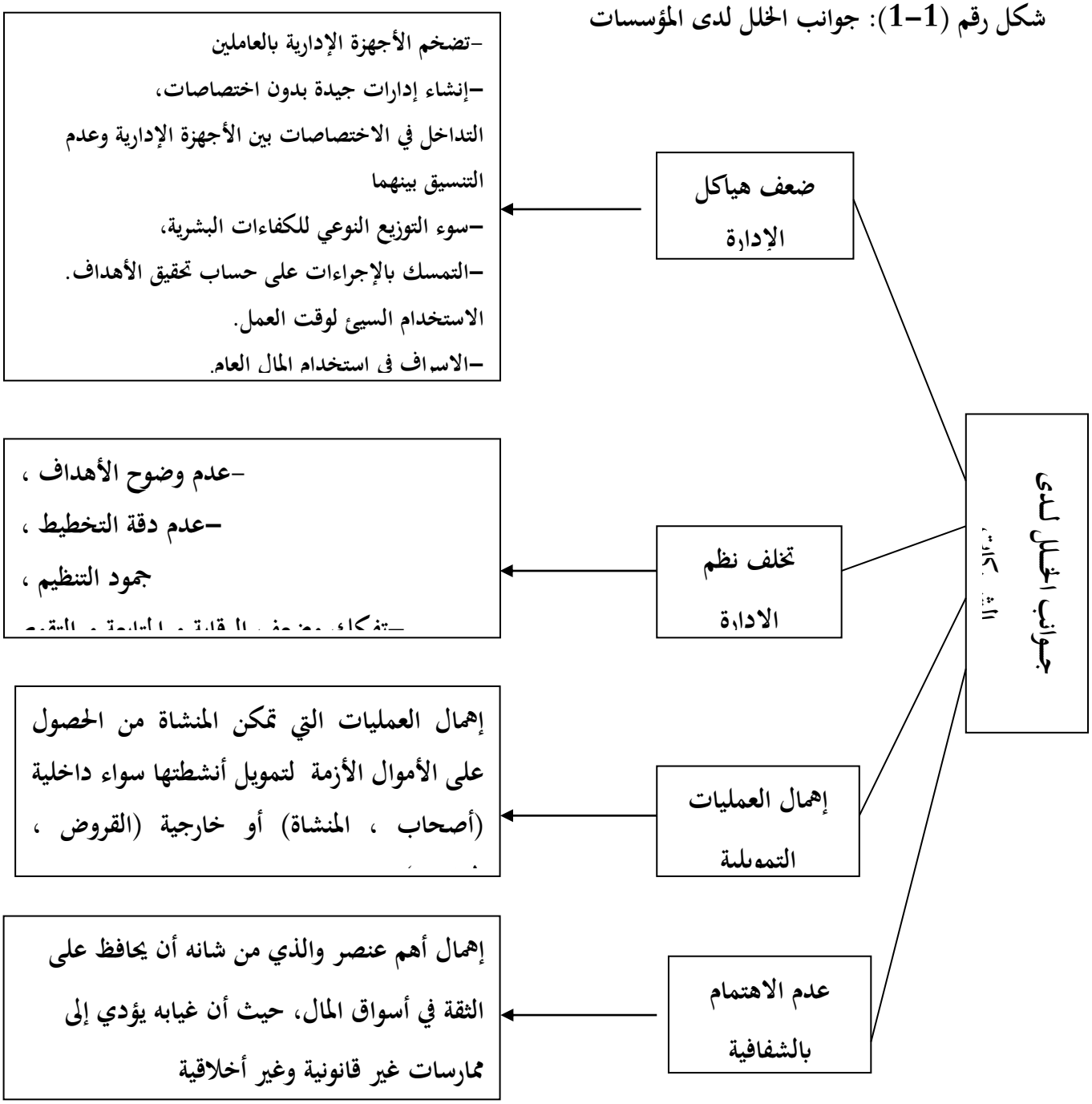
وإفلاسها والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001،وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.

بعنوان مبادئ حوكمة الشركات وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم.[1]

[1]- بغو محمد الصغير , أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة LPG أم البواقي , مذكرة لنيل ماستير أكاديمي غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير من جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2018 – 2019 , ص3.

وقد ظهرت الحوكمة نظرا لوجود بعض جوانب الخلل لدى الشركات يمكن توضيحا في الشكل التالي :

شكل رقم (1-1): جوانب الخلل لدى المؤسسات



المصدر: بغو محمد الصغير , أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة LPG أم البواقي , مذكرة لنيل ماستير أكاديمي غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير من جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2018 – 2019

2-تعريف الحوكمة :

في بداية تناول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و القانونيين والمحللين لمفهوم الحوكمة[1]

ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.

وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم .

المفهوم اللغوي للحوكمة : لغويا الحوكمة معناها التحكم أو الحكم أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة سواء بالتوجيه والإرشاد، اللجوء إلى العدالة أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية .

ظهر مصطلح الحوكمة في العقود القليلة الماضية ويتوقع أن يأخذ هذا المصطلح حيزا واسعا من الاستخدام والتداول في العديد من الدول النامية، في طريق النمو أو متقدمة نظرا لأهميته وضرورته وقد بدأ يأخذ أبعادا متعددة مثل الحوكمة السياسية (الحكم الراشد)، الحوكمة البيئية، الحوكمة الاجتماعية، حوكمة الشركات، حوكمة البنوك.

وقد انتقل مفهوم الحوكمة، من السياسة وإدارة الدولة إلى الشركات،حيث عرفته الأوساط العلمية، بأنه الحكم الراشد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين و القواعد التي تؤدي إلى الشفافية وأعمال القانون، وجد (عزي وجلطي 2006) أن هناك تباين في انتساب أصل المصطلح مع تقارب في تعاريفه وقدموا التعاريف كما يلي:[2]

*ظهر مصطلح الحكم الراشد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحوكمة ثم كمصطلح قانوني ليستعمل في نطاق واسع معبرا عن تكاليف التسيير، وبناءا على ذلك أن أصل الكلمة فرنسي .

*كلمة الحاكمية أصلها انجليزي وهو مصطلح قديم، أعيد استعماله من قبل البنك الدولي في منتصف الثمانينات، ويمكن شرحه بأنه " طريقة تسيير سياسة، أعمال و شؤون الدولة "، وقد وضع لتحديد مجموعة من الشروط السياسية التي من خلالها وضعت في حيز التنفيذ المخططات التي تكتسب شرعية للعمل السياسي وفي نفس الوقت العلاقات مع الإدارة ومع القطب المسير وبقية المجتمع .

[1]- جلاب محمد ، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية المالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2009 ، 2010 ، ص 57 .

[2]- جلاب محمد ، المرجع السابق ، ص 57 .

* يقصد بالحاكمية أسلوب و طريقة الحكم والقيادة في تسيير شؤون منظمة قد تكون دولة، مجموعة من الدول، منطقة، مجموعات محلية، مؤسسات عمومية أو خاصة. فالحاكمية ترتكز على أشكال التنسيق، التشاور، المشاركة و الشفافية في القرار

*كما أن هناك من يعرفها : " مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل ، و لقيام مجلس الإدارة بالاشراف عليها لحماية المصالح و الحقوق المالية للمساهمين ."[1]

*كما عرفها وليام سن بأنها مجموعة الترتيبات التي تستهدف إحداث توافق بين مصالح المديرين والمساهمين [2]

وفي هذا الاتجاه عرفها أيضا حماد على أنها الإجراءات التي تستخدم من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة كالمساهمين و غيرهم، وذلك من اجل الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة. [3]

تعريف حوكمة المؤسسات من طرف بعض الهيئات الدولية :

1- تعريف الأمم المتحدة :في تقارير برامج الأمم المتحدة التنموية

التنمية البشرية 2002، نجد أن الحوكمة تعرف: " الحوكمة هي ذلك التطبيق للنشاط الاقتصادي، السياسي والإداري من أجل إدارة أعمال الدولة على كل المستويات .[4]

2-تعريف لجنة الحوكمة الكلية:

تعتبر أن الحوكمة المسار الذي يسمح بإعادة التوازن بين المصالح ومختلف المعنيين (الأفراد)، أي كل فرد له دور ومصلحته مرتبطة بدوره .[5]

3- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية : بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس

[1]- محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة ومعاييرها ، يونيو 2007 ، ص4

[2]- نها أحمد الحايك ، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية ، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية ، مشروع بحث لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير تأهيل و تخصص ادارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2006 ، ص 24

[3]- طلحة أحمد ، أثر حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية ، دراسة حالة مجمع صيدال ،كلية العلوم الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود مالية و بنوك ، جامعة عمار ثليجي ، الأغواط ، 2011 -2012 ص 15

[4]- جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية المالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية ، 2009 ، 2010 ، ص 59 .

[5]- جلاب محمد ، المرجع السابق ، ص 59.

الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قوانين وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء [1].

4-تعريف البنك الدولي : في نظر البنك الدولي الحوكمة المؤسسية :" الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية . [2]

و فيما يلي مجموعة من التعاريف الأخرى المتعلقة بهذا المفهوم مثل :

- **الحوكمة برؤية رقابية :**

يمكن تعريف الحوكمة وفق منظور الممارسات الرقابية وعمليات المراجعة والتدقيق على أنها عبارة عن نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب، كما تعرف وفق منظور إدارة ورقابة المخاطر على أنها تلك الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة كالمساهمين مثلا لتوفير إشراف ورقابة على المخاطر .

"هو نظام متكامل للرقابة المالية و الغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها"[3]

الحوكمة على ضوء الممارسات الأخلاقية ووفق منظور السلوك الأخلاقي والمهني :

بمقتضى مراعاة الضمير المهني والعامل الأخلاقي لممارسة أعمال الإدارة يأخذ مفهوم الحوكمة أبعادا أخلاقية وسلوكية كما يلي " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية .

تعريف الحوكمة بالتركيز على مسؤوليات مجالس الإدارة :

يصنف تقرير " Cadbury " سنة 1992 حوكمة الشركات كما يلي : يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فان الفاعلية التي تؤدى مجالس الإدارة لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات.[4]

---

[1]- بن زغدة حبيبة ، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز و استدامة نمو المؤسسات ، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل ، كلية العلوم الاقتصادية ، تخصص ادارة أعمال ، 2018 - 2019 ص 26 .

[2]- جلاب محمد ، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية المالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2009 ، 2010 ، ص60 .

[3]- جلاب محمد ، المرجع السابق ، ص 59 .

[4]- جلاب محمد ، المرجع السابق ، ص 60.

أما مؤسسة التمويل الدولية ترى أن: الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.[1]

ومن هذه التعاريف المختلفة يستنتج أن حوكمة الشركات هي ذلك النظام بمختلف مكوناته الذي يسمح بإدارة ومراقبة الشركة على أعلى مستوى contrôle et management du management من جهة ، وتحقيق رضي جميع الأطراف من أصحاب المصالح المعنية بهذا النظام من جهة أخرى، وبما يضمن بلوغ الأهداف الإستراتيجية ورفع مستويات الأداء وبكل شفافية. ومنه فان نظام حوكمة الشركات يهدف إلى تغليب المصلحة العامة للشركة والأطراف الأخذة " les parties prenantes " على حساب المصلحة الخاصة، بالإضافة إلى إبراز المسؤولية الاجتماعية للشركة.

وعلى ذلك تهدف قواعد وضوابط الحوكمة الى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحمله الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، مما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات، وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.[2]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

1-أهمية حوكمة الشركات:

- **تعزز الكفاءة الإدارية للشركات**

وذلك من حيث أن مبادئ الحوكمة تحث على النهج الصحيح في إدارة الشركات، وتشجع على إتباع أحدث وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الشركات وبالتالي تساهم في نموها على المدى البعيد وزيادة ربحيتها أو على الأقل التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الشركات، وذلك من خلال كفاءة مجلس الإدارة في إدارة الشركة واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والتي تعمل على ضمان سير الأمور الإدارية و المالية وفق سياسة الشركة وتماشيا مع رغبة الملاك لهذه الشركة وبالتالي سينعكس كل ذلك على أداء الشركات ومن ثم سوق الأوراق المالية والتي هي مؤشر لقوة الاقتصاد في أي بلد.

[1]- قريشي العيد ، وليد بن تركي ، دور تطبيق آليات الحوكمة في التقليل من الفساد المالي و الإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، تخصص بنوك و إدارة الأعمال ، يومي 6-7 ماي 2012.

[2]- يوسف حسن يوسف . الأوراق المالية و سوق المال العالمي (البورصات – أسواق صرف العملات –التحليل المالي – الحوكمة) . دار التعليم الجامعي ، للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2017 ، ص 173

- **تسهيل الحصول على التمويل وبتكلفة أقل**

حيث أن التزام الشركات بالحوكمة يعطي اطمئنان وأمان للمستثمر على أمواله وبالتالي يقوم بالاكتتاب في الإصدارات التي تطرحها الشركة للحصول على تمويل سواء بالأسهم مثل زيادة رأس الأموال أو من خلال القروض مثل السندات وغيرها، ولا يحتاج الشركات لأن تنفق الأموال الكثيرة لهذا التمويل

- **تعزيز الإجراءات الرقابية وإجراءات التدقيق عل الشركات**

تحث مبادئ الحوكمة الهيئات الرقابية على زيادة وتحديث الإجراءات الرقابية والتنظيمية على الشركات والتي من شأنها أن تسلك بالشركات نحو تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت هذه الشركات ألا وهي الربحية أو على الأقل التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الشركات كما أن ممارسات حوكمة الشركات الجيدة تتطلب ضبط ممارسات وسلوكيات القائمين على الشركات وعلى الشركات إتباع تعليمات وتوصيات الجهات الرقابية لما لذلك مما يساعدها على الرقابة الذاتية وتقليل المخاطر لديها.

- **دعم الدور الاجتماعي للشركات**

تشجع الحوكمة الشركات على القيام بدور اجتماعي أكثر فاعلية فلا بد أن تدرك الشركات والمؤسسات أنها ليست بمعزل عن المجتمع و أن المجتمع ليس فقط مستهلك فيجب أن تنتبه الشركات الى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية ومثال ذلك تنفيذ الدراسات والبحوث التي تعود بالنفع للشركة والمجتمع والبيئة والاقتصاد أخذا بعين الاعتبار الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي و حماية البيئة.

***تعزيز العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة**

وذلك لجميع الأطراف من المساهمين والمستثمرين وغيرهم من ذوي المصلحة المشتركة في الاقتصاد لجلب الثقة بالاقتصاد وتنميته. حيث ان حوكمة الشركات تسعى من خلال القوانين والإجراءات التي تتبناها إلى العمل على ضمان سير عمل هذه الشركات وفق الإجراءات المنصوص عليها في اللوائح الداخلية للشركة والصادرة من الجهات التشريعية.

- **القضاء على مفهوم تعرض المصالح**

إن الحوكمة تحفز الشركات على سلوك الشركات النهج القويم في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة بين جميع الفئات المختلفة في الشركات سواء من داخلها أو من خارجها حيث أن التعامل مع الأطراف ذات العلاقة إذا ما أسيئ استغلاله قد يؤدي إلى تعرض الشركات لعدة نكبات.

- **تساهم في تشجيع تدفق رأس المال الأجنبي إلى الأسواق المالية**

وذلك عن طريق زيادة ثقة المستثمر الأجنبي والشركات الأجنبية في الاقتصاد والشركات إذا أن أي مستثمر أجنبي يبحث عن بيئة استثماراته ذات قاعدة قوية تحمي استثماراته وتنميها وأن إشاعة تطبيق الشركات للحوكمة يؤدي إلى اقتناع المستثمر الأجنبي بأن استثماراته وأمواله سوف تدار بالطريقة التي يضمن من خلالها تنمية أرباحه[1]

كما أكد Winkler على أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات بشدة إذ أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في معية الأزمات المالية وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد و الرشوة وسوء الإدارة ، بما يؤدي إلى كسب ثقة المعاملين في هذه الأسواق و العمل على استقرارها و الحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.

ولحوكمة الشركات أهمية بالنسبة للشركات المساهمة، إذ شهدت المحاسبة في بداية الألفية الثانية أزمة فضائح مالية بدأتها شركة (Enron) حيث كانت أسهمها تباع في بداية عام 2000 بما يزيد عن 90دولار للسهم الواحد وقد استخدمت الشركة بما يعرف مصطلح الوحدات ذات الأغراض الخاصة.

يهدف للوصول إلى سوق المال والاحتماء من المخاطر وترتب على ذلك انخفاض قيمة الأصول الأمر الذي جعل شركة (Enron) تتحمل التزامات أكبر بإصدار أسهم إضافية مما جعل انخفاض في قيمة أسهم الشركة وفي نهاية عام 2001 أفصحت الشركة

إذ أعلنت الشركة عن خسارة بلغت 600 مليون دولار و في نهاية السنة تقدمت الشركة بإجراءات الإفلاس

وقد حدثت سلسلة من حالات الفشل المالي وفشل التدقيق، إذ شملت شركات (health south) و(world com) و (TYCO) والتي تراجعت نتيجة لذلك تم الاهتمام بحوكمة الشركات وتشريع قانون أوكسلي عام 2002 الذي صمم لبناء السوق المالي.

وفي الجانب المحاسبي و الرقابي فتتجسد أهمية حوكمة الشركات بما يأتي:

[1]– ماجد إسماعيل أبو حمام– أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية , دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لبحث استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في المحاسبة و التمويل من الجامعة الإسلامية غزة , كلية التجارة قسم المحاسبة و التمويل سنة 2009 ص24 و25 .

1- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.

2- تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ابتداء من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.

3-تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.

4-تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالي .

5-ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

ويرى الباحث Winkler بان النقاط أعلاه شخصت الحاجة إلى الاهتمام والتأكيد على كفاءة العمليات التشغيلية، وتطبيق القوانين والتعليمات والقواعد وإصدار المعايير والمبادئ الواجب إتباعها لغرض زيادة الثقة بالتقارير والقوائم المالية، فضلا عن تخفيض مخاطر الشركات وكلفة رأس المال وإصدار تشريعات وقوانين الحوكمة الشركات. وتلعب حوكمة الشركات دورا مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن انجازها بالأتي:

1-**حماية حقوق المساهمين:** وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات، و تقديمها في الوقت المناسب، فضلا عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.

2-**تحقيق العدالة:** وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة و المساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة

3-**حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة:** وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.

4-**توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال:** إن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلا عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبما ينعكس في سلامة أداء الشركة ويمكن إضافة النقطة التالية أيضا

5-**إستراتيجية الشركة:** تنتهج الشركات مجموعة من الاستراتيجيات التي تستهدف من ورائها البقاء ضمن دائرة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل به إذ يتم من خلالها

تحديد نقاط القوة والضعف للشركة وفعاليتها مع الفرص والتهديدات البيئية وباعتماد منهجية التحليل الاستراتيجي.[1]

2 – أهداف حوكمة الشركات:

يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام، ومنه فتطبيق قواعد وضوابط الحوكمة يمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: [2]

-مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها

-حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات .

-حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم .

-تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات .

-تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات

- تامين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات .

- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة .

- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولا لتعظيم الأرباح وبعيدا عن الاحتكارات.

- الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.

- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية.

كما لخص البعض الأخر الأهداف في جملة نقاط وهي :[1]

[1]– بتول محمد نوري ، على خلف سلمان ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ،مجلة رماح للبحوث و الدراسات ، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية ، عمان ،الأردن ، الجامعة المستنصرية , العراق ، العدد 14 ديسمبر 2014 ، ص 24 .

[2]– زرزار العياشي و شرقرق سمير ، حوكمة الشركات – المفهوم ، الخصائص ، الركائز ، و الأهمية الاقتصادية ، الملتقى الوطني الثالث حول : سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 10/9 ديسمبر 2007 ، ص 16 .

-تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات، وقيمة أسهمها.

-تحسين أداء الشركات

-حماية أصول المنظمة، وكذا حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء المنظمة.

-تحسين الممارسات المحاسبة والمالية والإدارية في المنظمة بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد ، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية.

خلافا للأهداف المبتغاة من تطبيق قواعد الحوكمة، يرى البعض أن هناك أهدافا أخرى إضافية لحوكمة الشركات وهي كالأتي: [2]

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، ومشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين واضطلاعهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.
- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجات الثقة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضائه.

المطلب الثالث: نظريات حوكمة الشركات

تسعى بعض النظريات إلى دراسة العلاقة بين الملاك والمسيرين داخل المؤسسة، مسلطة الضوء على النزاعات التي أساسها وجود مصالح متعارضة بين هذين الطرفين.

1 نظرية التكاليف المبادلة:

ظهر مفهوم تكاليف المبادلات أول مرة عام 1937 م، في مقال أمريكي للباحث رونال كوز بعنوان "طبيعة المنشأة " حيث حدد فيه الأسباب التي من اجلها يوجد إلى جانب السوق أشكالا أخرى بديلة لتنسيق

[1]- محمد أمال ابراهيم ، دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة الشركات ، مجلة الدراسات و البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، العدد الثاني : 2005 ، ص 343 .

[2]- المليحي ابراهيم السيد المليحي ، دراسة و اختبار تأثير أليات حوكمة الشركات على فجوة توقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر،2005 ، تاريخ الاطلاع 2022/05/23 الساعة 11 سا . (www.hawkama. net)

نشاطات الفاعلين الاقتصاديين. فذكر إن البحث عن التنسيق التجاري يؤدي إلى نوعين من التكاليف أطلق عليها اسم "تكاليف الصفقات"، يعني أن المبادلات ينتج عنها تكاليف، فعلاقات العمل هي من تعمل علي تخفيض تكاليف الصفقات، ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء. وأي شيء يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية "تكلفة صفقة ". وقد طور الباحث وليام سن عام 1985م هذه النظرية، وركز على 3 فرضيات: الرشادة المحدودية، السلوكيات الانتهازية، نوعية الأصول. أصبحت النظرية تتضمن إجراء مبادلات باعتبارها الوحدة الأساسية للتحليل، وتبحث عن طبيعة التسيير والأداء الجيد الذي يسمح بتقليص تكاليف المبادلات إلى ادني حد ممكن.[1]

2- نظرية حقوق الملكية:

سعى كل من Alchain and Demsetz عام 1989 م، و fggertsson عام 1990م إلى تطوير نظرية حقوق الملكية وهي تنقسم إلى 3 مجموعات،

*حق استعمال الشيء * حق جني الثمار (أي الربح الناتج عن استعمال الشيء) *حق بيع الشيء

وتبرز أهمية الحوكمة في هذه النظرية من مبدأ فصل الملكية عن الإدارة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم الشركة، حيث تدار الشركة بما يحقق أفضل مصلحة للملاك لتغطية الأرباح و حماية أموالهم، إذ يجب مراعاة إن تتماشى أهداف إدارة الشركة مع أهداف المساهمين لضمان حقوقهم[2]. حيث تؤثر هذه النظرية في كيفية تفاعل الأشخاص داخل المجتمع.

3- نظرية تجذر المسيرين:

يقصد بالتجذر بعث جذور المسير في المؤسسة لتثبيت منصبه. وقد طور كل من الأمريكيان shleifer et vishny عام 1989 م نظرية التجذر، على أساس أن نظرية الوكالة تفرض على المسيرين المساهمة في زيادة

[1]- رحماني نعيمة ، نماذج من نظريات الحوكمة ، محاضرات مقياس الحوكمة و أخلاقيات المهنة ، محاضرة 6 ، السنة 3 أنتربولوجيا https : // elearm univ –tlemcen . dz . تاريخ الاطلاع : 2022/05/31 الساعة : 10 صباحا .

[2]- رحماني نعيمة ، المرجع السابق .https : // elearm univ. –tlemcen .dz تاريخ الاطلاع : 2022/05/31 الساعة : 10 صباحا.

ثروة المالكين مقابل أجور يتقاضونها، إلا أن الواقع أظهر أنه يوجد صراع منفعة أو تعارض المصالح بينهما، حيث يقوم المسير وفق نظرية التجذر بوضع استراتيجيات تحميه و تحفظ له حقوقه من خلال استغلال نفوذه ، و شبكة علاقاته، وحجم المعلومات التي يعرفها، والتي تؤدي إلى خدمة مصالحه و أهدافه الشخصية قبل مصلحة الآخرين . تساعد هذه النظرية في إرساء قواعد الحوكمة من خلال الحد من هذه التصرفات السلبية عن طريق المراقبة.

4- نظرية أصحاب المصالح:

تعود هذه النظرية إلى أعمال بيرلي و مينز 1932، ولكن تم إرساء قواعدها في الستينات من قبل ANSOff

ويقصد بأصحاب المصالح"الدائنون، الموردون، العملاء، الموظفون، البنوك، المجهزون، المقاولون المنافسون، الحكومات، المنظمات الحوكمية وغير الحوكمية، الجمهور، وسائل الإعلام، الأجيال السابقة واللاحقة، وغيرهم .فهم يكونون مستفيدون أو متحملون للخطر ويأتي دور الحوكمة في ضبط أهداف المؤسسات التنظيمية مما يحقق إشباعا متساويا لكل الأطراف.[1]

ومن خلال ما سبق فان مفهوم هذه النظرية المبسط يولي المديرين دور رئيسي في عملية الموازنة بين حاجات ورغبات أصحاب المصالح المتباينة إلا انه ومن وجهة نظر هذه النظرية فان أصحاب المصالح ليسوا فقط من حملة الأسهم والمسيرين أو الموظفين و الزبائن الذين يمكن أن يلعبوا الأدوار المعنوية أو الهامة في عملية اتخاذ القرار في العديد من الشركات، الأمر الذي يخلق أطراف أخرى قد لا تكون متوافقة مع مبدأ تعظيم الربح الذي ينبغي إدارته من قبل الشركة لفائدة أصحاب المصالح التقليديين،من هذا ينشا الصراع بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية ،كذا حاول نموذج أصحاب المصالح عرض هذا الصراع،لكن لحد الآن لم يتم تعريفها لأنها لم يتم تطويرها. إلى نظرية متكاملة إلا انه اغلب المختصين ذهبوا إلى أن هذه النظرية هي الإطار المؤسس والذي يتم عبره تحديد

[1]- رحماني نعيمة ، المرجع السابق .elearm univ. –https : // tlemcen .dz تاريخ الاطلاع : 2022/05/31 الساعة : 10 صباحا.

واختبار تأثير العمل ألمنظمي، حيث قامت النظرية بوضع نموذج الشركة، الذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من أصحاب المصالح يشاركون من اجل الحصول على منافع.[1]

5-نظرية الوكالة:

عرف كل من ماكلين وجنسين نظرية الوكالة على أنها، تعاقد بين عدة أطراف، حيث يوكل أو يفوض المالك أو الأصيل أطرافا آخرين من أجل تنفيذ المهام. وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار. أي الفصل بين الملكية والتسيير من خلال تفويض المالك لشخص أو أشخاص لتصبح لديهم سلطة اتخاذ القرار والقيام بالأعمال باسم المالك. تسعى هذه النظرية إلى فهم عمل التنظيمات التي تربط المساهمين بالمسيرين.حيث يمكن أن يتعرض الأصيل إلى خسارة كبرى نتيجة أخلاق الوكيل وعدم سعيه إلى نمو المؤسسة، والسبب عائد إلى عدم توافر أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل، وهنا تظهر أهمية حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الوكيل

كما تناولت بعض الدراسات إلى أن نظرية الوكالة ليس بالمفهوم العام لعلاقة الوكيل بالأصيل (أي مجرد عقد)

إنما وجدت لحل بعض المشاكل التي تنشا بين الوكيل والأصيل منها تقاسم المخاطر والتنظيم وتقديم المعلومات كما تصف نظرية الوكالة لدى بعض الشركات بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية بين الوكيل والأصيل وان وجود الشركة نتيجة وجود هذه العلاقة التعاقدية،كما أن JENSEN ET MEKLING يحدد نظرية الوكالة بأنها علاقة تقوم بموجب عقد مبرم بين الوكيل والأصيل يقوم بموجبه بتعيين وكيل ينجز المهام أو الأعمال أو الخدمات أو اتخاذ بعض القرارات الموكلة بموجب هذا العقد.

5-1 مشاكل نظرية الوكالة:

هناك بعض المشاكل التي تواجه نظرية الوكالة وهذه المشاكل هي:

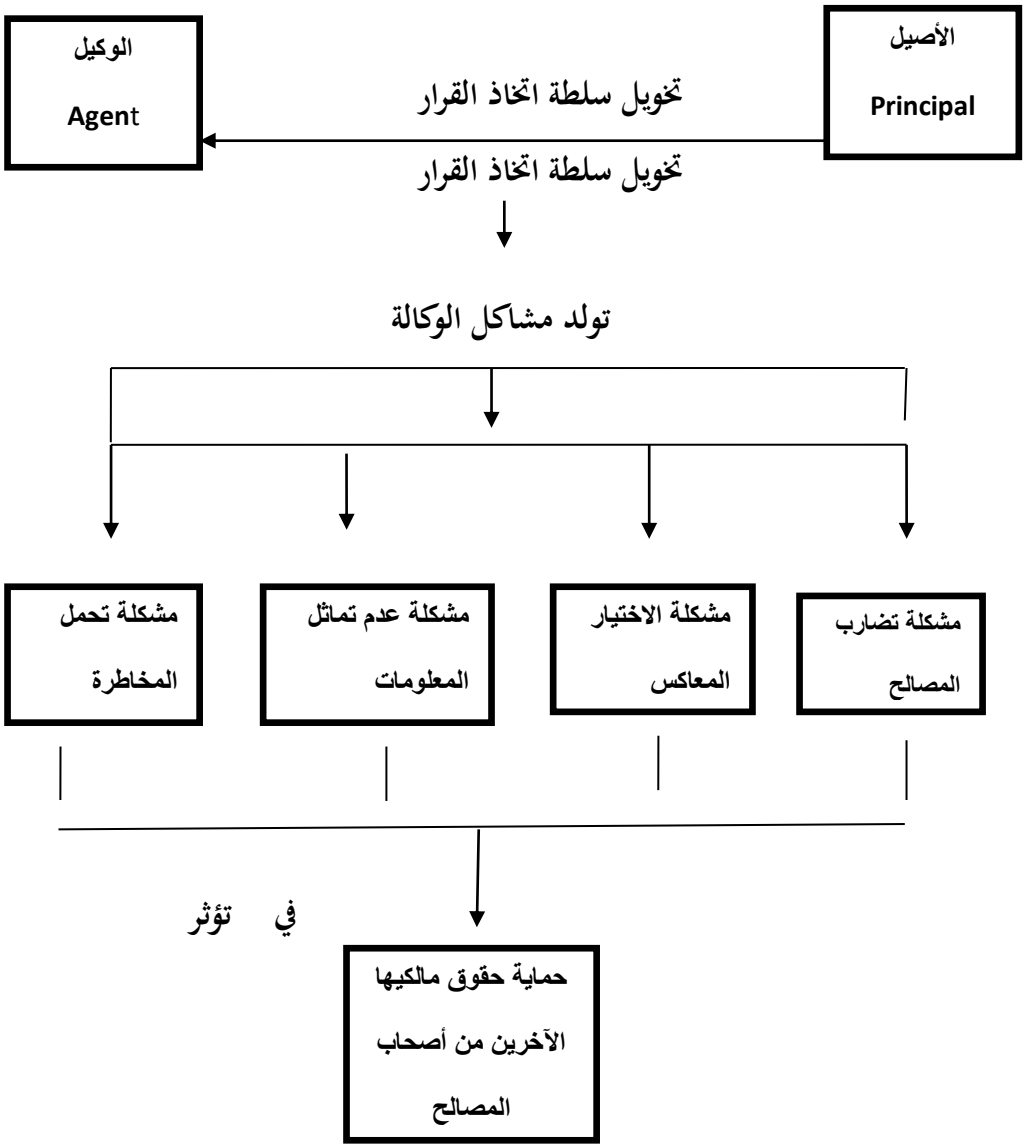
أ- المنافع والمزايا المادية والغير مادية التي يحصل عليها الوكيل مقارنة مع المنافع والمزايا التي يحصل عليها الأصيل لو كان المالك هو المدير.

ب- عدم قدرة الأصيل على مراقبة أداء الشركة أو تصرفات الوكيل نتيجة عدم تماثل المعلومات المقدمة مع واقع الشركة بينما يكون الوكيل أكثر دراية بواقع أداء الشركة وأكثر سيطرة من الأصيل.

[1]- نوي فطيمة الزهرة ، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، علوم في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016-2017 ، ص47 و 48 .

قد يلجا بعض المدراء إلى تمويل الشركة عن طريق الديون لتمويل مشاريع ذات ربحية ومخاطر عالية والتخلي عن المشاريع ذات ربحية ومخاطر قليلة من اجل إظهار الشركة بأنها جيدة نتيجة نقل الثروات من المقرضين إلى المساهمين لحصول المدير على المكافئات والحوافز بينما هذه الديون لها تأثير مباشر على القيمة السوقية للشركة عندما يقوم الدائنين بالمطالبة بتسديد الديون، وهذا قد يؤدي إلى الإفلاس. و الشكل يوضح مشاكل نظرية الوكالة.

شكل رقم (1–2) : مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: رحماني نعيمة ، نماذج من نظريات الحوكمة ، محاضرات مقياس الحوكمة و أخلاقيات المهنة ، محاضرة 6 ، السنة 3 أنتربولوجيا .

5-2 تكاليف نظرية الوكالة:

هناك ثلاثة أنواع من تكاليف الوكالة هي:

أ- **تكاليف الإشراف والمتابعة:** نتيجة تضارب المصالح بين الوكيل والأصيل قد يلجا إلى اتخاذ بعض الإجراءات لمراقبة الوكيل لتخفيف المشاكل الناتجة من تضارب المصالح، وتشمل هذه التكاليف جميع المصاريف التي ينفقها الأصيل من اجل تخفيض حدة تضارب المصالح بين الوكيل والأصيل،وتشمل هذه التكاليف تكاليف الحصول على المعلومات عن أداء الوكيل وتكاليف التواصل مع المساهمين من اجل تبادل المعلومات وكذلك مدى الالتزام بنظام الحوافز والمكافئات والتعويضات المقررة بالعقد.

ب- **تكاليف الالتزام:** بأنها تلك التكاليف التي يتحملها الوكيل من اجل إثبات صحة القرارات والإجراءات المتخذة من قبله وإنها تحقق منافع للوكيل والأصيل معا. وقد يلجا الوكيل لوضع شروط الالتزام في العقد من اجل كسب ثقة الأصيل، مثل الالتزام بتقديم معلومات صحيحة أو اتخاذ إجراءات رقابية داخلية من اجل تقليل المخاطر والمحافظة على أصول الشركة وتحقيق منافع للجميع أو وضع بعض التعويضات عن أي إجراء سلبي يتخذ من قبل الوكيل.

ج- **الخسائر المتبقية:** إن كلا الطرفين يتحمل جزء من تكاليف الوكالة طالما إن هذه التكاليف لا تتجاوز الخسائر المتبقية، وان الخسائر المتبقية هي تكاليف يتحملها الأصيل نتيجة اختلاف الفائدة بين الوكيل والأصيل بسبب عدم تناسق المعلومات التي يقدمها الوكيل والأصيل ويمكن قياس هذه الخسائر بمقدار المنافع او الرفاهية التي يحصل عليها الأصيل من سنة إلى أخرى أو المشاكل التي لم يتم اكتشافها من خلال التكاليف السابقة مثل (نفقات التشغيل المتزايدة،الاحتفاظ برأس المال، انخفاض سعر السهم)

5-3 فرضيات نظرية الوكالة:

تعتمد نظرية الوكالة على عدة فرضيات من أهم هذه الفرضيات هي:

- **فرضية كفاءة السوق:** ترتبط هذه الفرضية بالمعلومات التي توفرها الشركة للمستثمرين والمرتبطة بقيمة الأسهم في السوق او القيمة السوقية للشركة ومدى تاثيرها على السوق وتنقسم هذه الفرضية إلى:

- **كفاءة السوق الضعيفة:** تستخدم كفاءة السوق الضعيفة المعلومات المتعلقة بأسعار الأسهم والمتعلقة بحجم التداول في الأسواق والمنافع قصيرة الأجل والمتغيرات الأخرى فان مثل هذا النوع من المعلومات لا يحقق للمستثمرين عوائد مالية مقابل تلك المعلومات.
- **كفاءة السوق شبه القوى:** ترتبط هذه الكفاءة بالمعلومات التاريخية التي توفرها الشركة عن أسعار الأسهم والسياسات المالية الخاصة بالشركة لكي يتمكن المستثمرون من تحليل تلك المعلومات والمتوفرة وعند حصول المستثمرون على تلك المعلومات يمكنهم تحقيق عوائد وفوائد مالية جيدة.
- **كفاءة السوق القوى:** تساهم هذه الكفاءة بتوفير كافة المعلومات التاريخية والمتعلقة بالأوراق المالية في الأسواق حيث يقوم المستثمرين بالاستعانة بوسائل التحليل المالي لتحديد رؤية مستقبلية عن حجم العوائد والمنافع المستقبلية التي يمكن تحقيقها.
- **فرضية التصرف الرشيد:** لكل شخص عقلاني مصلحة خاصة، بحيث يسعى لتعظيم هذه المصلحة وتفضيلها حيث يسعى الوكلاء إلى تحقيق مصالحهم ومنافعهم الشخصية وتفضيلها على مصالح الأصيل، وهذا لا يعني عدم وجود أهداف ومصالح ومنافع مشتركة بين الأصيل والوكيل.
- **فرضية التفضيلات:** إن التفضيلات والحاجات تختلف من الأصيل والوكيل بحيث أن الأصيل يسعى إلى بذل اكبر جهد من قبل الوكيل في إدارة الشركة من اجل تحقيق اكبر عائد ممكن من خلال استثماراته، بينما يسعى الوكيل إلى تحقيق اكبر قدر من المكافئات والحوافز وتعظيمها.
- **فرضية عدم تماثل المعلومات:** تفترض نظرية الوكالة بان الأصيل يستطيع مراقبة عمل قرارات وإجراءات الوكيل وذلك بسبب عدم تماثل المعلومات التي يقدمها الوكيل وهذا راجع لاختلاف أهدافهم وتفضيلاتهم، وقد يسعى الوكيل من تقديم معلومات غير مماثلة إلى تضليل الأصيل حول أداء الشركة
- **فرض تحمل المخاطر:** يرتبط هذا الفرض بمدى كون الاصلاء محايدون بالنسبة للمخاطرة،بحيث يقوم الأصيل بتنويع استثماراتهم وعدم الاعتماد على استثمار أموالهم في شركة معينة 100 % من مجموع الاستثمارات ، في حين ليس بإمكان الوكلاء العمل بأكثر من مكان، فهم ملزمون على تحمل المخاطرة، لذلك سوف يتخذون القرارات التي تقلل من حجم تلك المخاطرة لضمان استمرارهم بالعمل، وان هذا يشجعهم على اختيار المشاريع ذات المخاطرة القليلة والتي تحقق معدلات عائد مقبولة.[1]

[1] ناطق جبار سالم الحقاجي ، حيدر عطارين ،نوفل حسين عبد الله ، استعمال أليات حوكمة الشركات للحد من إدارة الإرباح في ظل نظرية الوكالة ، مجلة كلية مدينة العلم ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة واسط ، المجلد 13 ،العدد 1 ، 2021 ،ص 209 .

6- **نظرية المساهمين:(حملة الأسهم) للحاكمية:**

سبب ظهور النظرية : يرجع أصل نظرية المساهمين: (حملة الأسهم) إلى 1970 miltonfriednomy في المقالة التي تحمل عنوان المسؤولية الاجتماعية والأعمال من اجل زيادة الربح إذ تناقش أن المسؤولية الاجتماعية للأعمال يمكن أن تسهم بزيادة الأرباح للمساهمين.

ضمن الحاكمية يرتبط النموذج المالي مع نظرية الوكالة،وأصل هذا التحليل يرجع إلى 1976 jensen and mecklin، إذ ينظر هذين الباحثين للمنظمة كروابط (علاقات) تعاقدية nescusofcontracts تربط هذه المنظمة مع مجموعة كاملة من المساهمين بالموارد (عناصر الإنتاج)، من اجل إيضاح، هيكل رأس المال وهذا التحليل أدى إلى تطوير نموذج أكثر بساطة يأخذ بعين الاعتبار طرفي علاقة الوكالة.

الطرف الأول: يربط المدير بالمساهمين

الطرف الثاني: يربط المنظمة (المدير و المساهمين) بالدانيين

الفكرة الرئيسية: ينطلق هذا المدخل من المنظور القانوني للملكية،والذي يعترف بالمساهمين فقط بالمساهمين كمالكين، سبب دورهم في توفير متطلبات الاستثمارات المالية. وتعمل آليات الحاكمية على توفي وسائل تدفع المدير إلى تعظيم قيمة حملة الأسهم،والمواضيع التي تربط بهذا المدخل هي مجلس الإدارة، أنظمة مكافأة المدير، عمليات الاستحواذ (شراء المنظمات و الهيمنة عليها من قبل الآخرين) الاجتماع السنوي للمالكين، والأنظمة القانونية والمحاسبية والموضوعات الأخرى التي ترتبط بالإجراءات التي تنظم العمل الإداري.

التفسير والافتراضات:وسيتم تشكيل نظام الحوكمة على أساس ضمان تحكم المساهمين من أجل حماية مصالحهم وتخفيض الكلف الأعمال، وضمن هذا الاتجاه ناقش 1996 AMHANSM تكاليف الرقابة على المدراء، إذ أن التكاليف المرتفعة ينبغي أن تحقق منفعة أكبر وصولا لاقتصاديات كلف المعاملات و بالنتيجة النهائية فان أهداف المساهمين تعتمد على فرضيتين هي:

- استثمارات المساهمين هي أقل حماية بالمقارنة مع انتهازية المدراء.
- وجود تجانس للمصالح بين الأصناف المختلفة من المساهمين، وهذا الافتراض يصبح غير صحيح عند وجود صراع بين مصالح المساهمين المهيمنين وأصحاب الأسهم القليلة. وأن تراجع القيمة يمكن أن يرجع إلى طبيعة الصراعات بين (المدراء / المساهمين / أو الدائنين) والتي تظهر بسبب نقص الاستثمارات، المنافع الخاصة بمعنى تخصيص جزء من العائد التنظيمي على شكل مخصصات وتعويضات إضافية.

7- نظرية أصحاب المصالح للحاكمية:

7-1 سبب ظهور هذه النظرية:يرجع أصل هذه النظرية إلى تمثيل المنظمة كفريق من المدخلات المنتجة التداؤبية التي هي أساس تكوين العائد التنظيمي،كما يرتبط بالتوزيع من خلال إيضاح موقف المساهمين من الأطراف الأخرى (الجزء المتبقي من أصحاب المصالح) وكما يرى (**zingales (1998**

أن الحاكمية هو مجموعة من القيود التي تتحكم بالمفاوضات اللاحقة لمشاركة العائد مع مختلف أصحاب المصالح و هذا التوجه هو نتيجة تحديد تحليل حقوق الملكية ضمن نظرية التعاقد ويمكن أن تمتد حالة الملكية إلى كل الروابط التعاقدية.

7-2 الفكرة الأساسية و الافتراضات: وتشير حاكمية أصحاب المصالح إلى تأثيرهم وتأثرهم بالنظام الذي به المنظمة توجه وتراقب لذلك توفر هذه النظرية الأساس المنطقي عن سبب الاهتمام بأصحاب المصالح وينظر إلى هذا المدخل كعملية حاكمية فاعلة، وعندما يكون لجميع الأطراف الذين يمكنهم التأثير على أهداف المنظمة أو يؤثرون بها صوتا في قرارات المنظمة وأن إدارة المنظمة لتحقيق المنفعة للأصحاب المصالح،سيؤدي إلى استدامة أداء المنظمة على المدى البعيد وتعظيم ثروة أصحاب المصالح.

المبحث الثاني: آليات حوكمة المؤسسات ومجال تطبيقها

المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات:

تستعمل هذه الآليات على مجموعتين من الآليات هما الآليات الداخلية والآليات الخارجية

أولا:الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة،

ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى:

1- مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة في الشركة مسؤولا عن:

- حماية رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستخدام.
- تعيين و إعفاء ومكافأة أعضاء الإدارة العليا ومراقبة سلوكها وتقويم أدائها.

- وضع إستراتيجية الشركة، والأخذ في الاعتبار الأهداف الاجتماعية للشركة.
- الإشراف المستمر على أداء الشركة وتبني مبدأ الإفصاح والشفافية.

2-لجنة المراقبة أو التدقيق: تلعب لجنة المراجعة دورا هاما كأداة حوكمة المؤسسات ومن المهام التي تقوم بها لجنة المراجعة:

- زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في الإشراف على إعداد التقارير المالية.
- الإشراف على وظيفة المراجع الداخلي في الشركات.
- دعم عمل المراجع الداخلي وزيادة استقلاليته.
- التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

3-لجنة المكافآت:

يجب أن تشكل لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتمارس لجنة المكافآت الوظائف والواجبات التالية:

- 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 مكافآت لا ترتبط بشكل معقول بأداة عضو الإدارة العليا.
- وضع سياسات لمزايا الإدارة و مراجعتها باستمرار.

4-لجنة التعيينات:تمارس لجنة التعيينات الوظائف و الواجبات التالية:

- المشاركة في تحديد المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- وضع آليات شفافة للتعيين بما يضمن الحصول على أفضل الموظفين المؤهلين.
- القيام بمشاركة بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقييم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.
- الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- الالتزام بالموضوعية عند تعيين الموظفين وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من قبل الشركة.
-

5-المراجعة الداخلية:

تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دورا هاما في عملية الحوكمة، حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي وضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير، ورفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة بشكل مباشر وليس إلى الإدارة وزيادة قدرتها على الحصول على المعلومات المهمة وبصفة خاصة فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية التي تستخدمها الإدارة في إعداد القوائم المالية.

ثانيا:الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات:

تتمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات بالرقابة التي تمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ومنها:

1- القدرة على المنافسة في سوق المنتجات والخدمات:

فإذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو إنها غير مؤهلة للقيام به فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس الحقل،وبالتالي تتعرض للإفلاس، ومن ثم فان منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة،ومن ناحية أخرى فانه في حالة الإفلاس يكون لها تأثير سيء على مستقبل أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم أشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق إن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

2- **الاندماجات:** تهدف عملية الاندماج إلى نمو المؤسسات وتوسعها وإعادة هيكلتها،خاصة إذا كانت المؤسسة تعاني من تدني أداء الجهاز الإداري .

3- **التدقيق الخارجي:** يؤدي التدقيق الخارجي دورا مهما في تحسين الأداء المالي للشركات ومنع الانحرافات، ومع تزايد التركيز على دور مجلس الإدارة،فانه من الضرورة الاهتمام باختيار المدققين الخارجيين المتخصصين بالحقل الذي تعمل فيه الشركة.

4- التشريع و القانون:

تؤثر التشريعات و القوانين الصادرة على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتعلق بأدوارهم ووظائفهم، بل كيفية تفاعلهم مع بعضهم، أي أنها تحدد العلاقات بين المساهمين، أصحاب المصالح، الإدارة، مجلس الإدارة.[1]

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا، عائلات أو كتل متحالفة، أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أو يؤثر في سلوك الشركة،وفي الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات، عادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة،ولكنهم قد يكونون أكتر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة.

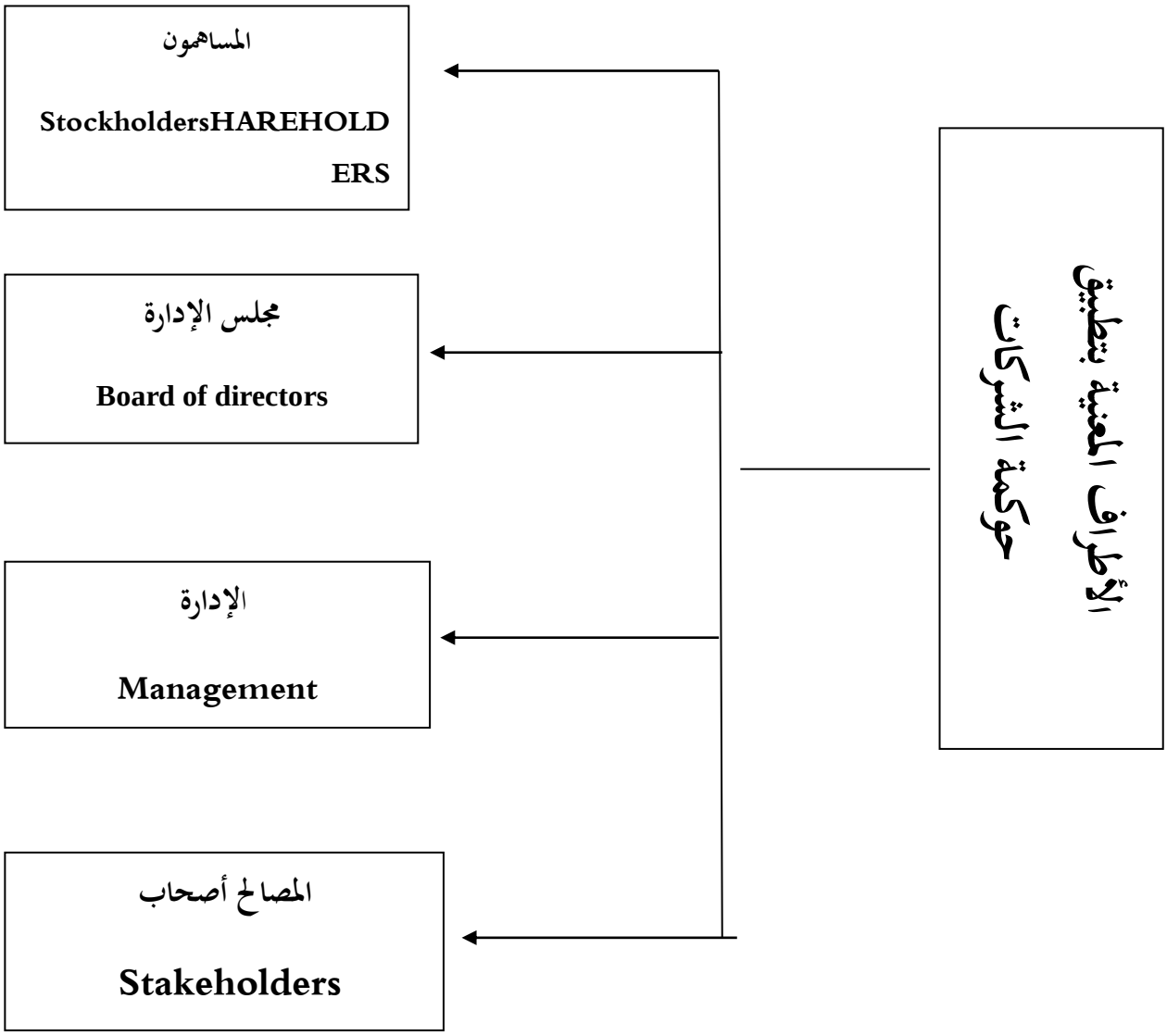
كما يلعب الدائنون دورا هاما في قياس درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات حيث نادت العديد من الهيئات الإشرافية المتخصصة لقطاع البنوك والاتفاقيات الدولية كاتفاقية بازل بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات،فقيام الشركات الملتزمة بتطبيق تلك المبادئ بالحصول على تمويل البنوك يؤدي إلى توفر مزايا عديدة لكلا من البنوك وتلك الشركات، فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة على أموالها وعلى قدرة الشركات على السداد،أما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب بتكلفة مناسبة.

ويلعب العاملون أيضا دورا هاما في الإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل،بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي التشريعي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات، ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك بحسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

[1]- بدر الدين محمد خليل , محمد بن عدنان الأدبيان , حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطية بالمملكة العربية السعودية ,غرفة رياض سنة1437-2016م, ص 28

ويقسم سليمان، 2009 من وجهة نظره مجموع الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات إلى أربع أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيقها.

شكل رقم (1-3): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر : فداوي أمينة , دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية – دراسة عينة من شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر FBS 250 – أطروحة الدكتورا للطور الثالث جامعة باجي مختار 2013-2014.

1- المساهمون:

يعتبر المساهمون الطرف الذي يقوم بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم،وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختبار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- مجلس الإدارة:

يمثل مجلس الإدارة المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين، والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوقهم المساهمين.

3-الإدارة :

تعتبر الإدارة الطرف المسؤول عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة ، كما تعتبر المسؤولية عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها ، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

4-أصحاب المصالح في الشركة:

لا يمكن القول أن المساهمين هم الطرف الوحيد الدائن للمؤسسة، فتعظيم قيمة حملة الأسهم وحدها

لا تكفي ما لم تقترن بتلبية حاجات شريحة عريضة من أصحاب المصالح داخل وخارج الشركة.

يمثل أصحاب المصالح مجموع الأطراف الذين لهم مصالح داخل الشركة كالدائنين الموردين، الموظفين والعمال، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف قد تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال و الموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.[1]

المطلب الثالث: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات:

[1]- فداوي أمينة , دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية – دراسة عينة من شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر FBS 250 – أطروحة الدكتورا للطور الثالث جامعة باجي مختار 2013-2014 , ص 41.

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هم: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشي من التفصيل كما يلي:

1-المحددات الخارجي:

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك و سوق العمل) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج، و كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع.

وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين و المحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).

بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية وفي الأوقات السريعة والمناسبة.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[1]

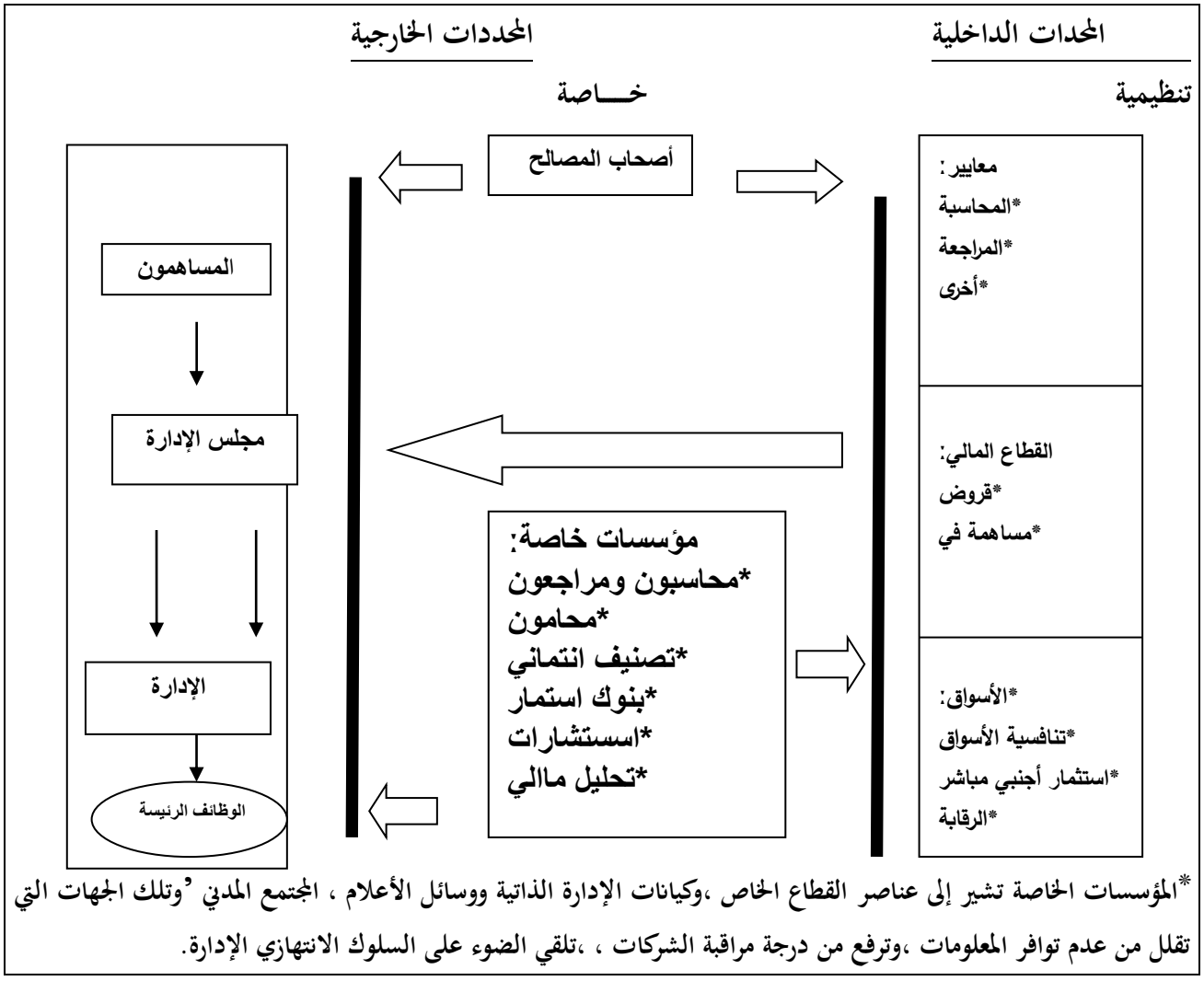
2-المحددات الداخلية:

[1]- محمد ياسين غادر , محددات الحوكمة و معاييرها , المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة – جامعة الجينان طرابلس- لبنان 2012 – 1433 هـ ص 16 . http : // archive. Jinane .edu . lb› mgke تاريخ الاطلاع : 2022/05/23 على الساعة 14:00سا .

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

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق 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 المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح ، وأخيرا خلق فرص عمل.

شكل رقم (1–4): المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



*المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص ،وكيانات الإدارة الذاتية ووسائل الأعلام ، المجتمع المدني ،وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات ،وترفع من درجة مراقبة الشركات ، ،تلقي الضوء على السلوك الانتهازي الإدارة.

Source : iskander ,M.and N . chamlou , corporate gouvernance : A Framework for implémentation , 2002 , p . 22

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات و تطبيقها في العالم

المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات:

نظرا إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ووضع معايير (مبادئ) محددة لتطبيقه، ومن أبرز هذه المؤسسات:

- منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية
- بنك التسويات الدولي.
- مؤسسة التمويل الدولية.

1- **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** هي من أولي المنظمات التي قامت بإعداد مبادئ لحوكمة الشركات المساهمة العامة منذ عام 1999. وتعتبر هذه المبادئ المرجع الرئيسي للشركات على مستوى العالم. وتعمل المنظمة بشكل دوري ومستمر على تطوير وتحديد إصداراتها من المعايير وأخر اصدرا لها بذلك كان عام 2014 وذلك تفاعلا مع ما تقرره الأزمات الاقتصادية التي تعصف بالاقتصاديات العالمية بين فترة وأخرى.

وتتضمن مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما يلي:

أ- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** من أهم التشريعات التي يجب توفرها في أي دولة هو ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة وضمان تشريعات تنظم الأسواق المالية بشكل فعال وتكفل هذه التشريعات حرية رؤوس الأموال وكذلك وجود نظام مؤسسي فعال يضمن وجود البنية التحتية اللازمة ويجب أن يكون هذا الإطار ذو تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والنزاهة.

ب- **ضمان حقوق المساهمين:** أن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم وإمكانية تحويل ملكيتها، وضمان الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم، والمشاركة في التصويت في الجمعية العامة للشركة والمشاركة في أرباح الشركة كما يحق للمساهمين الحصول على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغيرات جوهرية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس.
- إصدار أسهم إضافية.
- أي عمليات استثنائية كبيع أصول للشركة.

ج- **المعاملة المتساوية للمساهمين:** ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمين الأقلية والمساهمين الخارجيين كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها ضمن صنف معين من الأسهم وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك، وأخيرا يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.

د- **دور أصحاب المصالح:** إن المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والبيئة الخارجية للشركة هم أصحاب المصالح في الشركة بدرجات واهتمامات متفاوتة وفي هذا السياق ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وأن يعمل عل تشجيع التعاون النشط بين الشركة وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركة.

هـ- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات القيام بالإفصاح والتسليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية ووثائق حوكمة الشركات.

- وللقيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع خارجي مستقل كفؤ.
- قابلية المراجعة للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.
- توفير حصة متساوية وتوقيت مناسب لإيصال المعلومات لمستخدميها.
- استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال.[1]

2- **بنك التسويات الدولي:** قامت اللجنة التابعة لبنك التسوية الدولي – بازل – والمعنية بتنظيم عمل البنوك على مستوى العالم بإعداد ضوابط للحوكمة لضبط عمل البنوك سعيا منها لتقليل مستوى المخاطر الذي

[1]- عصام الحيني ، حوكمة الشركات المحاضرة 2 ، كلية الإسراء الجامعة ، متاح على الموقع Youtub . com / Watch = y k 4 A X A m 66 mS تاريخ الاطلاع : 2022/04/14 الساعة 11:30 سا

تتعرض له المصارف ولحمايتها من الهزات الاقتصادية، وتعتبر قواعد الحوكمة المعدة من قبل لجنة بازل المرجع الرئيسي لجميع البنوك العالمية تقريبا.

وتتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف ما يلي:[1]

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء المصرف وسلامة موقفه المالي، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة ولجنة الأجور.

المبدأ الثاني:يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف وقيام ومعايير العمل.

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في المصرف والإدارة العليا والمديرين و للعاملين.

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس .

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراجع الحسابات بوظائف الرقابة الداخلية.

المبدأ السادس: مسؤولية مجلس الإدارة: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية المصرف في الأجل الطويل وتشمل باختصار مايلي:

- ✓ العمل وفقا للمعلومات الكاملة مع العناية الواجبة .
- ✓ ضرورة المعاملة العادلة للمساهمين.
- ✓ تطبيق معايير أخلاقية عالية مع أخذ مصالح أصحاب المصالح الآخرين بعين الاعتبار.
- ✓ عرض إستراتيجية المنشأة وسياساتها وخطط عملها السنوية.
- ✓ الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المنشأة.
- ✓ إتاحة جميع المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب.[1]

[1]– زايد مراد ، ترغيني صبرينة ، البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، تخصص : بنوك و ادارة الأعمال ، يومي : 07/06 ماي 2012 ص 31.

- **المبدأ السابع:** تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية.

3- منظمة التمويل الدولية: أعدت المنظمة قواعد لحوكمة الشركات المساهمة العامة، وهي تكاد تكون قريبة جدا من مبادئ الحوكمة التي أعدتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما تقوم المنظمة بتنفيذ عدد من المبادرات لتثبيت قواعد الحوكمة وتدريب القائمين على إدارة الشركات على أفضل الممارسات لتطبيق الحوكمة.

المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الغربية في تطبيق حوكمة المؤسسات.

أولا: تجربة بعض الدول الغربية في مجال الحوكمة:

سوف نحاول في هذا المطلب التعرض لأهم خصائص الحوكمة في بعض الدول الغربية ذات الأنظمة المالية والاقتصادية القوية ودراسة تجربتها في هذا المجال وكيف تطورت ممارسات وسياسات الحوكمة ومختلف التشريعات التي صدرت حتى وصلت إلى ماهو عليه اليوم.

ثانيا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

حتى نتعرف على هذه التجربة لابد من دراسة عنصرين هامين، الأول أهم القوانين والتقارير والتشريعات التي صدرت والتي كان لها الأثر الكبير في تجسيد الحوكمة في عقب تعثرات كبرى الشركات والأزمات المالية، ثم العنصر الثاني وهو أهم المبادئ و الإجراءات التي اتخذت والمعمول بها.[2]

1- أهم التقارير و القوانين التي صدرت و التي تنظم حوكمة المؤسسات: تطرق علماء الاقتصاد قديما مثل أدولف بيرل و غاردنز مينز 1932 لمفهوم حوكمة المؤسسات في كتابهم "المؤسسة الحديثة و الملكية الخاصة" الذي

[1]- فاتن حنا كرزان ، مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة و الخاصة (دراسة مقارنة) ، مجلة المنارة ، المجلد 19 ، العدد 4 ، 2013. متاح على الموقع : https.//.academia edu, .تاريخ الاطلاع : 2022/05/22 ,الساعة 10:00 سا .

[2]- يزيد بن صوشا ، دور إرساء مبادئ حوكمة الشركات في توجيه السياسة المالية للمؤسسات –دراسة عينة من المؤسسات – أطروحة لنيل شهادة الدكتورا ، علوم التسيير ، تخصص مالية و محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة 2020 ، ص 60.

يعني بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلا على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة، إلا أن المتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود إلى:

- فضيحة (watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ استطاعت الهيئة التشريعية والقانونية الأمريكية تحديد أسباب فشل الرقابة المالية في المؤسسات والمتمثلة بتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد سنة 1977 الذي تضمن قواعد خاصة بصياغة و مراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة للحوكمة بعد أن تعرض عدد كبير من المؤسسات إلى انهيارات مالية و حركات الدمج و الاستحواذ على بعضها.
- إصدار صندوق المعاشات العامة (Calpers) لمجموعة من المبادئ في حوكمة المؤسسات،حيث برز الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها و دورها في حماية حقوق المساهمين، و قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ و الخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق حوكمة المؤسسات، تعتبر الخطوط الإرشادية شاملة و جيدة في إطار الاتجاه السائد الذي وصفته الجمعية الوطنية لإدارة المؤسسات (NACD) وقد وافقت أكبر المؤسسات بالولايات المتحدة على المبادئ الجوهرية لأساليب ممارسة حوكمة المؤسسات التي أوصى بها صندوق المعاشات العامة،وذلك وفقا للدراسات التي نشرتها مؤسسة FRRY/KOM الدولية للبحث التنفيذي في عامي 1997 و1998 علاوة على ذلك تشير الدراسات إلى أن العديد من تلك المؤسسات الكبرى كانت في الطريق الصحيح نحو نموذج حوكمة المؤسسات الذي ورد في نسخة (Calpers) الأصلية لكن تم إسقاطها فيما بعد.
- تقرير لجنة ترادواي وقد تأسست سنة 1985 هيئة ترادواي و تمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليل حدوث ذلك. وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة للجنة الفدرالية الأمريكية للأوراق المالية والمبادلات بإصدار تقريرها المسمى REPORT COMISSION TREDWAY والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش و التلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات، وقدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن حوكمة

المؤسسات وقامت بنشره سنة 1987 والذي يدعو بوجود بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية الرقابة الداخلية.

- تقرير REPORT RIBBON BLUE في سنة 1999 أصدرت كل من بورصة نيويورك والجمعية الوطنية لأمن التجار تقريرهما المعروف باسم REPORT RIBBON BLUE و الذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالمؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات حيث تضمن هذا التقرير مجموع من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تضمن تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة اتجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية.[1]
- قانون "ساربينز اوكسلي" أظهرت التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات المالية الكبرى للمؤسسات الأمريكية. إن الخلل الرئيسي تمحور حول أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والمراجعة حيث قامت الحكومة الأمريكية سنة 2002 بإصدار قانون "ساربينز اوكسلي" وهو مشروع القانون الذي صاغه السيناتور الديمقراطي بول ساربينز وعضو الكونجرس الجمهوري مايكل اوكسلي، وقد أنشأ القانون هيئة رقابية جديدة لتنظيم المدققين وإنشاء قوانين وثيقة الصلة بمسؤولية المؤسسات وزاد من عقوبات جرائم موظفي المؤسسات. حسب هذا القانون فإن الرئيس التنفيذي ومدير القطاع المالي يتحملان شخصيا مسؤولية أخطاء البيانات المالية، وقد جاء هذا القانون على خلفية تداعيات المخالفات المالية التي أدت إلى انهيار مؤسسة أنرون وورلدكوم بهدف إعادة الثقة للمستثمرين حول سوق رأس المال الأمريكي.

2- مبادئ حوكمة المؤسسات المعمول بها: يمكن تلخيص مبادئ الحوكمة في هذا كالأتي:

- الأغلبية من أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين.
- يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وذلك بهدف مراجعة و تقييم أداءهم.

[1]- عثماني أحمد، دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه بجامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر 2019 -2020 ص 85 و ما بعدها .

- قيام مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطرة والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية ووضع أهداف الإدارة ومراقبة التنفيذ .
- ضمان الإشراف على فعالية ممارسة حوكمة المؤسسات وإجراء التغييرات إن لزم الأمر وفق المتغيرات التي تحدث في بيئة الإعمال التي تعمل بها المؤسسة.
- إنشاء لجنة المكافئة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والتي تقوم بمراجعة وتحديد الأسس التي يبنى عليها مكافأة ومرتبات أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين بالمؤسسة.
- ضمان نزاهة حسابات المؤسسات، ونظم إعداد قوائمها المالية مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة.
- قيام لجنة المراجعة بالإشراف على القوائم المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والداخلية ومراجعة العمليات المتعلقة بالإفصاح في القوائم المالية.
- ضمان عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بتقديم أي عمل استشاري أو خدمة للمؤسسة.
- رقابة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمة.

- **تجربة المملكة المتحدة:**

تعتبر المملكة المتحدة من أول الدول الرائدة في تطبيق نظام حوكمة المؤسسات نتيجة الأحداث التي جرت خلال عقد الثمانينات من تعثر العديد من مؤسساتها، مما قاد المساهمين والمستثمرين في المؤسسات وقطاع المصارف إلى قلق على استثماراتهم وجعل الحكومة تدرك أن التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي جعلها تقود حملة إصلاحات في هذا المجال والذي حدا ببورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة (COMITEE CAD BURY) أصدرت عدة تقارير مهمة.

أهم التقارير المنظمة لحوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة:وهي كالأتي:

تقرير لجنة (COMITEE CADBURY) سنة 1991 التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية ومجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية، تحددت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنيب تلك المؤسسات الخسائر الكبيرة، وفي سنة 1992 تم إصدار أول تقرير لهذه اللجنة تحت عنوان الجوانب المالية لإجراءات حوكمة المؤسسات، ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة و المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات والحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة وأشار إلى دور كل من مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية والفصل بينهما.

- تقرير (RUTTEMAN) صدر سنة 1993 الذي أوصى بأن تقدم المؤسسات المدرجة في البورصة ضمن تقاريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم المؤسسة بتطبيقها للمحافظة على أصولها.
- تقرير (ONLAN) والذي عزز الحاجة إلى ضمان قاعدة أخلاقية صحيحة في المؤسسات العامة.
- تقرير (GREENBURY) سنة 1995 والذي اهتم بموضوع المكافئات والمزايا والرشاوى التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة المؤسسات.
- أصدرت لجنة (HAMPE) في سنة 1998 مجموعة من القواعد والإجراءات للتأكيد على مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة، لضمان كفاءة وفاعلية عملياتهم وتطابقها مع اللوائح والقوانين.
- تقرير (TURNBULL) صدر سنة 1999 والخاص بإلزام إدارة المؤسسات بالإفصاح عن تقويم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيماتها.
- تقرير (CODE COMBINED) صدر في 2002 لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات والذي ركز على تقرير (CADBURY).

تجربة كوريا الجنوبية: في أواخر عام 1999 تبنت الحكومة الكورية مبادرة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية، وغير المالية، حيث بادرت وزارة المالية والاقتصاد بإنشاء لجنة القطاع الخاص لتحسين الكود الكوري الخاص بالحوكمة، ويتوقع أن يدخل هذا الكود كملزم للشركات الكورية عن طريق كونه شرطا من شروط التسجيل في البورصة.

هذا وقد أجريت عدة تشريعات على القانون التجاري الكوري لتنظيم بعض الأمور المتعلقة بتطبيق الحوكمة في الشركات الكورية، ومن هذه الأمور:

-يجب أن يكون مجلس الإدارة أعضاء مستقلين غير تنفيذيين، وإذا كانت الشركة مجموعة كبيرة من المساهمين ويتعدى رأس مالها تريليون فيجب أن يكون نصف الأعضاء على الأقل مستقلين.

-إعداد القوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية.

-تعديل إجراءات المراجعين الخارجيين وإلزامهم بإجراء المراجعة التحليلية.

-تعزيز استقلالية المراجع الخارجي عن طريق نظام التسجيل لدى بورصة الأوراق المالية.

-على الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية أن تقدم تقارير ربع سنوية بالإضافة إلى التقارير السنوية والنصف سنوية.

-يجوز للمساهمين اقتراح أمور لأخذها في الاعتبار عند انعقاد الجمعية العمومية.

-معايير المحاسبة المطبقة في الشركات الكورية يتم تعديلها بواسطة لجنة المعايير ولجنة الأوراق المالية.

المطلب الثالث: تجربة بعض الدول العربية في مجال الحوكمة:

1- تجربة مصر: بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصرعام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر.

و قد تم تقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات من خلال دراسة أعدها البنك الدولي لحوكمة الشركات في مصر بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، حيث شارك فيه عدد من المراكز البحثية و شركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين و القانونيين.

أهم الممارسات الايجابية والسلبية في تطبيق حوكمة الشركات في مصر، حيث خلص التقييم فيما يتعلق بالممارسات الايجابية إلى ما يلي:

- إن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح، والتصويت في الجمعيات العمومية، والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة وغيرها الكثير.
- يحمي القانون المصري كذلك حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال.
- تنسق معايير المحاسبة والمراجعة مع المعايير الدولية.
- أما بالنسبة للممارسات السلبية، فقد أشار التقرير إلى أن البنود التي تحتاج إلى تدعيم هي الأتي:
- ما يرتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة، ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة.
- مكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية مثال (عوامل المخاطر المحتملة)
- و كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة و المراجعة السليمة.
- كما انه غاية الأهمية أن يتم تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة.

- وقد صدر في أكتوبر 2005 م ميثاق حوكمة الشركات في مصر أعده مركز المشروعات الدولية والشركاء المحليون بالتشاور مع مجتمع الأعمال والمحاسبين ومدققي الحسابات، وكان هذا الميثاق هو الأول من نوعه الذي كتب باللغة العربية، وحدد فيه حقوق ومسؤوليات مساهمي الشركات، وأعضاء مجلس الإدارة، والمدققين الداخليين والخارجيين، ولجان التدقيق، ودعا إلى الإفصاح الكامل عن المعلومات المالية، وسياسات الشركة للمساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة، الموظفين الجمهور، كما حدد الميثاق التدابير التي تهدف إلى تجنب تضارب المصالح.[1]

2- تجربة الأردن: مع وجود أكثر من 180 شركة مساهمة تتداول أسهمها في بورصة عمان بقيمة سوقية تبلغ 5.14 مليار دينار وتعادل 62 % من الناتج المحلي الإجمالي، تبرز أهمية وجود إطار لحوكمة الشركات، فقد تعرضت الأردن في بداية 2003 إلى إلزام 50 شركة على التصفية إجباريا وتحويلها للقضاء نتيجة مخالفتها لأحكام قانون الشركات.

ولتعزيز دور حوكمة الشركات في الأردن لدى الشركات الأردنية تم تأسيس جمعية منتدى حوكمة الشركات الأردنية، بدعم من عدد من رجال الأعمال الأردنيين، والمشرعين، وأساتذة القانون والتجارة في الجامعات الأردنية من أجل تبني أفكار جديدة تساعد في بلورة هذه الظاهرة لدى الشركات الأردنية، وقد عملت الجمعية على إجراء العديد من الدراسات في مجال حوكمة الشركات و المشاركة في العديد من الملتقيات والمنتديات العالمية والعربية، حيث ركزت أهدافها على تعريف الشركات الأردنية بحوكمة الشركات والترويج لتطبيقها.

وفي ضوء التطور الذي شهدنه الأسواق المالية في عمان سعت هيئة السوق المالي لتطوير أسواقها المالية بإصدار دليل حوكمة للشركات المساهمة المدرجة في البورصة، والذي يهدف إلى وضع إطار واضح ينظم العلاقات وينظم الإدارة فيها، ويحدد الحقوق والمسؤوليات والواجبات بما يتوافق مع أهداف الشركة، ويحافظ على حقوق الأطراف ذوي المصلحة المرتبطة بالشركة. وقد تم وضع المبادئ استنادا إلى قانون الأوراق المالية والتشريعات الصادرة بمقتضاه وقانون الشركات، إضافة إلى مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وتم إلزام الشركات المساهمة بتطبيق الدليل مع تفسير أسباب عدم الالتزام بأي من القواعد في التقارير السنوية الصادرة إن حوكمة الشركات قد اتجهت إليها الدول كأداة لضمان كفاءة إدارة الشركات في استغلالها لمواردها وإدارتها للمخاطر، والهدف منها

[1]- بشرى نمديلي ، صلاح الدين كروش ، دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية ، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة – الجزائر ، المجلد 4 ، العدد 1 ، جوان 2022

تطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والمصداقية والشفافية، وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بأنشطة وعمليات الشركة، مع إعطاء المساهمين صلاحيات أكبر في الرقابة على الأداء بما يضمن مصالحهم ويأتي التطبيق السليم للحوكمة من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تمخضت عن جهود المنظمات الدولية التي اهتمت بحوكمة الشركات.[1]

[1]– غرفة الرياض ، حوكمة المشروعات بالسعودية ص 33 و ما بعدها .

https//www.chambre . sa .pages تاريخ الاطلاع : 2022/04/13 على الساعة : 10 :30

خلاصة الفصل

إن حوكمة الشركات قد اكتسبت أهمية بالغة في مختلف الاقتصاديات من خلال الأهداف التي تعمل على تحقيقها كالتخفيف من الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من خلال ضمان حقوق كل طرف حيث تهدف لحماية حقوق المساهمين ومصالحهم وضمان الشفافية والعدالة والمساواة ومنع الوساطة والمحسوبية والذي يتم عن طريق مجموع من الآليات الداخلية والخارجية.

كما أن الاعتماد على مجموع من المبادئ التي نصت عليها حوكمة الشركات تعمل على التقليل من نسبة حصول الأزمات والانهيارات في مختلف الشركات والذي بدوره يعزز من ثقة المستثمرين مما يؤدي إلى جذب الاستثمارات ومختلف المتعاملين.

حيث تبين لنا من خلال دراسة هذا الفصل أن حوكمة الشركات أداة مراقبة وتسيير التي تضمن للمؤسسة استغلال مواردها على أكمل وجه.

الفصل الثاني

مساهمة الحوكمة في تحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

تعتبر حوكمة الشركات مفتاحا أساسيا لتحسين و تطوير الأداء و تجديد المؤسسات حيث بات هذا الأخير شرطا جوهريا لإمكانية البقاء و الإستمرارية بفضل الآليات المتاحة في المؤسسة و الإستخدام الأمثل للموارد المالية و البشرية المتوفرة للشركات و كذلك حماية أصولها و تدعيم خلق ميزات تنافسية لها لضمان إنتعاش أسهمها ضمن الأسواق المالية و تحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة .

ولذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المبحث الثاني : أهمية الحوكمة في دعم إستمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إستدامتها

المبحث الثالث : أثر الحوكمة علي الأداء المالي أو التشغيلي في تحسين أداء المؤسسة

خلاصة

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1- مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

لقد اختلف المختصين حول وضع مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المصغرة ووضع الحدود التي يتم بها الفصل بينها و بين المؤسسات الأخرى و ذلك بسبب تعدد المعايير التي يحدد بها مفهوم أو تعريف لهذا النوع من المؤسسات بين جميع الدول و الهيئات ، و هذا ما دفع بكل دولة تبني تعريف خاص يميزها وذلك حسب درجة نموها و إمكانياتها و قدراتها الاقتصادية و مستوى التقدم التقني فيها ، و لإظهار التباين بين التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المصغرة ، إرتأينا إدراج مجموعة من التعاريف قدمت من خلالها بعض الهيئات و الدول مفهومها لهذا النوع من المؤسسات[1]

1-1- تعريف البنك الدولي:

قدم البنك الدولي مجموعة من المعايير التي يمكن الاستاد عليها في عملية الفصل و التقسيم أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وذلك من خلال فرعه" المؤسسة الدولية للتمويل" وتمثل هذا التقسيم بواسطة هذه المعايير في إعطاء الأصناف التالية- : المؤسسة المصغرة : تعتمد شروطها أساسا على أن يكون عدد موظفيها أقل من 10 وإجمالي أصولها اقل من 100000دولار ونفس الشرط السابق يعتمد على حجم المبيعات السنوية- . المؤسسة الصغيرة: وتبلغ أصولها أقل من 3 مليون دولار أمريكي وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية وهي التي تضم أقل من 50 موظفا- .المؤسسة المتوسطة : تبلغ أصولها أقل من 15 مليون دولار أمريكي ونفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية أما عدد موظفيها أقل من 300 موظف[2]

[1] مشري محمد الناصر " دور المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و المصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة للإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة ولاية تبسة" مذكرة ماجستير منشورة جامعة فرحات عباس سطيف للسنة الجامعية 2008-2011 ، ص3

[2] نصيرة سعدي ، محمد ميلود قاسيمي " دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية " مجلة اقتصاد المال و الأعمال المجلد الثالث ، العدد الأول ، جوان 2018 ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، الجزائر ،ص 55

1-2- تعريف الاتحاد الأوروبي:

قام الاتحاد الأوروبي بإصدار توصية بإنشاء أول تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و التي اعتمدا لجنة المفوضية الأوروبية سنة 1996 .ليطبق هذا التعريف على نطاق واسع في جميع دول الاتحاد، وفي 6 ماي 2003 اعتمدت اللجنة توصية جديدة بعد التي تمت عام 1996 ،وذلك من اجل مسايرة التطورات الاقتصادية والتكنولوجيا الحديثة، وقد دخل هذا التعريف الجديد حيز التنفيذ في 1 جانفي 2005 ،ليطبق على جميع البرامج والسياسات والتدابير

التي اتخذا اللجنة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إن الدول الأعضاء هي حرة من حيث تطبيق هذا التعريف داخليا، لكن يسري هذا التعريف وجوبا على بنك الاستثمار الأوروبي) BEI) وصندوق الاستثمار الأوروبي EIF)،وقد دعتهم اللجنة لتطبيقه على أوسع نطاق ممكن :وقد جاء تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي على النحو التالي :

-المؤسسة المصغرة: هي مؤسسة تشغل أقل من 10 عمال ولا يتجاوز ر قم أعمالها السنوي أو مجموع ميزانيتها السنوية 02 مليون أورو؛

-المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل أقل من 50 عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أو مجموع ميزانيتها السنوية 10 ملايين أورو؛

-المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل أقل من 250 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 50 مليون أورو، أو لا يتعدى مجموع ميزانيتها السنوية 43 مليون أورو؛

بالإضافة إلي شرط الاستقلالية، حيث لا يمكن اعتبار مؤسسة ضمن فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا كان يتم التحكم في 25 %أو أكثر من رأس المال أو حقوق التصويت فيها، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال واحد أو أكثر من المؤسسات العامة أو السلطات العمومية، بشكل فردي أو معا ويمكن توضيح تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والجدول الموالي[1]

[1] فارس طارق "دور مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل ترقية قدرتها التنافسية – دراسة حالة الجزائر"مذكرة دكتوراه غير منشورة جامعة فرحات عباس سطيف 1 لسنة 2018/2017 ، ص15

جدول رقم (2–1) :تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الميزانية السنوية
مؤسسة مصغرة	أقل من	أقل من 02 مليون أورو	أقل من 02 مليون أورو
مؤسسة صغيرة	من إلى 49	أقل من 10 مليون أورو	أقل من 10 مليون أورو
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	أقل من 50 مليون أورو	أقل من 43 مليون أورو

فارس طارق **"دور مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل ترقية قدرتها التنافسية – دراسة حالة الجزائر"**مذكرة دكتوراه غير منشورة جامعة فرحات عباس سطيف 1 لسنة 2018/2017 ،ص 15

1-3- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية :

يتم تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات و عدد العاملين و لذلك فقد حدد القانون حدودا عليا للمؤسسة الصغيرة كما يلي:

- المؤسسات الخدمية و التجارة بالتجزئة: من 0 إلى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية .

- مؤسسات التجارة بالجملة: من 5 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.

-المؤسسات الصناعية: عدد العمال 251 عامل أو أقل.

1-4- تعريف كوريا الجنوبية :

بدأ تقسيم المنشآت على أساس حجم العمالة، وفي هذا الإطار يعتبر المشروع صغيرا إذا كان يوظف 011 عامل أو أقل، وفي السنوات الأخيرة أضيف لهذا المعيار حجم الاستثمار الذي حدد بمبلغ 111 ألف دولار أمريكي أو أقل لكي يجعل من المنشأة صغيرة بغض النظر عن طبيعة القطاع، ولكن تم الانتباه لنوع القطاع مؤخرا، و تم تعريف المنشأة الصغيرة طبقا لنشاطها فمثال :في قطاع الصناعات الإنتاجية و التعدين و المواصلات يعتبر المشروع صغيرا إذا كان يوظف011 عامل على الأقل أو يستثمر 111 ألف دولار أمريكي أو أقل.[1]

[1]سماح أسماء "دور التهيئات الداعمة لإنشاء و تمويل المؤسسات الصغيرة في تفعيل الدور التنموي لها – دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية ام البواقي " مذكرة ماسترغير منشورة جامعة أم البواقي لسنة 2014/2015 ،ص 16

في قطاع مواد البناء يكون المشروع صغيرا، إذا كان يوظف 51 عاملا أو أقل 111 ألف دولار أمريكي أو أقل في الأصول الثابتة؛ يعتبر المشروع صغيرا في قطاع الخدمات إذا كان يوظف 21 عاملا أو أقل أو يستثمر 111 ألف دولار أو أقل في الأصول الثابتة[1]

1-5-التعريف الياباني :

استنادا للقانون الأساسي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1963 ،فإن التعريف المحدد لهذا القطاع يلخصه الجدول التالي بحيث يميز بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط[1]

.جدول رقم(2-2) :التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المؤسسات المنجمية و التحويلية و النقل و باقي فروع النشاط الصناعي	أقل من 100 مليون ين	300 عامل أو أقل
مؤسسات التجارة بالجملة	أقل من 30 مليون ين	100 عامل أقل
مؤسسات التجارة بالتجزئة و الخدمات	أقل من 10 مليون ين	50 عامل أو أقل

المصدر :الموقع الألكتروني : http://thesis.univ-biskra.dz

1-6-تعريف هولندا [2]:

رغم غياب تعريف رسمي فيها، إلا أن الإجراءات التنظيمية التي تضمنها كل من قانون المؤسسات والإجراءات المتعلقة بالتوقف عن النشاط، والقانون الخاص بالرسم على رقم الأعمال، تعتبر كافية لرسم الحدود التي تفصل بين مختلف أصناف المؤسسات وذلك حسب طبيعة نشاطها. فتعد مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل منشأة تشغل 100 عامل أو اقل وتنتمي إلى أحد الفروع التالية :

-الصناعة والبناء والتجهيز .

-التجارة بالجملة، والتجارة بالتجزئة والنشاط الخدمي من الفندقة والمطاعم .

[1] الموقع الألكتروني : http://thesis.univ-biskra.dzتم الاطلاع يوم 2022/05/15 ،الساعة :17:07، ص 5

[2] الموقع الألكتروني : http://thesis.univ-biskra.dzمرجع سابق ، ص5

-النقل والتخزين والاتصال .

-التأمين .

1-7-تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في الدول النامية

عرفتها على أنها تلك التي تشغل ما بين 15 إلى 19 عامل،هذا بالنسبة للمؤسسة الصغيرة،أما المتوسطة فهي التي تشغل مابين 20 و 99 عامل.

1-8-تعريف الهند

تعد من الدول النامية اقتصادها اعتمد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،في الأول كانت تعتمد على معيار عدد العمال ثم في أواخر التسعينات اتسعت إلى معيار ثاني وهوالأصول الثابتة أي أن لا يتعدى مبلغ 280 ألف دولار أمريكي[1]

1-9-تعريف إتحاد بلدان جنوب شرق أسيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

في دراسة حديثة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قام بها إتحاد بلدان جنوب شرق أسيا استخدم كل من بروث و هايمنز التصنيف التالي الذي يأخذ معيار العمالة كمعيار أساسي:

-من 01 إلى 09 عمال تعتبر كمؤسسات عائلية و حرفية

- .من 10 إلى 49 عامل تعتبر كمؤسسات صغيرة

- .من 50 إلى 99 عامل تعتبر كمؤسسات متوسطة

- .أكثر من 100 عامل تعتبر كمؤسسات كبيرة[2].

[1]فارسي جميلة "مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري " الملتقى الوطني حول : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل مستجدات القانون الجزائري يوم 28 نوفمبر 2019 جامعة مولود معمري تيزووزو ، ص 388

[2]بن مسعود آدم "الهيئات و الآليات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و دورها في تحقيق التنمية الإقتصادية خلال الفترة 2011-2012" مجلة الدراسات الإقتصادية و المالية جامعة الوادي العدد السابع – المجلد الثاني ،ص 180

2- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر[1] :

بعد انضمام الجزائر إلى المشروع الأورومتوسطي، و كذا توقيعها على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جوان 2000 ،أخذ القانون الجزائري بالتعريف الذي يعتمده الاتحاد الأوروبي في نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18 -01 الصادر في 12 ديسمبر 2001 ، ثم جاء بعده القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 17-02 الصادر في 10 جانفي 2017 المعدل و المكمل لقانون 2001 في فصله الثاني من بابه الأول على تعريف هذا النوع من المؤسسات، و أسهب في ذلك من خلال المواد (5-8-9-10)حيث نصت المادة الخامسة منه على تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية : " بأنها مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 1مليار دينار جزائري كما تستوفي معيار الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25 ٪ فما أكثر " 1 .ثم تأتي بعد ذلك المواد(8-9-10) لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها. و الجدول التالي يوضح هذا التعريف بمختلف جزئياته وفق ما يأتي :

[1] حنان جودي "إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار ل تدارك الفجوة الإستراتيجية و الإندماجفيالإقتصاد التنافسي – دراسة حالة الجزائر " دكتوراه غير منشورة جامعة محمد خيضر – للسنة الجامعية 2016-2017، ص 10

الجدول رقم (2–3) :تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون الجزائري

الصنف	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة صغيرة جدا *Micro entrprise*	**9–1**	**أقل من 40 مليون دج**	**أقل من 20 مليون دج**
مؤسسة صغيرة *Petit entreprise*	**49–10**	**أقل من400 مليون دج**	**أقل من 200 مليون دج**
مؤسسة متوسطة *Moyenne entreprise*	**250–50**	**40 مليون دج – 4 مليار دج**	**200 مليون– 1 مليار دج**

المصدر :حنان جودي "**إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار ل تدارك الفجوة الإستراتيجية و الإندماجفيالإقتصاد التنافسي – دراسة حالة الجزائر** " دكتوراه غير منشورة جامعة محمد خيضر – للسنة الجامعية 2016-2017، ص 10

يعتبر تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أحد العوامل الأساسية لوضع سياسات، تشريعات، برامج و خدمات فعالة لهذا القطاع. كما أنه شرط أساسي لبناء قواعد بيانات موثوق بها و يمكن تحليلها، و ذلك لمساعدة كل الأطراف المعنية بالشأن التنموي عموما، و بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصا في فهم هذه المؤسسات و تقييم أثر التغيرات الخاصة ببيئة العمل عليها من خلال إجراء المشاورات ووضع الحلول الملائمة، لذلك من الضروري وضع إطار لتعريف هذه المؤسسات وذلك للأسباب التالية :

– تمكين التعاون و التنسيق الفعال ضمن أصحاب المصلحة في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – .

– تحديد قاعدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الدراسات النظرية و الدراسات الميدانية و التحكم في تطويرها . تبادل المعلومات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع وحدات جهوية، دولية ومتعددة الأطراف

– وضع نموذج لتحديد أهلية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبرامج التطوير.[1]

[1] حنان جودي ، مرجع سابق ، ص 10.

- إنشاء دليل لجمع المعلومات الكمية و النوعية ووضع الإحصائيات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

2-1- تعريف منظمة العمل الدولية:

طبقا لمنظمة العمل الدولية،لا يمكن لتعريف وحيد أن يشمل جميع أبعاد الحجم الصغير أو المتوسطة للعمل التجاري،ولا يمكن لهذا التعريف أن يعبر عن الاختلافات بين الشركات أو القطاعات أو البلدان ذات مستويات التنمية المختلفة،وتستند معظم تعاريف الحجم إلى معايير من قبيل عدد العاملين،أو الميزانية الإجمالية،أو الرقم السنوي للأعمال.

2-2- تعاريف أخرى :

-تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أعمال قانونية يقيمها الأفراد لتحقيق الربح وتقديم سلع وخدمات ضرورية للمجتمع،وأن عدد العاملين فيها لا يتجاوز 500 شخص،وتعمل برؤوس أموال.متوسطة،ومن النادر أن يكون لهذه المؤسسات الهيمنة الكاملة على السوق وتعرف كذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأسس الخاصة بقياس الحجم،سواء من خلال عدد العاملين فيها،أو من خلال حجم المبيعات،وعليه فإن الحجم إنما يتم من خلال أرقام أو قيم محددة في ضوء تقسيمات صناعية معيارية.[1]

[1] خياري ميرة "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايةأم البواقي" مذكرة ماستر جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي - لسنة 2007 /2012 ، ص 11

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص،نذكر أهمها في ما يلي:

مرونة الإدارة و التنظيم :

لها القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة،إضافة إلى الطابع غير الرسمي فيا لتعامل سواء مع العاملين أو العملاء،بساطة الهيكل التنظيمي،ومركزيةالقرارات،حيث لا توجد لوائح جامدة تحكم عملية اتخاذ القرارات إلا أن الأمر يرجع إلى خبرة صاحب المشروع،كما نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على تقبل التغير وتبني سياسات جديدة على العكس من المؤسسات الكبيرة التي يكثر فيها مراكز اتخاذ القرار،ورسمية العلاقات الوظيفية،[1]

فنجد أن هذه المؤسسات تقوم بالإنتاج حسب الطلب و بدفعات محددة

- **الاستغلال الجيد للموارد البشرية و المادية للمؤسسة:** تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة معبئا ممتازا للموارد البشرية و المالية فهي بمثابة ادخار للملاك الصغار، الذين يبحثون عن تشغيل أموالهم عوض اللجوء إلى المصارف و ذلك بإنشاء مؤسسات خاصة بهم
- **قدرة الانتشار في مناطق جغرافية عديدة:**بالنظر إلى حجمها الصغير يمكنها أن تدخل إلى مناطق جغرافية عديدة بعيدا عن المراكز الصناعية التقليدية ، و ذلك لتميزها بإنتاج سلع محلية خاصة بتلك المناطق ، هذا ما يجعلها أكثر مرونة للتأقلم السريع

– **تعزيز الصادرات:** تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بنسبة لا يستهانبها في تعزيز الصادرات، حيث نجد في البلدان المتقدمة يتساوى فيها حجم الصادرات مع المؤسسات الكبيرة، فمثلا في النرويج و هولندا تتجاوز حصتها من الصادرات ما نسبته 30 .%بالإضافة إلى هذه الخصائص يمكن أن نذكر ما أعدته وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1999 حول الظروف الاقتصادية للقطاع الخاص في الجزائر، و تقرير اللجنة الأوروبية في سنة 1996 حول ما تمتازها المؤسسات مثل:

–عدم قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على إعطاء ضمانات كافية للتحصيل على قروض بنكية، و هذا ما يفسر الانهيار و الموت السريع لهذه المؤسسات (13.6 %).

[1] خياري ميرة "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايةأم البواقي" مذكرة ماستر جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي – لسنة 2007 /2012 ، ص 11

– التوجه نحو التخصص في السلع و المواد الاستهلاكية و كذلك الخدمات.

–المساهمة المعتدلة في خلق فرص العمل (6.22 – %).

– نقص و انعدام ثقافة التصدير

–غياب كلي للإبداع و التجديد

تميزت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنها تتكون في شكل مؤسسات عائلية، بسيطة الهيكل التنظيمي و تستعمل طرق تسيير غير معقدة و تعمل على توفير شبكة منالت داخلات بين المؤسسات الكبيرة و تدعمها[1].

سهولة التكوين

حيث يسهل إيجادها من الناحية القانونية والفعلية ،كما أن متطلبات التكوين عادة ما تتسم بالبساطة والوضوح والسهولة في كفي الحافز الفردي أو الجماعي أن يكون وراء قيام أعمال صغيرة تنطلق لاحقا إلى مؤسسات متوسطة الحجم،وفي الغالب نجد أن هذا الأمر يعطي الإمكانية لقيام هذه المؤسسات من قبل أشخاص عاديين أو أقارب أو أصدقاء،حيث لا يحتاج الأمر إلى مزيد من الدراسات والوثائق .وبالإضافة إلى ذلك عادة ما تكون الأفكار النيرة وراء هذه الأعمال وليس الإمكانيات الكبيرة والهائلة[2]

المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق

حيث تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدر من التكيف سواء من حيث كمية الإنتاج أو نوعيته،مما يعني القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية وفترات الركود وسهولة التكييف مع المحيط الخارج لهذه المؤسسات وقدرتها على التكيف مع تغيرات السوق واتخاذ القرار السريع المناسب في الوقت الملائم مقارنة مع المؤسسات الكبرى ،كذلك يمكنها أن تعالج المشاكل التي يمكن أن تطرح في حينها

انخفاض رؤوس الأموال

حيث تمتاز بانخفاض نسبي في رأس المال وذلك سواء تعلق الأمر بفترة الإنشاء أو أثناء التشغيل،.الشيء الذي جعلها من أهم أشكال الاستثمار المفضلة عند صغار المستثمرين

التجديد

[1]هواري يومقران ،يواو يوسف "أثر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التنمية الإقتصادية" مذكرة ماستر جامعة أبو بكر بلقايد–تلمسان – الملحقة الجامعية مغنية السنة الجامعية 2015 – 2016 ،ص24

[2]هواري يومقران ،يواو يوسف مرجع سابق ، ص 12

الغاية الأساسية لأي مؤسسة مهما كان شكلها أو حجمها هي تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها وهذا ما يتطلب منها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ،ولا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار لفترة طويلة إلا إذا واكبت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية،من خلال التجديد والابتكار لمواجهة ظهور ما يسمى بالبدائل الجديدة للمنتوج الناتجة عن نهاية دورة حياته.

1تعتبر هذه المؤسسات المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والاختراعات ،وهذا ما يمكن ملاحظته،ففي كثير من الأحيان نجد أن أهم براءات الاختراع في العالم تعود لأفراد يعملون في مؤسسات صغيرة، .وهذا ناتج عن حرص أصحاب هذه المؤسسات على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم

أنماط الملكية

يرتبط انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإقامة وتشغيل المؤسسات الصغيرة بأشكال معينة لملكيته ،والتي تتمثل في الغالب في الملكية الفردية والعائلية أوفي شركات الأشخاص ،وتساعد هذه الأنماط من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية و الإدارية في البيئة المحلية وتنميتها.

انخفاض وفورات الحجم و أهمية الاستفادة من وفورات التجمع

تنخفض وفورات الحجم في المؤسسات الصغيرة بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة ،نتيجة انخفاض الطاقات الإنتاجية وحجم الإنتاج ،ويتطلب تعويض هذا الانخفاض ضرورة استفادة المؤسسات الصغيرة من نوع آخرمنالوفوراتألاوهو "وفورات التجمع ."وهو ما يؤكد أفضلية إقامة المؤسسات .الصناعية الصغيرة في مناطق تجمعات صناعية

.**التمويل و الاستثمار**: إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد في تمويل جزء كبير من مشروعاتها، إن لم نقل كله على التمويل الذاتي أو القروض لدى الأصدقاء أو أفراد العائلة، حيث لا تحتاج إلى رأس مال كبير من أجل انطلاقها بالإضافة إلى سرعة استرجاع المال المستثمر ذلك بأنها لا تحتاج إلى مدة طويلة من أجل تحقيق المردودية.

التدقيق في الإبداع و الابتكار: في كثير من الأحيان تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الابتكار و الإبداع في منتجاتها، و السبب في ذلك أنها لا تستطيع أن تنتج بحجم كبير، فتعوض هذا النقص بتعديل منتجاتها عن طريق الابتكار و الاختراع حتى تكون على المستوى الذي تستطيع أن تنافسها الشركات الكبرى ذات المنتوج الوفير[1]

[1] خياري ميرة ،مرجع سابق ، ص 13

نقاط القوة و الضعف: إن لكل مؤسسة نقاط قوة و ضعف، وعلى غرار ذلك فإن للمؤسسة الصغيرة و المؤسسة نقاط قوة و ضعف لا يمكن إسقاطها على جميع المؤسسات و لا حتى تعميمها أو حصرها في نقاط معينة لأنه ليس لكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصائص واحدة، و ظروف متماثلة، ولا مجالات عمل محدودة، و نظرا لذلك تبقى النقاط التي سنعرضها معقولة إلى حد كبير و هي كما يلي:

نقاط القوة:

- البساطة في منظومتها .
- بساطة التكاليف لبنية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقاوم بسرعة التنافس الاقتصادي
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون فيها نظام الاتصال بسيط ومباشر بين المدير والزبائن
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تكون تكاليف الإنتاج اقل درجة من أسعار العائدات و أكثر تنافس بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى .
- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزة تمكنها من المحافظة على مكانتها في السوق.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بالمرونة
- الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقل بيروقراطية من المؤسسات الكبرى
- تكون المؤسسة ذات السرعة في اتخاذ القرارات ورد فعل سريع على التغيرات الحادثة التي تعزز مسيرة واستمرارية المؤسسة
- **نقاط الضعف**: يمكن حصر هذه النقاط فيما يلي :
- نقص المعلومات: إن قدرة التوقع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كافية وذلك للحقائق الآتية :
- التعامل بالمعلومات المجزاة.
- تجاهل التطور الاقتصادي.
- نقص الموارد المالية:إن نقص مصادر البحث والتسويق يمكن أن يشكل خطورة قصوى.خاصةوان وجود المختصين المؤهلين أصبح ضرورة ملحة – .عجز هيأت التسيير خاصة منها المحاسبية[1].

[1]هواري يومقران ،يواو يوسف ،مرجع سابق ، ص 25.

كما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص نذكر منها: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير:

- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب هي منشئات فردية او عائلية او شركات أشخاص ،ويساعد هذا النوع من الملكية علي إستقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظمية و الإدارية في البيئة المحلية وتنميتها .
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يديرها أصحابها : إن طبيعة الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جعل مهام الادارة تسند الى مالك المؤسسة في غالب الاحيان وذلك بسسب بساطة العمليات التي تقوم ا المؤسسة الصغيرة او المتوسطة فهي لا تتطلب مهارات عالية لإداراتها
- .لها حجم صغير نسبيا في الصناعة التي تنتمي اليها :
- تتميز هذه المؤسسات بصغر حجمها في الصناعة فهي تكون في غالب الأحيان في قطاع النسيج و تفصيل الملابس وفي قطاع الخشب ،الأثاث، الجلود، وقد تكون علي شكل مقاولة من الباطن لا تستخدم تكنولوجيات عالية إلا أن هناك بعض الصناعات تتطلب بعض المهندسين والإطارات .
- تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال:
- ما يلاحظ على هذا النوع من المؤسسات انه يعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي او القروض المقدمة من الأصدقاء او افراد العائلة أي إن الاعتماد على التمويل البنكي ضعيف وهذا راجع الى:
- • عدم القدرة على تقديم ملفات مشاريع تخضع للشروط المطلوبة.
- –عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القرض .
- تكون هذه المؤسسة محلية إلى حد في المنطقة التي يعمل بها: يتميز هذا النوع من المؤسسات كذالك بالتمركز أي محدود المساحة التي ينشط فيها ويكون في الغالب مرتبطة ارتباط مباشر بالمستهلك إذا تقوم بإنتاج سلع استهلاكية إلا أن هناك عدد قليل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجال إنتاج سلع إنتاجية او جزء من منتوج معين أي ما يعرف بالمقاولة الباطنية لكن هذا لا يمنع من وجود ورشات لإصلاح المكنات تنتج أحيانا قطع غيار بديلة لتلك القطع المستوردة وخلاصة القول هي ان الارتباط المباشر بينها وبين المستهلك جعلها 1ذات طابع مركزي او محلي[1] .

[1] بلغاشم نورية "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الإقتصاد الجزائري – دراسة حالة : دهرةفيب حجاج "جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم مذكرة ماستر السنة الجامعية 2014-2015 ، ص 11

المطلب الثالث : العراقيل و الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

التمويل :

تعد مشكلة التمويل من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،حيث لا تكفي مواردها الذاتية للوفاء بمتطلبات الإنشاء والتأسيس أو عمليات التشغيل الجارية والإحلال والتجديد .وتعتبر المؤسسات المالية- المتمثلة في البنوك التجارية والبنوك المتخصصة -هي المسار الطبيعي للحصول على وسائل التمويل،لأن هذه المؤسسات لا تتمتع بنفس قدرات المؤسسات الكبيرة على الوصول إلى أسواق رأس المالوتنعكس مشكلة التمويل على معاملات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،حيث تضطر إلى الشراء بالأجل من بعض التجار وبأسعار مرتفعة نسبيا،واللجوء إلى الوسطاء في أسواق المواد الخام للحصول على احتياجا ت بأسعار مبالغ فيها،وكذا التعاقد من الباطن مع المؤسسات الكبيرة لتوفير المدخلات وتسويق الإنتاج مقابل أجرمحدد متفق عليه أوبسعرمنخفض،مما يقلل من معدل ربحية النشاط مقارنة بالمعدل المناظر لوتوافرت الموارد المالية لهذه المؤسسات[1].

التسويق :

هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في المجال التسويقي والتي تتجسد في انخفاض جودة السلع بسبب مشكل نقص الخبرة والعمالة المؤهلة وضعف الرقابة على الجودة عدم قدرة هذا النوع من المؤسسات على إنتاج سلع وفق المقاييس والمعايير المطلوبة، عدم القيام بالبحوث التسويقية وتحديد المؤسسة لمعلوماتها عن السوق المستهدفة وعدم إعفاء المؤسسات من بعض ضرائب الإنتاج مما يضعف من قدرة المنتجات المعروضة على المنافسة مما يفع بظهور السلع والمنتجات البديلة والأجنبية باستمرار وبتكلفة أقل وبسبب غياب الحماية للمنتجات من السلع الأجنبية المستوردة خاصة وأنها أجود من المحلي، هذا بالإضافة إلي التقلبات في الطلب على بعض المنتجات وانعكاس ذلك على كفاءة المؤسسة و استغلال التجار والوسطاء للمؤسسة وحصولهم على هوامش توزيع مالية.

ومحدودية الأماكن المخصصة للعرض وقنوات التوزيع المطلوبة، وضعف القدرة على الدخول إلي أسواق التصدير بسبب عدم القيام بالبحوث التسويقية وتحديد معلومات المنشأة عن أسواقها[2] .

[1] فارس طارق مرجع سابق ، ص 45

[2] مشري محمد الناصر مرجع سابق ، ص 33

– **المواد الأولية** :تأتي صعوبة الحصول على المواد الأولية بسبب اعتماد تلك المشروعات على المواد الأولية المستوردة فضلاً عن المحلية بسبب إنتاجها لسلع بديلة عن السلع المستوردة, وتتضح هذه المشكلة عند ارتفاع أسعار المستوردات فيصعب على هذه المشروعات الحصول على كميات كبيرة,

– **العمالة الماهرة** :يعتبر العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج ولذلك فإن نقص العمالة الماهرة هو من أهم المعوقات التي تواجه المشروع الصغير, إذ لايمكن تجاوزها بسهولة مع أن إدارتها من قبل أصحابها في أغلب الأحيان, ويعود سبب عدم وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين العمل في المشروعات الكبيرة والمشروعات الحكومية لوجود بعض الإمتيازات كالتقاعد والضمان الاجتماعي والصحي[1].

– **الكفاءات الإدارية والفنية** :تعد الإدارة العلمية مفتاحاً لنجاح العمل, وتفتقر المشروعات الصغيرة للإدارة الصحيحة والخبرة في العديد من المجالات كالأعمال المحاسبية والتسويقية والتنظيمية والتخزينية.

– **الانتماء** :تعاني المشروعات الصغيرة من عدم وجود جهة معينة تهتم بشؤونها وقد يكون سبب ذلك سعة انتشارها وتباعد أمكنتها وصعوبة جمعها تحت جهة معينة, وهذا يحرمها في الكثير من الأحيان من الحصول على الامتيازات والتسهيلات لا بل أن مزاحمة المشروعات الكبيرة لها يجعلها عرضة للمطاردة والإغلاق والترحيل.

–**الضرائب والرسوم** :تتأثر المشروعات الصغيرة بالضرائب والرسوم أكثر مما تتأثر بها المشروعات الصغيرة بسبب شمول هذه الأخيرة بأنظمة الحوافز والإعفاءات والتسهيلات والدعم, وهذه الضرائب والرسوم هي في نهاية المطاف تكلفة فتزداد بالتالي التكاليف الكلية وهذا الشيء يؤثر على الأرباح.

–**ازدواجية الإجراءات** :تعاني المشروعات الصغيرة من مشكلة تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الصحية, الاقتصادية, الضمان الاجتماعي, الدوائر الضريبية والجمركية, دائرة الجودة والمقاييس...) وبالنظر لتعدد الاجتهادات الشخصية,مما يعني خلق مشاكل تنظيمية مختلفة داخل تلك المشروعات.

[1] الموقعالالكتروني :https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/777296اليوم : 2022/06/07 الساعة 13:41

– **انخفاض الإنتاج** :هنالك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية, وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار والطاقة الكهربائية وخدمات الإنارة والتبريد فضلاً عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع معدل دوران العمل.

–**تردي النوعية** :بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج, وارتفاع أسعار المواد الأولية الجيدة فضلاً عن صعوبات الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة وعدم وجود مراكز لفحص الجودة والسيطرة النوعية.

– **الحوادث والأمن الصناعي** :بسبب الجهل بقواعد الأمن الصناعي ومستلزمات السلامة المهنية لدى العاملين وأرباب العمل أيضاً فضلاً عن العوامل النفسية والإجهاد الذي يصيب العامل إضافة إلى ظروف العمل القاسية.

–**ارتفاع التكلفة** :حيث تفتقر هذه المشروعات إلى أنظمة السيطرة على التكلفة, وهي تنظر إلى زيادة الأجور كسبب رئيسي للتكلفة المرتفعة وللأسعار العالية ولا تأخذ مستلزمات الإنتاج الأخرى بعين الاعتبار.

–**عدم وجود نظام للمعلومات** :فاتخاذ القرار يتم غالباً وفقاً لقنا عات شخصية نظراً لعدم توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المشكلة التي يتخذ حيالها القرار علاوة على عدم استخدام الانترنت ووسائل الاتصال المتطورة[1]

– الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية هذه المؤسسات مما يحول دون نموها وخاصة بالبلدان النامية

– الضرائب المرتفعة غالباً ما تعرقل استمرارية بقاء هذه المؤسسات لأنها لا تتمتع بحجم رأس مال كبير

– عدم الاستقرار الاقتصادي "التضخم" ارتفاع أسعار مواد الأولية غالباً ما يهدد هذه المؤسسات وحول دون تحقيقها للأرباح

– المنافسة وخاصة في ظل التفتح الاقتصادي، وإبرام اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة

– ضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم[2]

[1] الموقع الالكتروني :https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/777296، مرجع سابق

[2] الموقع الالكتروني :https://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_06/article_13.pdf اليوم: 2022/06/06 الساعة : 20:45

الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

-.**مشكل العقار الصناعي**: بعد تعرّضنا لمشكل التمويل الذي يعاني منه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نأتي لنطرح مشكلا آخر والذي بدوره يشكل حساسية كبيرة في هذا القطاع، وهو مشكل العقار الصناعي، الذي وقف عائقا في إنجاز وتحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية والصناعية، نظر ا للمشاكل التي تعرقله من بينها

- **مشكل الإجراءات الإدارية**: يعتمد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا على الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة المسيرّ ة لهذا القطاع في تعاملها مع مديري المؤسسات، ويتوقف كذلك على مستوى التعاون بين العاملين ومرؤوسيهم، وهذا ما تفتقده مؤسساتنا، التي تتطور ببطء شديد، مقارنة بما تتطلبه التنمية الاقتصادية، فالمشكلة التي تعاني منها إدارة هذه المؤسسات هي مشكلة نظام، وليست مشكلة أشخاص، لأنّ الإدارة الجزائرية لازالت تمثّل السبب الرئيسي لجل العوائق التي تقف في وجه التنمية الإدارية، الاقتصادية والسياسية للمجتمع، من خلال روح الروتين الرسمي الممّ ل، فهناك الكثير من المشاريع عطّلت، كون أنّ نشاط المؤسسة يتطلّب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا، ممّا ضيّع على أصحابها وعلى الاقتصاد الوطني فرصا استثمارية لا تعوض

- **مشاكل التموين**: إن التموين بالمواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة خاصة المستوردة منها يمثل أحد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أن معظمها يفتقد إلى الخبرة في تسيير عمليات الاستيراد خاصة الحديثة النشأة، فبعد تحرير التجارة الخارجية

ظهرت مؤسسات خاصة تمارس عملية الاستيراد والتي اهتمت باستيراد السلع الاستهلاكية السريعة النفاذ في السوق المحلية، الأمر الذي أثر على تموين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تعاني من مشكل نقص التموين وارتفاع أسعار المواد الأولية المتوفرة وقطع الغيار والتجهيزات الإنتاجية، وذلك نتيجة مشاكل الصرف (خطر الصرف) والتذبذبات التي تعرفها الأسواق على المستوى العالمي وغياب سياسة تنظيمية لهذا المال[1]

- **ضعف تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وعدم حماية المنتوج الوطني**:. ففي غالبية الدول النامية تظل هذه المؤسسات تعمل في أنشطة تقليدية تتسم بانخفاض الإنتاجية وضعف الجودة وصغر الأسواق

[1] شامية بن عباس ، هدى معيوف " العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "الملتقى الوطني حول –إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر – جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي – يومي 06و 07 ديسمبر 2017 ، ص 7

المحلية التي تخدمها وقلة الديناميكية التكنولوجية ، اهم ما يميز هذا القطاع هو قلة المؤسسات الحديثة القائمة على كثافة رأس المال، إذ نجد أن العديد منها يستعمل تكنولوجيا بسيطة وتقليدية للغاية ويخدم سوقا محدودة جدا . وتتميز المؤسسات الصغير ة والمتوسطة في الجزائر بنفس هذه الخصائص باعتبار أن معظمها حديث النشأة إذ تصنف أغلبية هذه المؤسسات من طرف الأجهزة التنظيمية والتسييرية الوصية عليها بأنهاتحت المستوى الأدنى الاقتصادي المطلوب الذي يجب أن تتمتع به هذه المؤسسات في ظل متطلبات اقتصاد السوق .ويعود ضعف المردودية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى الصعوبات والمشاكل الحادة التي تواجه هذه الأخيرة والانفتاح الاقتصادي غير المدروس على الأسواق العالمية وعدم استحداث طرق وميكانيزمات لحماية المنتوج الوطني من منافسة المنتجات الأجنبية التي تتميز بالجودة العالية وانخفاض الأسعار

- **المعوقات المتعلقة بالمعلومات**: تعاني المؤسسات الصغيرة والمصغرة من نقص شديد في المعلومات والبيانات التي تمكنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عدم إدراكها لفرص الاستثمار المتاحة أو جدوى التوسع أو تنويع النشاط، كما أن عدم الإلمام بتطورات الإنتاج والطلب السوقي وحجم الواردات المناظرة ومستويات الأسعار وغيرها من المتغيرات الاقتصادية يجعل من الصعوبة تحديد سياسات الإنتاج والتسويق التي تمكنها من تدعيم قدراēا التنافسية في السوق أو علاقاتها التكاملية مع المؤسسات الكبيرة

- **التطور التكنولوجي**: لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال والانتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية، سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين الشعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات هي نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة .كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العاليةđدف الزيادة من جودة المنتجات ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسة، مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتعبها مقارنة بالمنافسين[1]

-عالمية الاتصال: لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصالات والمواصلات، وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات، هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا وحضاريا وأصبحت

[1] شامية بن عباس ، هدى معيوف " العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "الملتقى الوطني حول -إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر – جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي - يومي 06و 07 ديسمبر 2017 ، ،ص8

الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده وفي نفس اللحظة يطرح في جميع أسواق دول العالم سواء من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية، أو من خلال شبكات الانترنت

– **التكتلات الاقتصادية:** سينجم عن النظام العالمي الجديد خلق تحالفات اقتصادية وسيعزز من توجه العديد من الدول إلى التكامل الاقتصادي للقدرة على البقاء والاستمرار، مما سيقود إلى تأجيج درجة المنافسة بين التكتلات الاقتصادية الأمر الذي سينعكس بدوره على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1].

المبحث الثاني :أهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

المطلب الأول:دوافع و عناصر التطبيق السليم للحوكمة في المنشآة الصغيرة و المتوسطة:

[1]شامية بن عباس ، هدى معيوف مرجع سابق ، ص8

يرى البعض أن لا ضرورة لتطبيق مبادى ءالحوكمة في المنشآت الصغيرة و المتوسطة ، حيث أنه عادة لا يوجد لديها خاصة في المؤسسات الفردية مجالس إدارة كما أنها أحادية الملكية و الإدارة و يتمتع ملاكها بإستقلال ذاتي و مرونة ، و تنسجم ثقافة المؤسسة مع ثقافة مالكها .

إلا أن الواقع يبين أنه توجد أهمية كبيرة لتطبيق الحوكمة في المنشآت الصغيرة للأسباب التالية :

تمثل المنشآت الصغيرة و المتوسطة قطاعا ضخما في إقتصاديات دول العالم وتساهم بنسبة عالية في توفير مدخلات المنشآت الأخرى و توفير فرص العمل ، مما يتطلب أن لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة شركاء و أصحاب مصالح مهتمون بدرجة كبيرة بنموها المستدام و نجاح أهدافها . حيث أن عدم تطبيق مبادىءالحوكمة بالمنشآت الصغيرة و المتوسطة يمكن أن يؤدي إلى إخفاقات تضر بمصالح الأطراف ذات الصلة

يعد وجود نظام للحوكمة مصلحة لجميع الأطراف المعنية لضمان تشغيل جميع العمليات في المنشآة وفق ضوابط محددة .

* أن الحوكمة خلال حسن إتخاذ القرارات الإدارية تؤدي إلى تحسين الإستفادة من الموارد و الحفاظ على مصادر رأس المال .

* تصبح الممارسات المحاسبية و مراجعة الحسابات أكثر إحترافية و أكثر دقة في ظل تطبيق مبادىءالحوكمة .

* لا شك بأن غرس مبادىءالحوكمة الشركات في بنية المنشآت الصغيرة و المتوسطة لا يعزز فقط الإنضباط على مستوى الإدارة ، بل يجعل عملية النمو و إمكان التحول إلى شركة مساهمة عامة أسهل كثيرا و أكثر سلاسة .

* توفر الحكومة أنظمة و معايير أكثر موضوعية عندما يتعلق الأمر بتوظيف الموارد البشرية و ضمان الآليات المناسبة لتقييم أدائهم بما يحقق الإستقرار الوظيفي .

* إن تكامل ممارسات الحوكمة في المنشآت الصغيرة و المتوسطة يؤسس لمبادرات في النمو مستقبلا ، و لأرضية صلبة للاستثماراتو الشركات المحتملة .

* يمكن أن يقود عدم تطبيق آليات حوكمة مناسبة و دقيقة إلى إخفاقات في التخطيط و مسار العمليات و إمكانات النمو ، خاصة و أن كثيرا من المنشآت الصغيرة و المتوسطة لا تتقيد بالإشتراطات النظامية المصممة للشركات المدرجة في سوق الأسهم 1[1].

دوافع الاهتمام بحوكمة الشركات بالجزائر :

لقد كان لسعي الجزائرفي التحول من الاقتصاد المركزي الموجه إلى اقتصاد السوق دون إيجاد هيكل تشريعي يضمن حوكمة رشيدة للشركات العامة والخاصة اثرعلى الشفافية ،وهذا ما أثبته المستوى السيئ الذي احتلته الجزائر المرتبة *99* في تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في *26* سبتمبر *2007* فيما يخص تكشف ظاهرتي الفساد والرشوة وعدم

اتخاذ الجزائر أي خطوة لكبح لجام هذه الظواهر[2].

إن من بين الأهداف الأساسية للحوكمة،هي السير في سبيل إصلاح الاقتصاد وتدوير عجلته بشكل سليم لتحقيق او وضع التنمية، وهذا لا يأتي إلا بصياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للشركات وتدعيم مسير الخطط الكفيلة بتحسين أدائها ،إضافة إلى تدعيم خلق واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .من هنا تبرز الحاجة

امن مجرد مفاهيم ونظريات تتداول في الندوات والمؤتمرات إلى أداة فاعلة من أدوات لدور الحوكمة ، فالعمل على الارتقاء و الإصلاح الاقتصادي .وتظهر جليا تضمين الجزائر لمبادئ الحوكمة في الإصلاحات المتخذة في سبيل الارتقاء بمرتبة الجزائر التي تحتل مراتب متأخرة ضمن مؤشرات الفساد والعمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ويظهر ذلك من خلال:

– إقدام السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها،تبسيط النظام الضريبي وتنشيط عمل السوق المالي بتشجيع دخول الشركات إليه وهذا .بإرساء الثقافة المالية لدي مسيري الشركات وبيان أهمية السوق المالي.

---

[1] بدر الدين محمد خليل و .محمد بن عدنان الديبان "حوكمة المشروعات الصغيرة و المتوسطة بالمملكة العربية السعودية." الصادر عن غرفة الرياض في 2016 ص41 ، ص 42/https://marsad.chamber.sa/FormerStudies/BooksStudies/Documents تم الاطلاع في 2022/05/06 على الساعة : 5.55

[2] سفير محمد ، مولاي بوعلام "أهمية حوكمة الشركات في إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " الملتقى الوطني حول –إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 06،07 ديسمبر 2017 جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي ، ص6 ،

– انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي فرض جملة من القيود الذي يفرضها المحيط الدولي ممثلا في المنظمات الدولية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والتنافسية في الاقتصاد ،كان حافزا للجزائر لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المحيط الخارجي لاسيما في الاتجاه نحو الخوصصة وتقليص حجم الدولة في الاقتصاد ،حيث ارتفع عدد الشركات التي تمت خوصصتها من 58سنة 2003إلى 110سنة2007.

– إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري باعتماد النظام المحاسبي المالي الذي طبق ابتداءامن 2010/01/01 على مختلف الشركات سعيا لمعالجة النقائص التي كانت في المخطط المحاسبي الوطني لـ *1975* ،من خلال تنسيق الممارسات الوطنية مع ما تفرضه التحديات الدولية وتماشيا مع مبادئ حوكمة الشركات الداعية إلى إرساء مبادئ ولوائح واضحة لعملية الإفصاح عن المعلومات لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة ،مع مراعاة الشفافية والعدالة في الإفصاح بتغليب الجوهر الاقتصادي للعمليات على الشكل الذي يفرضه القانون.

– سعيا لتعزيز الشفافية تم إلزام كذلك الشركات ذات المسؤولية المحدودة الذي يتجاوز رقم أعمالها 10ملايين دج، بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات معتمد مستقل يضمن صدق وشرعية الحسابات المقدمة من طرف الشركة بما يحقق العرض العادل لوضعية الشركة.

يتبادر لنا أن حزمة الإصلاحات التي تعكف الجزائر على القيام بها تم تضمينها والأخذ بعين الاعتبار بمبادئ الحوكمة

الرشيدة للشركات ومتطلباتها التشريعية والتنظيمية الواجب توفرها،حتى تضمن توافق هذه الإصلاحات مع ما تنادي به

الهيئات الدولية والمنضمات الإقليمية في هذا الشأن، و هو ما يثبته محتوى أجندة الإصلاح القائمة على التركيز على الخصخصة، تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإزالة المعوقات أمام قيادة القطاع الخاص للنمو وفتح السوق الجزائرية أمام المستثمرين الأجانب.

الممارسات السليمة للحاكمية المؤسسية :

إن الممارسات السليمة للحاكمية المؤسسية ستساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ،ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على :المنافسة على المدى الطويل ، من خلال عدة طرق وأساليب من خلال :

– التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة ،و في إجراءات المحاسبة و المراجعة المالية وفي المشتريات،فإن الحاكمية تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة، وتآكل قدرتها التنافسية ،وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

–إن إجراءات الحاكمية تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارة الشركة على تطوير إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على أسس سليمة، وهذا سيساعد الشركات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة،وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

– بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين ،فإن الحاكمية المؤسسية السليمة تساعد منع حدوث الأزمات المصرفية، حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية.

د–تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحاكمية المؤسسية لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال[1]

العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

يمكن أن نوجز العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كالآتي :

- **وضع أهداف إستراتيجية :**

على كل مؤسسة أن تضع أهداف تمكن من توجيه و إدارة أنشطة المؤسسة سواءا تلك التي تتعلق بالإدارة أو العاملين ،

و يجب أن تؤكد هذه المبادئ على المناقشة الصريحة ، مع ضمان منع أو تقييد للممارسات و العلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة

1 بن زغدة حبيبة "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز و إستدامة نمو المؤسسات – دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية من ولاية جيجل –"دكتوراه غير منشورة جامعة سطيف للسنة الجامعية 2019/2018 ،ص86

- **ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:**

تعتبر الإدارة العليا الفاعل الأساسي في نظام الحوكمة ، كما أن مجلس الإدارة له دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا و لذلك يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين .

- الاستفادة الفعلية من عمل المراجعة الداخلية و الخارجية :

يجب على مجلس الإدارة و الإدارة العليا إدراك أهمية لدى كافة العاملين بالمؤسسة بالدور الذي تلعبه كل من لجنة للمراجعة الداخلية و لجنة المراجعة الخارجية و ذلك في إطار الحوكمة .

- **مراعاة توافق نظم الحوافز مع أنظمة المؤسسة :**

يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بتقديم تو[1]ضيحات خاصة بنظم الأجور و الرواتب وفق السياسة العامة للمؤسسة

- **مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة :**

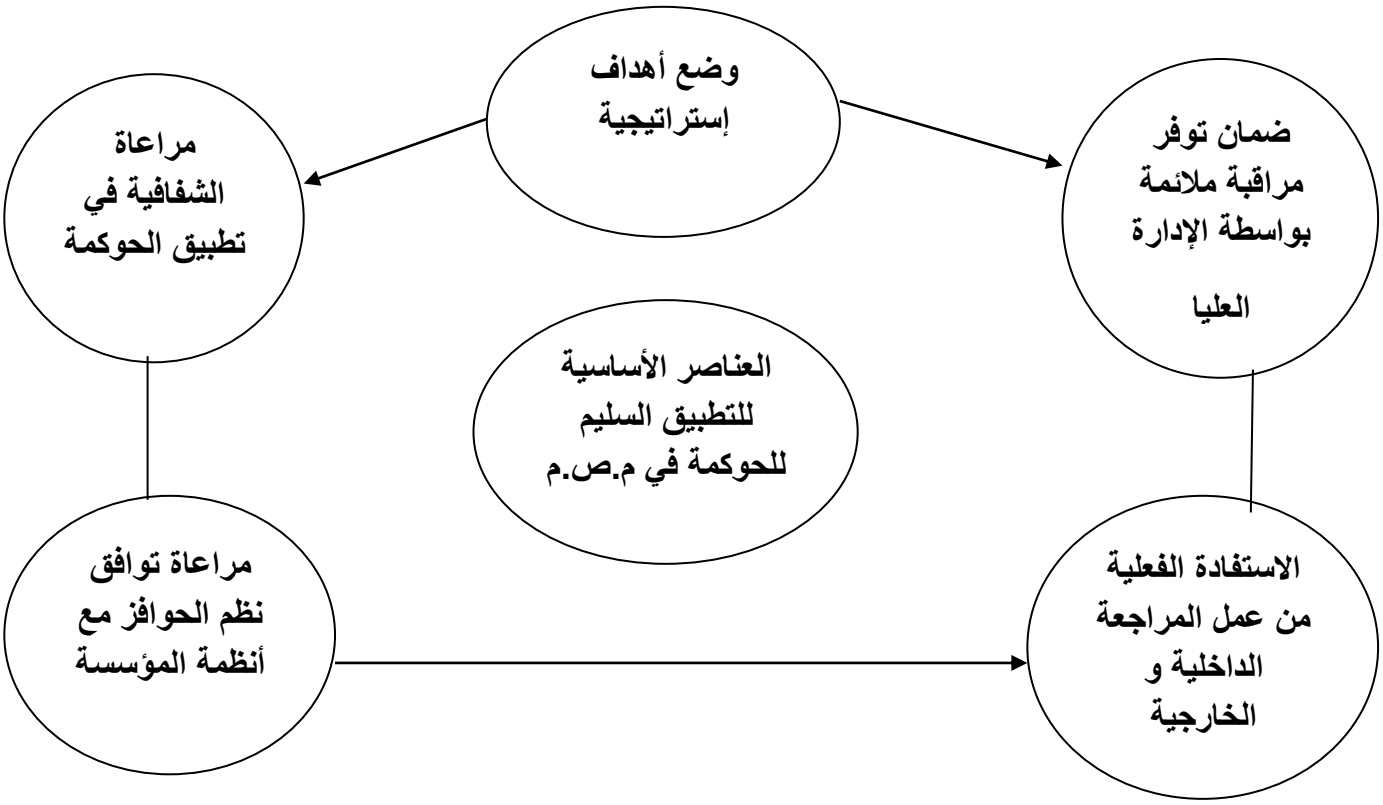
تعتبر الشفافية عنصر أساسي لتدعيم تطبيق الحوكمة ، إذ يتوجه المتعاملون مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تطبق الحوكمة بكل شفافية و إفصاح تام[2].

ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

[1]عمر الشريف ،حفاظ زحل " الحوكمة كمدخل لإستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"مداخلة من الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 06 و 07 ديسمبر 2017 جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، ص 3

[2]الموقع الالكتروني http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/7752:تم الاطلاع يوم 2022/05/15 الساعة 10:10:

الشكل رقم (2-1): العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في م.ص.م :



المصدر:تم الاطلاع يوم http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/7752

2022/05/15 الساعة :10:10

المطلب الثاني : مجالات الحوكمة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

*إن التطور الذي يشهده الاقتصاد العالمي جعل من الاقتصاديات الناشئة و خاصة الاقتصاد العربي يبدي إرادته الجدية في تبني عناصر حوكمة المؤسسات، ولذا من المفيد أن ينتبه المساهمون و إدارة هذه المؤسسات إلى مبادئ الحوكمة وهذا من أجل التمهيد و الاستعداد للقيد في سوق الأوراق المالية، فالتأهيل السليم للطرح العام أو القيد في البورصة من أهداف هذه المبادئ، ولذا فإن المساهمين والمؤسسات والدائنين و العاملين في المؤسسات عموما لديهم مصلحة في تشجيع و مراقبة التزام المؤسسات بمختلف أشكال ذه المبادئ قدر المستطاع، حتى و لو لم تكن مؤسسات المساهمة مقيدة في البورصة.[1]

تتعدد مجالات تطبق مبادئ حوكمة المؤسسات، نذكر منها :

1- مجالات المسؤولية الاجتماعية :

عند تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية في ممارسات ونشاطات المؤسسة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، حيث أن إهمال مجال معين يؤثر سلبا على باقي المجالات. ويمكن تصنيف مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب مايلي:[2]

2- مجال المساهمات العامة :

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيض معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجددها وفيما يلي الأنشطة الخاصة بمجال المساهمات العامة:

[1] حفيظ هاجر كلثوم " المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الإقتصادية – دراسة إستبيانية –"ماستر غير منشورة جامعة آكلي محند أولحاج – البويرة – السنة الجامعية 2013 -2014 ، ص 35

[2] نجوي بن عويدة "دور الحوكمة ففي تعزيز أداء المؤسسة المستدامة –داسةحاالة مجمع صيد – مصنع قسنطينة –" مذكرة ماستر غير منشورة جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2012-2013 ، ص 67

البذل في سبيل الإنسانية:تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

المواصلات والنقل: توفير وسائل النقل للعاملين

الإسكان: المساهم في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعمال.

– الخدمات الصحية: إمكانيات وخدمات العناية تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل الرعاية الصحية

– رعاية مجموعة معينة من الأفراد: المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين

3- مجال الموارد البشرية :

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراته و إتباع سياسة لترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي و إتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق معا المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة في المجتمع . أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحض اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى كفاءتهم الإنتاجية، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

سياسات التوظيف: توفير فرص عمل متكافئة للأفراد في المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الأفراد المعوقين – . تحقيق الرضا الوظيفي: منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للترقي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقي، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الاستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمان

4- **مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية:** يعتبر هذا المجال من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات، فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات للتخلص من المخلفات الصلبة، يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع تدهور البيئة من خلال:

-الموارد الطبيعية: الاقتصاد في استخدام الموارد الخام، موارد الطاقة والمساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.

– المساهمات البيئية: تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخالفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل خفض التلوث

5- **مجال مساهمات المنتوج أو الخدمة:** تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء و إعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها، وبحدود المخاطر ومدة الصلاحية للاستخدام ويمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بمجال مساهمات المنتوج أو الخدمة على النحو التالي :

- **تحديد وتصميم المنتجات:** القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.
- **تحقيق رضا المستهلكين:** بوضع بيانات على عبوة المنتوج للتعريف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ نهاية الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتوج وتوفير مراكز خدمة لصيانة والمنتوج ،

6- **مجالات تأثير أخلاقيات الأعمال:**تساهم أخلاقيات الأعمال بشكل فعال في ضبط علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح على النحو التالي :

- علاقة المؤسسة مع المالكين: يتوقع المالك أن يحصل على عائد على الاستثمار، ومع ذلك قد يختلف الملاك بشكل فردي في تفضيلاتهم لربح الحالي مقابل الربح في المستقبل، واحتمالات زيادة المخاطرة، والتمسك بممارسات

المسؤولية الاجتماعية، ومدراء الأعمال التنفيذيين لهم واجب أخلاقي يتمثل في السعي لتحيق إدارة مربحة لمالكي الاستثمار

– علاقة المؤسسة مع العمال: تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه العمال من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات ومنزلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل، كما يتطلب الأمر اتخاذ قرارات تتسم بالعدالة، كما يتوجب تعزيز مصالح العاملين التي تتعلق بالمكافأة فرص العمل، أمن العمل، وتحسين ظروف العمل الكلية .

– علاقة المؤسسة بالزبائن: تبرز الأخلاقيات اتجاه الزبائن من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع والخدمات، والتقدير الغير مناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية والوكالات القانونية لحماية المستهلك، وعندما تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع العملاء فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة هذه المؤسسة

– علاقة المؤسسة بالمجتمع: يبرز الواجب الأخلاقي اتجاه المجتمع من خلال الوضع الشرعي للمنظمة كفرد للمجتمع، وبما أن المجتمع هو سبب في استمرار الأعمال تقوم المؤسسة بدفع حصتها من الضرائب لتغطية نفقات: حماية الشرطة، العدالة، الطرق، إزالة الأنقاض، لكي تكون جزءا فاعلا في المجتمع[1]

– علاقة المؤسسة مع الموردين: عندما تتعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل ومبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتر كة، هذا يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقديم أسعار أفضل وجودة أفضل بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة كذلك فإن الموردين يكونون على استعداد للعمل مع موفي المؤسسة لتطوير منتجاتها، في هذه الحالة تستطيع المؤسسة ضمان الحصول على ما تريد من الموردين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة [2]،

[1] نجوى بن عويدة ، مرجع سابق ص68 ،ص 83

كما نتطرق أيضا إلى مجالات أخرى في مساهمة الحوكمة و أهمية كل من الشفافية ، المساءلة و تحديد المسؤولية ودور مجلس الإدارة في تدعيم نمو و إستمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لا سيما عنصر الثقة و أهميتها البالغة في تحسين [1]صورة هذه المؤسسات في البيئة التي تنشط بها و المتمثلة فيمايلي :-

- **دور الحوكمة في تحسين جودة المعلومات المالية لـ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :**

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات و التقارير المالية ، إذ تعتبر أحد المعايير الأساسية للحوكمة من خلال إبراز دقة و موضوعية التقارير المالية ، إلى جانب الإلتزام بالقوانين و التشريعات ، لذا يتعين مراعاة مجموعة من الآليات التي تكفل جودة المعلومات في تطبيق مبادىءالحوكمة التي من أبرزها :

* يجب أن تشتمل التقارير المالية على النتائج المالية و التشغيلية للشركة و تبين الأداء المالي و ملاحظات مراجع الحسابات على القوائم المالية لإضفاء طابع الصدق و الشرعية

* يجب إعداد المعلومات و مراجعتها و الإفصاح عنها وفق أحداث إصدارات المعايير المحاسبية و المالية .

*يجب أن تتيح قنوات نقل المعلومات إمكانية وصول مستخدمي تلك المعلومات يعد أمرا ملزما بمقتضى التشريعات

- **أهمية الحوكمة في إطار المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :**

نظرا لأهمية العمل الرقابي الذي يقوم به كل مجلس الإدارة و هياكله تتوزع مسؤولية إدارة المخاطر على كل من : -

- **مجلس الإدارة :**

يمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها الآتي :

* تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة الشركة .

[1]حفاظ زحل ، عمر الشريف " الحوكمة كمدخل لإستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "مداخلة من الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي يومي 06 و 07 ديسمبر 2017 ، ص 11

* تطوير منهجيات القياس و الضبط لكل نوع من أنواع المخاطر .

* تحديد سقوف المخاطر و تسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر .

* تزويد مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة إدارة المخاطر في الشركة .

* يتم التعاون بين هذه اللجنة أو اللجان الأخرى الموجودة في الشركة لإنجاز مهامها .

لجنة المراجعة :

إن وجود لجنة مراجعة تتمتع بصلاحيات ، من شأنها أن تكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال التدقيق الداخلي و الخارجي و متابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة الشركة بتنفيذ ما تجويه تلك التقارير من نتائج و توصيات ، و يتمثل دور لجنة المراجعة في ظل حوكمة الشركات مساعدة مجلس الإدارة على إتمام مسؤولياته الإستشرافية لغرض التأكد من تكامل التقارير المالية ، و احترام الشركة للمتطلبات القانونية و التنظيمية و ضمان استقلالية المدققين الخارجيين و الداخليين عند آدائهم لواجباتهم الوظيفية ، و تشرف هذه اللجنة على كل من :

* المدقق الخارجي ، * التدقيق الداخلي

- **دور الحوكمة في فجوة التوقعات :**

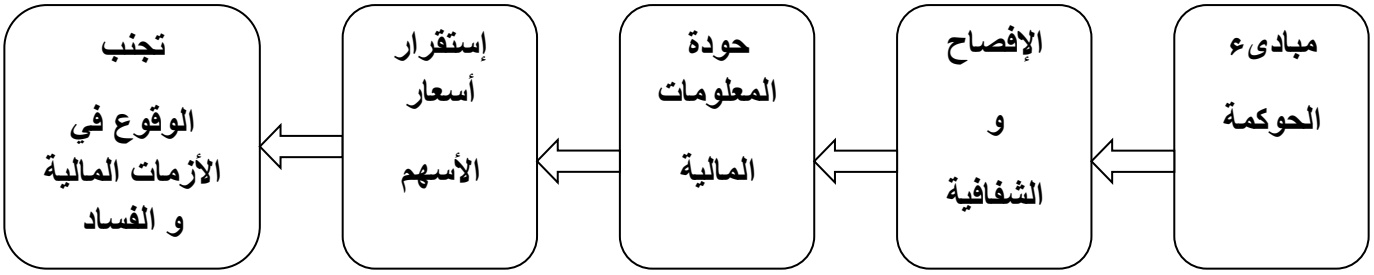
إن فجوة التوقعات هي زعزعة لثقة المجتمع المالي بأداء المراجع و الثقة في رأيه الفني حول صدق و شرعية القوائم المالية ، ما دفع بمجتمع الأعمال إلى الإهتمام أكثر بحوكمة الشركات ، و يتجلى ذلك من خلال التشجيع على إعتماد مبادىء الحوكمة التي من شأنها أن تساهم في تعزيز الثقة بالتقارير المالية للشركة و بأداء المراجع الداخلي و الخارجي ما ينعكس على تضييق فجوة التوقعات ، كما أن لوجود قانون فعال للشركات يحدد السجلات المحاسبية التي يجب إمساكها و القوائم المالية التي يجب نشرها من الممكن أن يؤدي إلى تفعيل أكثر للآليات المحاسبية المتعلقة بإعداد التقارير المالية و بما يحقق الإفصاح و الشفافية من أجل الوفاء بمتطلبات هذا القانون ، يؤدي إلى إرتفاع مستوى جودة الآليات المحاسبية المستخدمة في إعداد التقارير المالية و بالتالي تنعكس على تضييق فجوة التوقعات[1] .

[1] سفير محمد ، مولاي بوعلام " أهمية حوكمة الشركات في إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مداخلة من الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة حمه لخضر الوادي، يومي 06 و 07 ديسمبر 2017 ، ص ص 16 ، 17

- **أهمية الحوكمة في مواجهة الأزمات المالية :**

يمكن تلخيص دور الحوكمة في مواجهة الأزمات المالية من خلال الشكل التالي : [1]

شكل رقم (2-2): يبين تلخيص دور الحوكمة في مواجهة الأزمات المالية



المصدر :سفير محمد ، مولاي بوعلام " **أهمية حوكمة الشركات في إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** " مداخلة من الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة حمه لخضر الوادي، يومي 06 و 07 ديسمبر 2017.

في ظل تداعيات الأزمات المالية ، تتجلى الضرورة الملحة للتعامل في قضايا حوكمة الشركات لاسيما فيمايلي :

- العمل على إصلاح أطر و إجراءات و ممارسات تتطبق إدارة المخاطر من أجل تصحيح مواضع الخلل التي كشفت عنها الأزمة المالية .
- ينبغي توفير مزيد من الإفصاح و الشفافية بشأن نظام مكافآت المسؤولين التنفيذيين ، و يجب أن تقوم الشركات بإخضاع نظام المكافآت لتدقيق المساهمين و موافقتهم
- يجب تعزيز ممارسات حوكمة الشركات ، لاسيما من خلال تطوير كفاءات و مسؤوليات أعضاء مجالس الإدارة،الذين يجب أن يبقوا على إطلاع دائم على أحدث مستجدات القطاع المالي ليتمكنوا من القيام بالمهام المنوطة بهم ،كما يمكن أن يخضعوا إلى التدريب عند الضرورة ، و يجب على مجالس الإدارة إجراء تقييم سنوي لأداء أعضائهم الذين يجب أن يكونوا مسؤولين أمام المساهمين

[1] سفير محمد ، حيدوشي عاشور "دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو و إستمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مجلة إقتصاديات المال و الاعمال العدد 1 ، رقم 2 ، 30-06-2017 جامعة البويرة ، ص 281 ،ص ص280

- إرساء أنظمة فاعلة لحقوق الدائنين و الأسعار ، وتطوير أطر قوية للإنقاذ و إعادة الهيكلة ، لأن تحديث هذه الأطر يعد من الأولويات المهمة من أجل تسهيل إنقاذ و إعادة هيكلة الشركات القادرة على الإستمرار و التي تواجه ضائقة مؤقتة أو محتملة .[1]

المطلب الثالث : واقع ممارسات الحوكمة فيPMEجزائرية

لقد حذت الجزائر في هذا االمجال حذو التوجه العالمي لاسيما جارتاها تونس والمغرب في تبنى توجه واضح نحو ترسيخ الحوكمة الرشيدة للشركات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي توجب إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في*11* مارس *2009* وهذا سعيا إلى حفز وتعزيز النمو الاقتصادي[2].

1- التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى الحوكمة:

تمويل الشركات هو مشكلة رئيسية في الجزائر بسبب عدم كفاية رأس المال للشركات يجعل من الصعب تمويل أنشطتها وحصولها على قروض مصرفية .صعوبة الحصول على القروض المصرفية في بلادنا ،وعموما البنوك لديها شكاوى وبسبب عدم تماثل بين معلومات الشركة و الواقع .يرتبط نقص المعلومات والشفافية .حوكمة الشركات ترتكز على الشفافية، و دقة الحسابات سيؤدي إلى قراءة أسهل للشركة من طرف البنك و المساهمين وهذا يسمح بتحسين جو الثقة بين الطرفين. حدد الميثاق الوطني مشاكل المؤسسات الجزائرية التي تسعى الحوكمة في النقاط التالية:

1-1- كيفية تحسين العلاقة مع البنك:

هناك مشكلة واسعة الانتشار رفي بيئة العمل الجزائرية تتمثل في صعوبة حصول هذه المؤسسات على قروض بنكية، وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأس المال هذه المؤسسات أو حساباتها السابقة أو المتوقعة والتي لا تعكس الحقيقةا لاقتصادية ،تهتم الحوكمة أساسا من خلال مبادئها بصحة الحسابات وارتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية المؤسسة في الجانب التاريخي و التوقعي.

[1] سفير محمد ،حيدوشي عاشور ، مرجع سابق ،ص 280

[2] ا سفير محمد ، مولاي بوعلام " أهمية حوكمة الشركات في إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "مداخلة من الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة حمه لخضر الوادي يومي 6 و7 ديسمبر 2017 ،ص 6

1-2- كيفية جذب مستثمرين خارجين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية:

وهذا غالبا يطرح مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين خاصة أصحاب الأقلية خشية فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى الأغلبية ،وحل هذه المشكلة في التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المتعلقة بحماية حقوق المساهمين و المعاملة المتساوية بينهم.

1-3- إمكانية للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:

بمرور الوقت توسعت علاقة الجذر لدى المؤسسات الجزائرية حتى الخاصة منها مع الإدارة الجبائية ،و الحلف بإتباع الشفافية و النزاهة فيا لإفصاح عن الحسابات وهو ما يعد عنصرا أساسيا في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء.

1-4- إمكانية توضيح العلاقة مع المساهمين:

تعرف المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا والحل من وجهة نظر الحوكمة هو اعتماد مبدأ معاملة المساهمين على قدر من المساواة وتحديد حقوقهم وواجباتهم [12]

1-5- توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين:

إن وجود المسيرين غير المساهمين أو غير المنتميين للعائلة يطرح العديد من المشاكل منها الثقة والامتياز والأجر، وهذا يظهر الحاجة إلى توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة و المراقبة للجنة المديرين وغيرها.

1-6- توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي:

إن تبني قواعد الحكم الراشد يسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية التي تعاني إما من تمييعها أومن تركيزها المبالغ فيه وهذا يؤدي إلى ظهور الأزمات الداخلية سواء لدى الفريق التنفيذي أو بينه وبين المساهمين.

لكن بالنسبة للقيود التي تواجه رجال الأعمال في تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية هي حسب دراسة مركز حوكمةالجزائر أو لهذه القيود هي نقص تمويل الأنشطة :ويمكن حل هذا الوضع من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة ،فيما يلي:

[1]https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/facult%C3%A9-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/113-

موقع الكتروني تم الاطلاع علي الساعة : 21:52 يوم 2022/06/13

– المنافسة أو المنافسة غير مشروعة .وتظهر الدراسة بوضوح مخاوف من المنافسة من قبل القائد وأهمية الأنشطة غير الرسمية.الجباية تظهر كثالث مشكل رئيسي مسجل[1].

2- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر –2009–

اتخذ مجتمع الأعمال الجزائري المبادرة لوضع ميثاق الحوكمة من خلال ثلاث مؤسسات هي : مؤسسة الفكر و العمل حول المشاريع الخاصة و معهد رؤساء المؤسسات و الاتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات ففي عام2008 بادرت مؤسسة الفكر و العمل حول المشاريع الخاصة بتكوين فريق عمل لحوكمة المؤسسات مشكل من ثمانية أعضاء من القطاع الخاص للنظر في وضع ميثاق لحوكمة المؤسسات، وسرعان ما لاقت فكرة الميثاق دعما من السلطات الحكومية الرئيسية بما في ذلك وزارة المنشآت الصغيرة و المتوسطة و الصناعةالتقليدية ، وزارة المالية و وزارة العدل وقد كان هدا الدعم أمرا مهما في تعزيز نجاح الميثاق و إصداره بتاريخ 11 مارس2009 ، كما حظي الميثاق بدعم من هيئة

التمويل الدولية و المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بدعم التنفيذ .إن الهدف من هدا الميثاق هو منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسيةلحوكمة المؤسسات و يرتكز هدا الميثاق على أربع مبادئ هي[2] :

– :العدالة في تقسيم الحقوق و الواجبات بين الأطراف المشاركة في المؤسسة

–الشفافية في الاتصال و على كل المستويات – . التحديد الواضح للمسؤوليات

–مراقبة تنفيذ السلطة و المسؤوليات لكل طرف مشارك في المؤسسة.

[1]https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/facult%C3%A9-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/113-

موقع الكتروني تم الاطلاع علي الساعة : 21:52 يوم 2022/06/13

[2]نجوى بن عويدة " دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة دراسة حالة مجمع صيدال – مصنع قسنطينة – " مذكرة ماستر غير منشورة جامعة محمد خيضر – بسكرة – للسنة الجامعية / 2013/2012 ،ص 37.

و يتضمن الميثاق جزئين هامين حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن تصبح حوكمة المؤسسات اليوم أمرا ضروريا في الجزائر، كما يتعرض الجزء الأول لإشكاليات المؤسسة الجزائرية لاسيما .م ص .م. أما الجزء الثاني فيتناول المقاييس الأساسية التي تبنى عليها حوكمة المؤسسات فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة،ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك، المؤسسات المالية و الممونون.....الخ . و يعتبر الانضمام إلى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة مسعى حر و تطوعي و ليست له صفة الإلزام و إنما يكون الانضمام حسب درجة الوعي بضرورة استغلال فرصة مثل هذه من قبل ملاك المؤسسات و عزمهم على ترسيخ مبادئ الحوكمة.[1]

3- أهمية ميثاق الحوكمة في دعم PME :

لقد كان لميثاق حوكمة الشركات أثر بالغ في مجتمع الأعمال في الجزائر كحافز الانطلاق مركز"حوكمة الشركات " " في أكتوبر2010 ،الذي يعتبر المرجعية التي يستند عليها لتحقيق الشفافية، المساءلة والمسؤولية، من خلال التوسع في نشر الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات ومساعدة الشركات على ا لالتزام بمحتوى هذا الميثاق ،و سواء كانت محتوياته من معايير ومبادئ إلزامية أو تطوعية، فان سر نجاحها يكمن في فهم القائمين على الشركات بأنها تساعدهم على جمع منافع اكبر من المعتاد،حتى مع التقدم التدريجي تجاهل المبادئ،و يعزز أخلاقيات العمل لصالح القطاع العام والقطاع الخاص و المصلحة العامة[2].

إقدام الجزائر على الاستثمار في مجال حوكمة الشركات سعيا منها لتعزيز إجراءات الرقابة والشفافية والإفصاح والارتقاء بمستوى الممارسات الأخلاقية للمدراء التنفيذيين ،والحفاظ على استمرارية الشركات، لا سيما ذات الطابع العائلي منها ،يواجه في تحديات جمة وعلى مختلف المستويات التي تتطلب الكثير من العمل في سبيل الإقدام على هذه الخطوة ،وتمثل في نفس الوقت عناصر التحفيز لهذه الإرادة.

3-1- توفير التمويل

لتستمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقق خططه التوسعية تحتاج إلى الحصول على مصادر رأسمال،مما يستوجب إرساء الشفافية وتكريس الضوابط المالية للمحافظة على المستثمرين واستقطاب أكبر شريحة من المستثمرين المحتملين ،حيث نشير في هذا المجال إلى الدراسة التي أجراها كل من مجمع ماكينزي بالتعاون مع

[1]: نجوى بن عويدة ،مرجع سابق ، ص 38

سفير محمد ، مولاي بوعلام " أهمية حوكمة الشركات في إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مداخلة من الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة حمه لخضر الوادي، يومي 06 و 07 ديسمبر 2017 ، ص 16 ،15 [2]

البنك الدولي ،إذ وصلا إلى المستثمرين على استعداد لدفع قيمةأعلى لأسهم الشركات التي تمتاز بممارسات الحوكمة مقارنة بتلك التي تفتقر لمثل هذه الممارسات 13 ،كما أن تنظيم العلاقة بين الشركة ومختلف أصحاب المصلحة اثر على استدامة الشركة وقدرتها على تحقيق نتائج مالية أفضل.

3-2- تأطير القوى العاملة

تعتبر الموارد البشرية العقل المفكر الذي يعتمد عليه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاسيما إأُطّر بمواثيق أخلاقية، بحيث تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكان عمل مفضل في جذب قوت عاملة تمتاز بمهارات أفضل وإنتاجية أعلى ،فترسيخ القيم والإحساس بالالتزام اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعامل بنزاهة داخل الأوساط العمالية باعتبارهم جزء ا أمن أصحاب المصلحة،لا يأتي إلا بوجود نظام حوكمة فعال ،مدعم بنظم الاتصالات الداخلية والخارجية التي تتمتع بالشفافية وسياسات معاملات الأطراف ذات الصلة وخطط التوفيق الداخلي ومكافحة الفساد.

3-3- استشراف المخاطر

إن الخوض في هذا الموضوع يستوجب دائما الانتباه إلى الفساد والاحتيال،فمثل هذه الممارسات من شأنها أن تزيد من التعرض للمخاطر وهدر الموارد وتهدد استدامة الشركة ،حيث أثبت الدراسات اضعف الحوكمة من أسباب نشوء الممارسات الاحتيالية.

فتأسيس إطار قوي لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشتمل على مشاركة المجلس والضوابط الداخلية الفاعلة،يساعد المؤسسات.[1]

[1] سفير محمد ، مولاي بوعلام " أهمية حوكمة الشركات في إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مداخلة من الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة حمه لخضر الوادي، يومي 06 و 07 ديسمبر 2017 ، ص 17

المبحث الثالث :تأثير حوكمة الشركات علي تحسين أداء المؤسسات

المطلب الأول :ماهية تحسين الأداء :(تعريف الأداء أهميته دوافعه و خطواته، معوقاته) :

1- **تعريف تحسين الأداء** : يعرف تحسين الأداء بأنه عملية إدارية ترتكز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط و تحسين العمليات و البحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون و ماهي عليه الآن و هي عملية مستمرة و منهجية و منتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي و النتائج المرغوب فيها .ويعرف تحسين الأداء على أنه الاستخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى،[1] يشير هذا التعريف إلى أن الهدف من تحسين الأداء هو تحسين المخرجات بصفة عامة و ذلك بالتوظيف الأمثل لرأس المال .

و يمكن تعريف عملية تحسين الأداء أيضا بأنها العمليات المستمرة و المنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي و النتائج المرغوب فيها .

2- **أهمية تحسين الأداء** : تظهر أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية :

– أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية و المادية و التقنية و التنظيمية في إطار متناسق ، و عدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر و التغافل عن البعض الآخر ،

– أهمية إدماج معطيات و عناصر و برامج تحسين الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة و الإستراتيجية العامة للمؤسسة الإنتاجية و التسويقية و التمويلية و التقنية و الإدارية .

– ضرورة النظر إلى قضايا التحسين و التطوير و التحديث و إعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المؤسسات من منظور إدارة الأداء و استهداف تحسين و تطوير الأداء في نهاية الأمر، أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية و الاجتماعية للموارد البشرية و اختلاف مستوياتهم الفكرية ، و أخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال و إعداد خطط تحسين الأداء و تحديد معايير التقييم .

[1] – بكوش لطيفة " **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة الحالة –مجمع صيدال –** "أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة محمد خيضر –بسكرة–السنة الجامعية 2017/2016 ،ص48.

أهمية التركيز في تصميم الأعمال و تخطيط تحسين الأداء على تضمينها أبعادا تستثمر و تستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المؤسسات المعاصرة .

إن تحسين الأداء يثير بعض المشكلات سواء على مستوى التخطيط أو على مستوى التنفيذ ، فبعض المديرين يترددون في الأخذ بأساليب تحسين الأداء إلى :

– الرغبة في التحرر و عدم الالتزام بأسلوب مجدد و نظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين،[1]

– الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها تحسين الأداء ، من حيث تغير أساليب تقديم الخدمة ، و تعديل طرق دورة العمل ، كثرة النماذج المطلوب استيفاءها ، و عبء العمل الورقي ،

– السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها الرئيس إلى المناقشة و الجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستواهم العام ، أو لشرح طرق العمل المستحدثة و التطوير المطلوب تحقيقه ،

– الميل إلى التخفيف من القيود التي يفرضها نظام تحسين الأداء على جرية ووقت الرؤساء .

و تظهر أهمية تحسين الأداء أيضا في :

– أن تحسين الأداء يساعد الأفراد على تجويد العمل و تحقيق أهدافهم ، و ليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج ،

– أهمية تحسين الأداء في تنمية القدرات و المهارات ، رغم ما قد يترتب عليه من محاسبة و مسائلة

– أهمية الدور الإيجابي للموارد البشرية في تحسين الأداء ، حيث يشاركون في تخطيط الأداء و تقييم النتائج .

– تأكيد أن تحسين الأداء مشاركة بين الإدارة و العاملين ، و أن هدف التحسين يكون لمصلحة الطرفين ، و أن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام و ليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات .

[1] – قطاف عقبة"**دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الاقتصادية الجزائرية الجزائرية– دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر–**" أطروحة دكتوراه غير منشورة بجامعة محمد خيضر بسكرة – للسنة الجامعية 2019/2018 ، ص 174

3- المبادئ الأساسية لتحسين الأداء : من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء ما يلي :

- الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون (داخلي / خارجي)

-إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين و خاصة ذوي الكفاءة و المهارة و الإبداع .

- التركيز على النظم و العمليات .

- القياس المستمر و متابعة الأداء .[1]

4- دوافع تحسين الأداء

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر:[2]

- ✓ **دوافع التحسين المستمر** : يرتكز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.
- ✓ **معدلات التغير السريعة**: تمثل مجموعة القوى الخارجية،التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها،والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛فمن حيث كونها نقطة البداية،فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام،رؤوس الأموال،العمالة والمعلومات عن السوق،أما من حيث كونها نقطة النهاية،فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة،فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها،عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها،لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛
- ✓ **الحفاظ على المكانة** :تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال،ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك،والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها،و هذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية ، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية ؛

[1] - قطاف عقبة ،مرجع سابق ، ص 175،

[2]- https://univ-blida2.dz/fac-sociaux/wp-content/uploads/sites/3/2017/06/% الموقع الالكتروني تم الاطلاع يوم 2022/05/23 علي الساعة 18.22

- ✓ **الاهتمام بالجودة** :إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات،خاصة الهادفة للربح،تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و كفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء،وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة ،والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛
- ✓ **المنافسة** :تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات و محاولة كل منها كسب الريادة في السوق،وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء،لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية؛
- ✓ **الحفاظ على المكانة** : تعكس مكانة المؤسسة أي الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك ، و التي يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ، و هذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات و الكفاءات البشرية و الأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .
- ✓ **الاهتمام بالجودة** :إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات ، خاصة الهادفة للربح ، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و كفاءتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء ، و ذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة ، التي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء ، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة
- ✓ **المنافسة** : تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات و محاولة كل منها كسب الريادة في السوق ، وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء ، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجيتها و تتبع متغيرات البيئة الخارجية

5- خطوات التحسين المستمر :

يمر أسلوب التحسين المستمر بالمراحل التالية :

5-1- **مرحلة تحديد فرص التحسين المتاحة** : و هي المرحلة التي يتم فيها تحديد فرص التحسين المتاحة و اقتناصها و تتألف من جزأين الأول كل من مدخلات تحليل إشارات التحذير الداخلية و الخارجية مثل الفشل ، الشكاوي و إعادة الإنتاج فصلا عن اقتراحات فرق العمل و المهنيين و المشرفين بجانب تعليقات و أراء عناصر البيئة الخارجية عن المنتجات من الزبائن و أراء العمال و المقارنة

بالمنافسين عن الأداء بالنسبة للمنتجات ، و من ثمة تحديد المشاكل ، أما الجزء الثاني فيتضمن تكوين الفريق المسؤول عن التحسين و تحديد الغرض من إنشائه و الوقت المخصص لحل المشكلات مما يمكن القول بأن المشاكل تعد فرصا للتحسين المستمر .

2-5- **مرحلة تشخيص المشكلة** : و ذلك عن طريق وصفها بوضوح و تحديد الخطأ عند حدوثه و بيان المسؤول عنه و توضيح تأثيراته على الزبون و اعتماد التركيز على ما هو معروف و غير معروف و حجم المعرفة المطلوبة .

3-5- **مرحلة تحليل و استدراك كيفية الأداء و الأنشطة الأساسية** : لتقرير المقاييس و الزبائن و الموردين و المدخلات و تحديد مدى رضاهم وفق وضع مخطط لتدفق العمليات و تحديد مقاييس الأداء عن طريق فريق العمل الذي سيقوم بجمع [1]

البيانات و تحديد الزبائن و توقعاتهم و مدخلاتهم و مخرجاتهم ، وهي معلومات عن كيفية تصميم المنتج و التي تتطلب معلومات إحصائية عن ضبط الجودة بالإضافة إلى خرائط التشتت .

4-5- **مرحلة وضع التصورات للعمليات المستقبلية و الحلول المثلى للتحسين** : و ذلك من خلال ابتكار عمليات جديدة – مزج عمليتين أو أكثر لخلق عملية أحسن – إدخال تعديلات على الطرق و الأداء بالطريقة الأفضل .

5-5- **مرحلة إعداد خطة تنفيذ التغير** : و الحصول على الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين ، و يتضمن التقرير الخاص تحديد ما سيتم عمله و كيفيته ، و متى سيتم العمل ، ومن القائم به ، و أين سينفذ العمل .

6-5- **مرحلة التحسين المستمر بمستوى أفضل** : و بشكل ينعكس على أداء الإدارة في سعيها لوضع برنامج للتحسين المستقبلي الداخلي و الخارجي .[2]

[1] – قطاف عقبة ،مرجع سابق ، ص 176

[2] – نوي فطيمة الزهرة "**أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية** "أطروحة دكتوراه غير منشورة –جامعة محمد خيضر –بسكرة للسنة الجامعية 2017/2016 ، ص86

6- معوقات تحسين الأداء :

يمكننا تلخيص معوقات تحسين الأداء بما يلي :

- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها و العلاقات التي بينها .
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص و دراسة و تحليل الإنجاز بهدف تقييمه .
- صعوبة تطوير معايير كمية و نوعية لقياس المخرجات الكمية و النوعية لقياس أداء المؤسسة .
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء و تقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات و الكفاءات و المهارات اللازمة .[1]

[1] – نهي أحمد الحايك "**أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)**" الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية لسنة 2016، ص 46

المطلب الثاني :دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء

1- دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء :

إن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف و رقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغييرات في بيئة الأعمال و الأزمات و الفترات الحتمية للهبوط من الأعمال ، بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان مع الأمل في حصولها على عائد ، كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن تعمل على منع التهاون كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن تعمل على منع التهاون الإداري و على تركيز اهتمام المديرين على تحسين أداء المنشآة[1].

إن أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة هو مجلس الإدارة فهو يحمي رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال من خلال صلاحيات القانونية و تعيين و مكافأة الإدارة العليا ، كما يشارك مجلس الّإدارة في تحديد ووضع إستراتيجية الشركة ، تحليل بيئة الشركة و اكتشاف نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات ، البحث و الاختيار و التعيين للمدير العام و مراقبة أداء إدارة أصول الشركة و استثماره بكفاءة و فعالية ، كما يجب أن يمتلك مجلس الإدارة السلطة اللازمة لممارسة مختلف المهام و بعيدا عن التدخلات و السياسات البيروقراطية .[2]

و نظرا لكبر حجم الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة يؤدي بالنتيجة إلى قيام تلك المجالس بإنشاء العديد من اللجان حسب طبيعة نشاط المؤسسة إلا أن أكثر المؤسسات تقوم بإنشاء اللجان الآتية[3]:

أ- لجنة المكافآت :و هي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة الغير التنفيذيين ، تقوم بوضع المكافآت للإدارة العليا و مجلس الإدارة من مهامها :

---

[1] – الموقع الالكتروني http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07يوم 2022/05/18 الساعة 4.30

[2] – قريشي العيد .وليد بن تركي"**دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي و الإداري**" الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري يومي 06-07 ماي 2012 بجامعة محمد خيضر –بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ص15 ،ص16

[3] – طلال محمد علي الحجاوي و محمد محيسن عبد الرضا الزرفي"**إطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال–بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل** " مجلة الدراسات المحاسبة و المالية المجلد الثالث عشر العدد 42 الفصل الأول ل 2018، ص49.

– تحديد المكافآت و المزايا الأخرى للإدارة العليا و مراجعتها و التوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها .

– وضع سياسات لإدارة برامج ، مكافأة الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا

– وضع سياسات لمزايا الإدارة و مراجعتها باستمرار .

ب– لجنة التعيينات : و هي لجنة متخصصة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين بحيث تقوم باختيار أفضل الكفاءات و المهارات و الخبرات للعمل بالشركة.

ج– **لجنة إدارة المخاطر** :

تتولى لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة مسؤولية تدقيق و مراقبة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وإستراتيجية إدارة المخاطر و نزعة المخاطر و الضوابط الرقابية المتعلقة بها كما تتولى اللجنة إدارة متطلبات رأس المال للمؤسسة عن طريق التأكد من الاحتفاظ بمستوى مناسب من رأس المال و السيولة بما يتماشى مع أنشطتها بالإضافة إلى مراجعة و تقييم مدى كفاية رأس المال و إجراء اختبارات الضغط و عرض نتائجها على المجلس علاوة على ذلك ، تقوم اللجنة بتحقيق العمليات المرتبطة بالمخاطر و الامتثال و تقييم أثر التغييرات القانونية و التحقق من تطبيق إجراءات المساعدة على الإدارة ، و الإفاءة من أي إجراءات / معاملات تنطوي على مخاطر مرتفعة وفقا للسياسات الداخلية و القواعد الصادرة من الجهات الرقابية و الحد من عمليات الاحتيال و التلاعب التي تواكب عملية تقديم الخدمات المتنوعة

د– **لجنة الجودة** : ومن المسؤوليات الرئيسية لها هي :

– تحسين الأداء و نتائجه .

– يكون لدى لجنة الجودة معرفة جماعية بالهياكل و التنظيمات القانونية و الاتجاهات الحديثة في السوق فيما يتعلق بالجودة و المنهجيات المعاصرة في إدارة الجودة

– لجنة الجودة ليست هي إدارة الجودة فلجنة الجودة لا تتدخل في التفاصيل و إنما تتابع الصورة العامة و هي تعمل كمساعدة لإدارة الجودة بالإضافة إلى الوظيفة الإشرافية على أدائها[1].

2– كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات :

إن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي تفرضها السوق من شفافية و حماية المستثمرين تفرض على الدول و الشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة و أن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها و يسعى إليها المستثمرون و غيرهم من أصحاب المصالح ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة و فعالية ، و أن توفر عناصر النظام توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات و بصيغة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي :[2]

أ– استقلالية مجلس الإدارة :

تشكل استقلالية المجلس ، التي تقاس من خلال قسمة الأعضاء الغير تنفيذيين ، على عدد أعضاء مجلس الإدارة ، من أهم محددات الخصائص النوعية لمجلس الإدارة ، و أحد المؤشرات المهمة لقوة حوكمة الشركات ، و يساعد وجود الأعضاء المستقلين في المجلس على ضبط أداء الإدارة للعمل في إطار مصلحة المساهمين ، و تعظيم قيمة المنشأة ، من خلال تقييد السلوك النفعي للإدارة ، فحوكمة الشركات ت تمنع التقارير المالية الاحتيالية من خلال[3]

---

[1] – طلال محمد علي الحجاوي و محمد محيسن عبد الرضا الزرفي،مرجع سابق ،ص 50

[2] – صلاح الدين عزوي " **دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة – وحدة أريس**–"مذكرة ماستر غ منشورة جامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2015/2014 ص 55 ،ص 56

[3] – بودربالة محمود السعيد ،حروشي جلول" **دور حوكمة الشركات في تحديد مستوى التحفظ المحاسبي في القوائم المالية للشركات الجزائرية: دراسة ميدانية**" ***Journal of EconomicGrowth and EntrepreneurshipYear : 2021 Vol.4 No.7 pp:37-50***،ص44

ب- **قدرة مجلس الإدارة على التنافس** :و يعنى به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما و يجب أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء ، حيث لا تجمد الإدارة لفترة طويلة من خلال أن عمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة و الإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث .

ج- دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة :

ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة[1].

3- دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء :

حظيت لجنة المراجعة أو التدقيق بفائق الاهتمام من قبل جهات عدة عقب الانهيارات المالية الكبيرة لما لها من دور في زيادة الدقة و الشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات الأمر الذي أدى لقيام البورصات المالية الدولية بإنشاء لجنة المراجعة وهي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة و يتمثل أعضاؤها في الأعضاء الغير التنفيذيين

تساهم لجنة التدقيق بتحسين الأداء من خلال القيام بالمهام التالي: [2]

❖ **علاقتها بالمراجع الخارجي** :ويكون ذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التالية :

* التوصيات باختيار المراجعين الخارجيين و تغييرهم و تحديد أتعابهم ، حيث يجب على لجنة المراجعة ترشيح المراجعين الخارجيين الذين لديهم القدرة على مراجعة حسابات المؤسسة بكفاءة و تلقي عروضهم و إعداد مذكرة تعرض على مجلس الإدارة تبين فيها نتائج دراستها للعروض المقدمة و المراجعين المرشحين لمراجعة حسابات المؤسسة .

[1] – بوراس بودالية"**آلياتحوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري و المالي** "أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عين تيموشنت بلحاج بوشعيب 2022/2021 ص 164

[2] – محمد البشير بن عمر " **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة** "أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قاصدي مربح –ورقلة –الجزائر 2017/2016 ،ص 234

* تقييم مؤهلات و أداء و استقلالية المراجع الخارجي على البيانات المالية و إعطاء الرأي بشأنه .

* الموافقة على قيام المراجع الخارجي بعمليات إضافية و الموافقة عليها [1]

❖ **علاقتها مع المراجع الداخلي :**

* دراسة فعالية تقارير المراجعة الداخلية و الخطوات التصحيحية المقترحة و مناقشتها مع مدير المراجعة الخارجية .

* دراسة تقارير المراجعة الداخلية و الإجراءات التصحيحية لها

* التنسيق مع المراجعين التأكد من جودة المراجعة الداخلية و أنها تتم وفقا لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية

*التأكد من جودة المراجعة الداخلية و أنها تتم وفقا لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية.

❖ **فحص التقارير المالية :**

يرى بعض الباحثين أن المسؤوليات الأساسية للجنة المراجعة تتمثل في فحص التقارير المالية مع التركيز على كفاية و موضوعية و ملائمة الإفصاح ، ما إذا هناك إشارات تحذيرية لأية مشكلات متوقعة في المستقبل السياسات المحاسبية و تقديرات الإدارة .

- تقييم كفاءة المدير المالي و أفراد الإدارة المالية الرئيسي .

- متابعة إجراءات إعداد المعلومات المالية .

- تقييم كفاءة المدير المالي و الإدارة المالية .[2]

[1] - صلاح الدين عزوي ،مرجع سابق ،57

[2] - عزيز لوجاني"**دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات –دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** "أطروحة دكتوراه غ منشورة جامعة محمد خيضر- بسكرة - 2019 2020،ص41.

4- دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء :

تميز مفهوم التدقيق الداخلي بالعديد من التطورات الحاصلة بداية من مراحله الأولية التي انحصرت في بادئ الأمر في محاولة الفحص والتأكد من صحة المعالجات المالية والمحاسبية داخل المؤسسة،وصولا إلى خدمة شاملة وفي خدمة الإدارة العامة وحماية أصولها وإدارة المخاطر و حوكمة رقابية فعالة،حيث تطور هذا المفهوم على النحو التالي:

-في سنة 1945 عرف حسب جمعية المراجعين الداخليين أو المدققين الداخليين على انه" نشاط تقويم مستقل يعمل بصفة أساسية في مجال الموضوعات المحاسبية والمالية ولكن من الجائزان يتعامل في بعض المسائل ذات الطبيعة المستقلة."

يعد التعريف الصادر عن معهد التدقيق الداخلي بتاريخ :1999/06/29 بمثابة التعريف الأكثر شمولا للتدقيق الداخلي حيث أصبح التدقيق الداخلي يهدف إلى:

- إضافة قيمة للشركة؛
- ضمان السيطرة على العمليات؛
- تحسين أداء الشركة؛
- تقديم الاستشارة. .[1]

و يتمثل دوره بأنه نشاط تقييمي مستقل يهدف إلى التدقيق في العمليات المالية و المحاسبية و التحقق من سلامة السجلات و البيانات و المحافظة على أصول الشركة ، و كذلك اكتشاف الغش و الأخطاء و ضبط البيانات بالإضافة إلى القيام بالرقابة الإدارية و قياس فعالية الأداء

فهو نشاط تأكيدي لتطمئن الإدارة بان المخاطر المرتبطة بالشركة واضحة و مفهومة و يتم التعامل معها بشكل مناسب استشاري لتزويد الإدارة بالتحليلات و الدراسات و الاستشارات و الاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات و كذلك مستقل بارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم

[1] – راضية زروق " دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات – دراسة تطبيقية لمؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي – ماستر غير منشورة جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي للسنة 2016/2015 ،ص 68.

5- دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء :

يعد التدقيق الخارجي من آليات الخارجية الفعالة لإنجاح حوكمة الشركات لأنها تقلص أو تقضي على التعارض بين المساهمين و الإدارة ، كما أنها تقضي على عدم تماثل المعلومات المحاسبية المحتواة بالقوائم المالية ، حيث يتضح الدور المحوري الذي يلعبه المدقق الخارجي في تحسين جودة القوائم المالية الخاصة بالشركة عبر فحصه الدقيق لحساباتها باعتباره متخصصا و نزيها لإتقان عمله إذ لا مصلحة له في التأثير على حقيقة المعلومات المالية المدروسة بما يمكنه من التأكد من مصداقيتها و اعتمادها لقروض التدقيق الخارجي و المبادئ المحاسبية و كذا احترام القوانين الجاري العمل بها و جعلها تعكس صورة و فيه لواقع الشركة كونها خالية من الأخطاء و الغش و التزوير وهذا ما ينتج مصطلح جودة القوائم المالية أي سلامة ، صحة و دقة هذه القوائم كما يعتبر تقرير المدقق الخارجي أداة ضغط على الإدارة من أجل تفعيل الأداء المحاسبي مما تبرز هذه التقارير انعكاسا إيجابيا في تطبيق الشركة لإرشاداتها على جودة القوائم المالية ، وأهم ما توفره هذه التقارير للمستخدمين هو إمكانية الوثوق و الاعتماد على تقرير منشور شهادة طرف خارجي محايد كالمدقق الخارجي الذي يبدي رأيه الفني حول مصداقية القوائم المالية و التأكد من سلامة و صحة و دقة المعلومات المحاسبية لضمان جودة فعالة للقوائم المالية و بالتالي تفعيل الأداء المحاسبي للشركة

ويمكن تلخيص دور التدقيق الخارجي فيما يلي :

- زيادة موثوقية و مصداقية القوائم المالية و التي تخضع للتدقيق و التأكد من جودة المعلومات الواردة بها ، و زيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية .
- زيادة القدرات التنافسية للشركات من خلال توفر الموثوقية و الشفافية في قوائمها المالية مما ينعكس أثره على برامج خفض التكلفة و الارتقاء بجودة المنتجات و زيادة حصة الشركة التسويقية .
- زيادة ثقة المتعاملين بالبورصة مما يعكس أثره على ارتفاع حجم التداول و أسعار الأسهم .
- تحقيق مزايا ضريبية عند التحاسب الضريبي لثقة المأمور الفاحص في بيئة الرقابة و مصداقية التقارير و القوائم المالية
- جودة التقارير المالية من جودة عملية التدقيق في معلوماتها و مدى الالتزام بتطبيق المعايير و الطرق المحاسبية المتعارف عليها .

و يساهم التدقيق في تحسين المعلومات المحاسبية و ذلك من خلال :-

- اكتشاف ما قد يوجد في الدفاتر و السجلات من أخطاء متعمدة أو غير متعمدة و بالتالي الحصول على معلومة محاسبية خالية من الأخطاء .
- تدقيق البيانات و بالتالي الحصول على معلومة محاسبية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار .
- يعمل على التحقق من صحة المعلومات و البيانات المستخدمة في الشركة .
- يعمل على فحص و تقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية في الشركة ، مدى تحقيق أهدافها و التي من بينها دقة المعلومات المحاسبية التي ينجزها النظام المحاسبي في الشركة

لذلك أصبح دور المدقق الخارجي جوهريا و فعالا في مجال الحوكمة نتيجة لما يقوم به من إضفاء الثقة و المصداقية على المعلومات المحاسبية المالية ، و ذلك من خلال إبداء رأيه الفني المحايد عن مدى صدق و عدالة القوائم المالية التي تعدها الشركة .[1]

المطلب الثالث : تأثير الحوكمة على الأداء المالي و التشغيلي :

تهدف حوكمة الشركات إلى حماية أصول الشركة تدعيم وخلق ميزات تنافسية ، بما يضمن تطورها استمرارها في النشاط و انتعاش أسهمها ضمن الأسواق المالية ، و بالتالي تحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة المشتركة .

1- تأثيرها على الأداء المالي :

1-2- الحوكمة ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات:

يعد توفير التمويل عنصرا أساسيا لاستمرار وبقاء المؤسسات،إلا أن توفيره يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغايات استثمارية وإنتاجية، وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل المستثمرين ، وكذلك قابلية هذه المؤسسات للاستمرار والبقاء والذي يمكن تقييمه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسساتية والتشريعية التي تضمن له حماية استثماراته ، ومن هنا تأتي حوكمة المؤسسات لتتعامل مع الطرق التي من خلالها:

- يطمئن المستثمر على عائد استثماراتهم .

[1] – بن زعمة وسيلة ،بصري ريمة ، تقرارت يزيد " **التدقيق الخارجي كآلية خارجية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة نظرية تحليلية –** "مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث العدد الرابع / ديسمبر 2018، ص 93 ،94.

- يتمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الأرباح.
- يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في المؤسسة.
- التأكد من أن المؤسسة لا تستثمر في مشاريع فاشلة.[1]

2-2- الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية:

إن الممارسات السليمة للحوكمة تساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات،ودعم الأداء الاقتصادي والمالي،والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال:

- التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية فإن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة ، و بالتالي قدرتها التنافسية و بالتالي انصراف المستثمرين عنها .
- إن إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال :
- مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية مناسبة و ضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على أسس سليمة، وهذا يساعد المؤسسات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة و تحسين كفاءة أدائها
- يتبنى معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين و الموظفين ، فإن الحوكمة تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط لمعظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية .
- تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحوكمة لحماية الأقليات من المستثمرين تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال .

أما فيما يتعلق بعلاقة الحوكمة بالأداء المالي للمؤسسات [2]،فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تساهم في تطوير الأداء المالي، وتتمثل هذه القنوات في الآتي[2] :

– دحض الشائعات : تعد الإشاعة من العوامل المؤثرة سلبا على الأداء وتعم في أجواء السرية و الغموض و الكتمان ، و النمط القيادي الاستبدادي ، و لهذا فإن المؤسسة التي تطبق مبدأ الشفافية الإدارية تكون بذلك قد

[1] – يحياوي إلهام ، بوحديد ليلي "**الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية : حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالرويبة** " مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد2014/05 ،ص 65،66

[2] – قطاف عقبة ،مرجع سابق ، ص 191

أوصدت الباب أمام انتشار الإشاعة ووفرت على موظفيها قضاء العديد من الساعات وراء الأبواب المقفلة لترديد الأقاويل و الشائعات و شدتهم إلى أعمالهم بشكل أكبر .

اكتشاف التلاعب: إن الحوكمة تؤكد مسؤوليات الإدارة و تعزيز مساءلتها و تحسين الممارسات المحاسبية و الإدارية و المالية ، و التأكيد على الشفافية مما يساعد على سرعة إكتشاف التلاعب و الغش المالي و الفساد الإداري و اتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه و علاج أسبابه و آثاره قبل تفاقمها و تأثيرها على حياة الشركة .

الكشف المبكر عن الأزمات: يرى fink أن الأزمة لا تكون وليدة الساعة ، رغم أنها تأتي أحيانا بشكل مفاجيء ، و لهذا فإن المنظمة التي تطبق مبدأ الشفافية الإدارية في عملها تكون بذلك قد جهزت نفسها بأنظمة الكشف المبكر لرصد أية أخطار قد تحدق بها ، مما يمكنها من إتخاذ قرارات سريعة و حازمة لمواجهة الأزمات في مراحل تشكلها الأولى ، الأمر الذي يحول دون تطورها و تعاظمها ، و يزيد من إمكانية و أدها و القضاء عليها .

إجتذاب وتدعيم الإستثمار: تبرز أهمية الحوكمة في زيادة الإستثمار من خلال مبادئها التي من بينها توفير الحماية لحقوق المساهمين في الشركات و تحديد الحقوق لأصحاب الملكية ، و تظهر أهميتها في هذا المجال في تنمية و تشجيع الإستثمار من خلال إرساء قواعد تؤدي بالنتيجة إلى زيادة ثقة المساهمين بالوحدة الإقتصادية و ذلك لأن المستثمرون حالة ضرورية و حجر الزاوية في الوحدات الإقتصادية كافة ، و يتم ذلك من خلال الشفافية في التعامل معهم فإن حماية مصالحهم و إطمئنانهم على أموالهم المستثمرة في الشركة يعد من الأولويات لدى الوحدات الإقتصادية ، لأن هذا يؤدي بالنتيجة إلى رفع أسعار أسهم الوحدة في السوق و دعم مركزها التنافسي مما يؤدي إلى جذب إستثمارات جديدة .

جذب الإستثمارات الأجنبية و المحافظة على الإستثمارات الوطنية : يتخذ المستثمر قراراته بعد دراسة معمقة، ومن العوامل التي يأخذها المستثمر في الإعتبار قبل إتخاذه قرار الإستثمار في بلد ما هو الإستقرار و الأمان و سيادة القانون و إمكانية الحصول على المعلومات ووضوح التشريعات و مناسبتها .[1]

– تخفيض مخاطر الأزمات المالية : في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للإنهيارات المالية

[1] – أفروخ رانيا . **"دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات –دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات "**مذكرةماستر غير منشورة ،بجامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2015/2014، ص 65.

التي عرفتها الاسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات و بالتالي ضعف الحماية للمستثمرين ، مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق ،

بحيث ينخفض العائد على الإستثمار بشكل قد يقود إلى إنهيار العملة و أسعار الأسهم ، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة و يرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا و ممارسة للحوكمة.[1]

– زيادة قيمة الشركة : لا تؤدي حوكمة الشركات إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب و إنما تؤدي كذلك إلى إرتفاع قيمة الشركة و ميل المستثمرون إلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية ، كما أن إنخفاض تكلفة رأس المال يترجم بإنخفاض التكلفة الإقتصادية في القطر بحيث تجعل منه قطرا أكثر جذبا للإستثمار[1] .

– تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح : إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين ، البنوك ، الموظفين ، العمال ، الموردين و الحكومة) يراقب و يؤثر على إدارة الشركة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب ، سواء من خلال إدارة و مراقبة الشركة ، أو زيادة التدفقات النقدية و تحسين وضع الشركة ، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب ، و كذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين و على سمعة جيدة بالنسبة لإلتزاماتها القانونية ، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية و الإجتماعات المستمرة و الصراحة و الإبتعاد عن التضليل و تقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب .

تدعيم الأداء الإقتصادي طويل الأجل و القدرة التنافسية : إن طلب الشفافية في عمليات الشراء و في كافة الأعمال يؤدي إلى استنفاذ موارد الشركات و محو قدرتها التنافسية و إلى نفور المستثمرين بعيد ا عنها .
إلا أن دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توافرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة:

[1] – نعيمة يحياوي ، حكيمة بوسلمه " دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات مداخلة من الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 06 و 07 ماي 2012 – جامعة محمد خيضربسكرة ، ص10

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل و المالك (المساهمين).وضمان استمرار تدفق رأسمال لتمويل المؤسسات.
- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين،(الممولين)
- القدرة على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي و الإداري و مواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال المؤسسة.

وبالتالي،نلاحظ أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات يمثل سبيلا لتقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل،لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسبا من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم،كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات ،ومن ثم تدعيم و استقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات [1]

2- تأثيرها على الأداء التشغيلي (الوظيفي) :

يتأثر الاداء الوظيفي للعاملين بالعديدمن العوامل التي تؤثر على فاعلية هذا الأداء حيث يتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة و السلوكيات الخاصة بالمنظمة و كذلك مدى تبني المنظمة للتوجهات الإبتكارية ، هذا فضلا عن مدى ما يتعرض له الأفراد من ضغوطات مختلفة ، و يمكن للمنظمة أن تؤثر بشكل فعال في هذا الأداء من خلال ما تستخدمه من أساليب و أدوات مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين ، و من ثم الوقوف على أوجه القصور فيه و علاجها بشكل فعال .

يؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحسين الأداء الوظيفي لدى الأفراد ، تلعب معايير و مواصفات الأداء الوظيفي المبنية على السهولة و الوضوح و سهولة التطبيق دورا مهما في تحسين و تطوير الأداء الوظيفي للأفراد . تأثير معايير الأداء الكمية و النوعية و الزمنية على تحسين الأداء الوظيفي للأفراد و مدى ربطها بأهداف المنظمة الحماس في العمل و إتقانه و الرغبة في أدائه أحد المؤثرات المهمة على تحسين الأداء الوظيفي ، يتأثر الأداء الوظيفي بالإختلافات الشخصية من حيث التعلم أو التدريب ، يتأثر تحسين الأداء الوظيفي بمدى تبني ثقافة المنظمة لمعايير الإبتكار[2] .

[1] – نعيمة يحياوي ، حكيمة بوسلمة ، مرجع سابق ، 65،66

[2] – منال محمد الوكيل " **تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر** " المجلة العربية للإدارة ،مج 41 ، ع 4 ديسمبر 2021 ،ص 113.

تعمل الحوكمة على إزالة العوائق الروتينية لأن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل و الإهمال و عدم الإكتراث نحو التحديث و التطوير بينما الأعمال الغير روتينية التي تتسم بالتطوير تؤدي لتحسين الأداء لأن العامل يحس بقيمته و بأنه ينجز ، مما يقوي ثقته بنفسه فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحباط العاملين .

الشفافية الإدارية و سياسة الإنفتاح على العاملين و المشاركة و توافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال ، ويتحول إهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان و التقدير الذاتي إلى الإهتمام بالأداء و الإنتاج .

يتمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة للحوكمة بإستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية ، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة ، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية و مصداقية

يؤثر وجود نظام لعلاج مشكلات الأداء الوظيفي في توفير أجواء مناسبة لتقييمه و تحسينه .[1]

[1] – أفروخ رانيا ، مرجع سابق ، 68.

خلاصة :

لقد خلصنا مما سبق أن الأداء التشغيلي و المالي على حد السواء يعد ضروريا لأي مؤسسة إقتصادية لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها و هذا لإرتباطها بالجانب المالي لاسيما التشغيلي و اللذان يعتبران من أكثر الجوانب التي تهتم بها كما يمثلان محورا أساسيا و فعالا للنمو و الإستمرارية .

ولذا فقد إستنتجنا أن الحوكمة تؤثر تأثيرا مهما و عكسيا على الأداء المالي و التشغيلي فهي تلعب دورا أساسيا في تحقيق الهدف الأساسي الذي تسعى إليه أي مؤسسة إقتصادية و هو هدف تحقيق الربح من أجل ضمان إستمراريتها و بقائها في القطاع الذي تنشط فيه ، و هذا من خلال التطبيق السليم لمجموعة الآليات الداخلية و الخارجية التي تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية ، و كذلك من حيث كسب ثقة المستثمرينو جذبهم من خلال تحقيق مبدأ المساواة و الشفافية و الإفصاح و لذا نبلور أن هناك علاقة طردية بين الحوكمة و الأداء التشغيلي و المالي و أن الحوكمة تلعب دورا مهما في تحسين أداء الشركات .و سيتم التوضيح أكثر في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة

الفصل الثالث

–أثر الحوكمة في تحسين أداء شركة كوندور–

تمهيد:

رأينا في الفصول السابقة الدور الذي تلعبه الحوكمة في المؤسسات عموما وفي مختلف الوظائف والإدارات وسنحاول في هذا الجزء قياس أثرها في تحسين الأداء المالي، ومعرفة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء المالي، حيث سنحاول في هذا الفصل القيام بعملية إسقاط لما جاء في القسم النظري على الواقع الجزائري وذلك للإجابة على التساؤلات التي وضعناها في بداية بحثنا، وهذا من خلال دراسة تطبيقية لمؤسسة كوندور كونها تلتزم بميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى التزام المؤسسة بتطبيق الحوكمة وأثر هذه الأخيرة على أداءها.

وبناءا على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تطرقنا إلى تعريف المؤسسة وأهدافها، خدمات وتطور نشاطات المؤسسة.

المبحث الثاني: يتناول مظاهر الحوكمة في مؤسسة كوندور.

المبحث الثالث: قمنا بالتطرق إلى دور الحوكمة في تحسين أداء مؤسسة كوندور.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة كوندور)

سنحاول في هذا المبحث تقديم لمحة عن مؤسسة كوندور من خلال:

المطلب الأول:

1- تعريف شركة كوندور:

هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري «**عنتر تراد**» وهو اسم باللغة الانجليزية، و معناه بالعربية «**عنتر للتجارة**» تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحوي ست مؤسسات صناعية وهي: [1]

مؤسسة لإنتاج مواد البناءGEMAC

مؤسسة لإنتاج الأجرARGILOR

مؤسسة لإنتاج الأكياس البلاستيكيةPOLYBEN

مؤسسة مختصة في مجال المواد المعدنيةHODNA METAL

مؤسسة لإنتاج القمح الصلب و مشتقاتهGERBIOR

مؤسسة لإنتاج الأجهزة الإلكترونية و الأجهزة الكهرومنزليةCONDOR

2- نبذة عن تطور مؤسسة كوندور:

تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في أفريل 2002 وانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003 مقرها يقع بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج، يقدر رأسمالها ب 2.540.000.000 دج وتقدر مساحتها الإجمالية ب 112.599 م كما يفوق عدد عمالها 6000 عامل، تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية، وهذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 74/2000

(1)سمرة رزقي، عزيزة بن حسين، دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج، دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك، برج بوعريريج، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة و جباية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، و علوم التسيير، جامعة برج بوعريريج،2020\2021، ص28

المؤرخ في 2000/04/02 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة مثل: أجهزة التلفاز LCD, LED

جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات، أجهزة الكومبيوتر، المكيفات الهوائية.....الخ. وتحتل المؤسسة بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني.

تعتبر كوندور من العلامات التجارية الجزائرية الرائدة، كما أن لها وحدة إنتاج بالمنطقة الصناعية بواد السمار بالجزائر العاصمة، تمتلك المؤسسة سبع وحدات للإنتاج موزعة بين التلفزيون والمستقبلات الرقمية، وأجهزة التكييف، والمنتجات البيضاء (ثلاجات، أفران،) والحواسب الآلية والهواتف النقالة، كما تمتلك المؤسسة وكيلا رسميا بفرنسا وهو مجموعة الأقصى بولاية أوبون الفرنسية، وتصدر منتجاتها إلى كل من تونس، ليبيا، أوروبا ويبلغ حجم مبيعاتها السنوي أكثر من 66 مليون دولار، أما الشركاء الإستراتيجيون فهم شركات من الصين، وألمانيا، وكوريا.

3- مراحل تطور المؤسسة:

تحتل كوندور حاليا مركزا هاما في مجال صناعتها وهذا راجع للحجم الذي تتمتع به مع باقي المؤسسات الوطنية بالإضافة للخبرة التي اكتسبتها وإدارتها الإستراتيجية وقد مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم كما يلي:

المرحلة الأولى: "البيع و الشراء" حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: "شراء المنتج مفككا جزئيا" في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها.

المرحلة الثالثة: "شراء الجهاز مفككا كليا" أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها التعرف على الجهاز وتعلم تركيبه ومعرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.

المرحلة الرابعة: "الإنتاج" في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبقى لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها وهذا ما قامت به فعلا Licence[1]عن طريق شراء التراخيص الصينية الصينية Hisens .

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنويع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها تحت شعار "**الحياة ابتكار**" وتسعى لتخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج والتواجد عبر كامل التراب الوطني ثم التصدير.[2]

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض....الخ.

تحصلت المؤسسة عل شهادة الايزو 9001 (2000) في مارس 2007 من طرف مخبر أفاق افنور للجودة العالمية وكذا شهادة ايزو 9001 (2008) في جويلية 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة كما تحصلت على شهادة الجودة للدخول، إلى الأسواق الأوروبية بمنتوجها الخاص بجهاز التلفاز LCD.كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية والرمز الذي يوجد أمام كلمة CONDOR" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعروف عنه أنه يطير عاليا و الحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

[1]- عثماني أحمد ، المرجع السابق، 153.

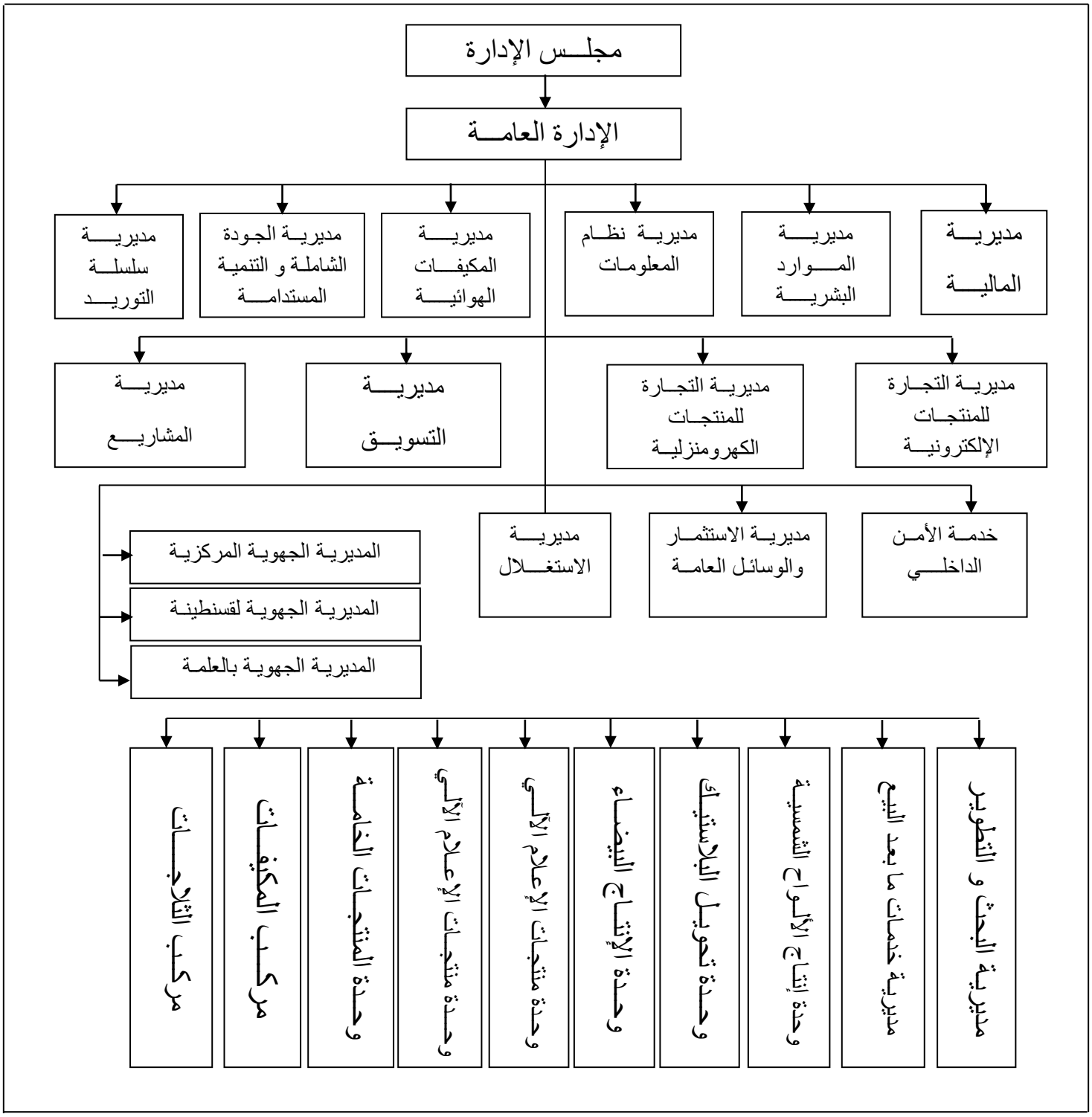
[2]- شوثري عبد الاله ، مساهمة الحوكمة في استدامة المؤسسات الاقتصادية و تطوية التجارة الخارجية بالجزائر –دراسة حالة مؤسسة كوندور نموذجا – مذكرة لنيل شهادة ماستير علوم اقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بضياف مسيلة ، 2018 - 2019 ، ص 54 ، 55 .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة كوندور:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للوحدة الصناعية، ويوضح المراكز الوظيفية وما يرافقها من مسؤوليات وصلاحيات وظيفية، وعلاقات رسمية تنشأ بين الوظائف المختلفة من أجل تحقيق أهداف الوحدة الصناعية، إذن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الشركة.

الهيكل التنظيمي لشركة كوندور مكون من مجموعة من الوظائف، والتي تندرج تحتها مجموعة من المصالح تكون في مجموعها تنظيما متكاملا كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للإلكترونيات



المصدر: موقع شركة كوندور www.condor.dz

من خلال الشكل يظهر أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور يتكون من:

1- **المديرية العامة:** تتكون من:

- المدير العام: يعمل على الإشراف على إدارة المؤسسة والنظام العام، وتمثل المؤسسة لدى السلطات القضائية والهيئات الأخرى كما يمضي على الوثائق باسم المؤسسة.
- نائب المدير: يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حال غيابه.
- أمانة المديرية: تقوم بإعداد البرامج والمواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد المتعاملين والتي يترأسها المدير العام.
- مساعد نائب المدير والمساعد القانوني: مهمتها تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني وإعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة وإعطاء النصائح لمختلف المصالح.

أما بالنسبة لمهام المديرية العامة تتمثل في:

*تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.

*تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.

*تطوير آليات الدخل للأعمال.

*تقرير الأولويات العامة وحسم الصراعات والأمور المعقدة.

*ضمان السير الحسن للمؤسسة.

*تحقيق السير العام للأملاك والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين.

*تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.[1]

[1]- شوثري عبد الاله ، مساهمة الحوكمة في استدامة المؤسسات الاقتصادية و تطوية التجارة الخارجية بالجزائر –دراسة حالة مؤسسة كوندور نموذجا – مذكرة لنيل شهادة ماستير علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بضياف مسيلة ، 2018 - 2019 ، ص 54 ، 55 .

2- المصالـح الاستشاريـة:

2-1- مديرية المالية و المحاسبة: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها يوم بعد يوم، كما تقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات وتحديد أسباب وقوع الانحرافات. بالإضافة إلى القيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية وهذا من خلال: [1]

*إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها.

*متابعة حسابات الخزينة.

*المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.

*إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.

2-2- مديرية الموارد البشرية: تسهر على تسيير شؤون العاملين من خلال عدة مهام نوضحها فيما يلي:

*متابعة الحضور والغياب.

*الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالعاملين.

*توظيف الكفاءات حسب طلبات المؤسسة.

*معالجة الشؤون القانونية للعاملين.

*استلام الشكاوي والطلبات الخاصة للعاملين.

*السهر على حقوق العاملين.

*الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالعاملين.

[1]- بن يحي سعاد ، ادارة المعرفة و أثرها على الابداع التنظيم في المؤسسات الجزائرية ، متاح على الموقع

. تاريخ الاطلاع : 2022/06/09 على الساعة : 00 : 13 سا https : ww.asjp .ceriste . dz .article

*الإشراف على موازنة الأجور، المرتبات، المكافأة، والعلاوات.

*إعداد النظام وترتيب الملفات ترتيبا إداريا وفق الشروط المعمول بها.

*التنسيق مع الهياكل التابعة للعمل والشؤون العامة، وتطبيق مخطط تكوين للعاملين.

*ضمان الربط بين مختلف الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعاملين.

2-3- مديرية نظام المعلومات: وهي التي تقوم بتزويد مختلف المعلومات المتعلقة بمختلف المصالح وتتمثل مهامها في:

*تحديد واستغلال الموارد البشرية والمادية اللازمة وتطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة.

*البحث عن المعلومات ومتابعتها والحصول عليها وتقديمها للمؤسسة في الوقت وبالتكلفة المناسبة.

*تقديم اقتراحات حول البرامج التي قد تساعدهما في تسيير شؤون المؤسسة.

2-4- مديرية الجودة والتنمية المستدامة: وتقوم بالمهام التالية:

*إعطاء إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادات الإيزو

*إعطاء نصائح للمصالح الأخرى حول التسيير.

*الحرص على ولاء المنتجات.

2-5- مديرية المشاريع: وتقوم على:

*المشاركة في صياغة سياسات واستراتيجيات المؤسسة.

*تحديد الأولويات والاحتياجات المستقبلية.

*التنسيق بين نشاطات المشاريع المختلفة.

2-6- مديرية العتاد: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح المختلفة بالتجهيزات المكتبية اللازمة والسيارات والشاحنات بالإضافة للبنزين وغير ذلك من المستلزمات.

*التحكم في عمليات نقل البضائع والمعدات بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل.

*صيانة وسائل كل المؤسسة وتغيير قطع الغيار المستهلكة.

2-7- مديرية التسويق: تتمثل مهامها في:

*دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.

*القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.

*القيام بدراسة السوق والمنافسة.

2-8- المديرية التقنية: تتمثل مهامها في:

*المحافظة على وسائل الإنتاج في حالة جيدة.

*القيام ببرامج الصيانة والوقاية والسهر على تطبيقها.

*تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

*السهر على توفير قطع الغيار بشكل دائم.

2-9- مديرية المشتريات: تتمثل مهامها في:

*التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات ومتابعتها في مراكز العبور.

*فرز ملفات الشراء.

*معالجة الطلبيات اتجاه البنك.

2-10- المديرية التجارية: مهمتها هي:

*البحث على الأسواق الجديدة.

*الاهتمام بالزبون، رغباته واحتياجاته.

*إيصال المعلومات للمديريات الأخرى حول التغيرات والشروط على مستوى السوق وحالة البيع.

*تنفيذ برامج البيع وإيصالها لمصلحة الإنتاج.

*تطوير استراتيجيات التسعير.

*الإمداد والتكفل بالنقل.

2-11-مديرية الأمن والوقاية: مسؤوليتها القيام بتغيرات في أجهزة الأمن حسب قرارات المؤسسة بالإضافة إلى:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- توفير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر آخر.
- تنظيم الحراسة والسهر على الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.

2-12-مديرية خدمات بعد البيع: تتمثل مهمتها في:

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتوج.
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتوج.
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

2-13-مديرية البحث والتطوير: وهي المديريات الحديثة التي تم إنشاؤها وتقوم بالمهام التالية:

تسعى إلى تسيير نشاطات البحث والتطوير.

- فرز وتحليل البيانات وبطرق علمية.
- بيان حلقات التطور المحققة والكشف عنها.
- حماية الابتكار وبراءات الاختراع ومتابعة رعاية الخبراء والمبدعين.
- العمل على التطوير وتأمين مستلزماته من خلال تنمية القدرات البحثية في المؤسسة.

2-14-مديرية الاستغلال (الإنتاج): تتكون من:

أ- **وحدة إنتاج الألواح الشمسية:** وتقوم بتركيب وتصليح الألواح الشمسية وتطبيق كل الاحتياجات للوصول إلى الجودة بالإضافة لتلبية احتياجات مصلحة البيع.

ب- **وحدة تحويل البلاستيك:** تقوم بصناعة المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات الوحدات الأخرى من البلاستيك.

ج- **وحدة المنتجات البيضاء:** تقوم بتركيب المكيفات الهوائية وتطبيق كل الاحتياجات للوصول إلى متطلبات الجودة، أيضا تلبية احتياجات مصلحة البيع.

د- **وحدة منتجات الإعلام الآلي:** تقوم بتغطية احتياجات المؤسسة من هذه المنتجات وتلبية رغبات الزبائن، إضافة للحرص على تقديم منتجات ذات جودة عالية لإرضاء الزبائن وفقا لمتطلبات مصلحة البيع.

هـ- **مركب الثلاجات:** تقوم هذه الوحدة بتركيب الثلاجات وتغطية طلبات مديرية البيع.

المطلب الثالث: أهداف شركة كوندور: [1]

تسعى مؤسسة كوندور إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- ✓ الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة.
- ✓ المداومة على تحسين وتنظيم هياكل المؤسسة.
- ✓ وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق وتوسيع نطاق انتشار منتجات المؤسسة محليا ودوليا.
- ✓ استقطاب وتصنيف مختلف الطاقات والكفاءات لتحسين إنتاج مرودية المؤسسة.
- ✓ وضع خطة محكمة لتكوين وتدريب عمال وإطارات المؤسسة بشكل مستمر ومتزايد.
- ✓ العمل على جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في العالم ومواجهة المنافسة.
- ✓ العمل على تشجيع البحث العلمي والاستفادة من مخرجاته لصالح المؤسسة لينعكس على صالح البلاد، وذلك من خلال إبرام اتفاقيات مع مختلف الجامعات الوطنية والدولية.

[1]- زياد العمري ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، شهادة دكتورا في علم الاجتماع و تسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،كلية العلوم الاقتصادية -2021-2020 ، ص 165 .

- ✓ العمل على الرفع من حجم الصادرات بالإضافة إلى جعل نصف الإنتاج للتصدير.
- ✓ الاهتمام بالبيئة من خلال التحكم قدر المستطاع بنفاياتها الصناعية.

كذلك يمكن إضافة الأهداف التالية:

- ✓ تحقيق احتياجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات.
- ✓ تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- ✓ العمل على نيل شهادة الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج[1]

[1]- جفال كوثر ، مناصرية رانية ، دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية برج بوعريريج ، شهادة ماستير ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة برج بوعريريج ، 2018-2019 ص 96.

المبحث الثاني: مظاهر الحوكمة في مؤسسة كوندور

تعد المؤسسة من المؤسسات الخاصة التي تلتزم بميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ، باعتبار بأن هذا الميثاق هو ضمان الشفافية بالنسبة للشركات، وأن الشركات الخاصة تتعهد أن تكون شفافة في حساباتها وإدارتها لعملائها والحكومات وجميع الجهات الفاعلة الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الأول: الإفصاح و الشفافية في شركة كوندور

تعمل مؤسسة كوندور في جو من الشفافية وهذا للمحافظة على علاقتها مع أصحاب المصالح والتي تقوم بالإفصاح عن:

- الإفصاح عن اسم المؤسسة، شكلها القانوني، نشاطها وقيمة رأسمالها.
- الإفصاح عن معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة (أسماءهم،وظائفهم،خبراتهم)
- الإفصاح عن عدد العمال وعن مستواهم العلمي.
- الإفصاح عن توقعات الربحية للمؤسسة للسنة المقبلة.
- الإفصاح عن قوائم مالية دورية.
- عرض الميزانية.
- عرض حساب النتائج.
- عرض جدول التدفقات النقدية.
- الإفصاح عن نتائج تقييم أداء المؤسسة.
- الإفصاح عن التغيرات في حقوق الملكية.
- الإفصاح عن الاجتماعات غير العادية للجمعية العامة.
- الإفصاح عن مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: الحفاظ على حقوق المساهمين في الشركة

*الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وفي الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

*حصول المساهمين على المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن الاجتماعات العامة وعن جداول الأعمال.

*بإمكان المساهمين توجيه أسئلة لمجلس الإدارة وإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة.

*للمساهمين الأولوية في امتلاك الأسهم المصدرة للحفاظ على نسبتهم في الملكية.

*حصول المساهمين على حصص من أرباح المؤسسة (توزيعات باقتسام الأرباح والخسارة وهذا باعتبار أن المساهمين هم مشاركون في رأس مال المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية لشركة كوندور

المسؤولية الاجتماعية: تتجلى في بيان مدى مساهمة المواصفات القياسية الدولية لتوظيف لدى شركة كوندور التابعة للمجمع العائلي "بن حمادي"ISO 26000المسؤولية الاجتماعية

والرائدة في قطاع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية ومن هنا يتجلى الدور المتجدد الذي تقتضيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العائلية في إطار مشروع BNA من خلال إرساء مواصفات ISO 26000 الذي يمكن المؤسسة العائلية من ممارسة الحوكمة و الرفع من رشادة قراراتها بحكم أن السؤال الجوهري لل ISO 2600

يهتم بتوظيف الحوكمة في مختلف وحدات الأعمال الخاصة والعائلية، كذلك تبني المؤسسة دورها في إطار التنمية من خلال العمل على إرساء مبادئ ومفاهيم ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية بالتزامها المسؤول والمستديم اتجاه أصحاب المصالح والمجتمع بأكمله.

إذا المسؤولية الاجتماعية هي ما تقوم به المؤسسات وتقدمه للمجتمع طبقا لتوقعاته[2]

المطلب الرابع: مظاهر أخرى لتطبيق الحوكمة في مؤسسة كوندور

*تفصل المؤسسة بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي.

[1]– عثماني أحمد ، المرجع السابق .ص 152.

[2]– الزهراء بن سفيان ، عائشة قادري ، الحوكمة في اطار ISO 26000 لدى المؤسسات العائلية – مع الاشارة الى مؤسسة كوندور – مجلة المالية و حوكمة الشركات ، المجلد 3 ، العدد 1 ، جوان 2019 .

*يقوم مجلس الإدارة باختيار المسئولين التنفيذيين ومتابعتهم.

*يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجيه المؤسسة.

*يقوم مجلس الإدارة بتحديد أهداف المؤسسة بدقة ومتابعة أداءها لتحقيق هذه الأهداف.

*هناك مراقب خارجي للمؤسسة (محافظ حسابات) يقوم بالإشراف والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون وترشيدها، ويعين لثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

*تتم مساءلة المراجع الخارجي أمام الجمعية العامة.

*من أجل الوصول إلى المستوى العالمي للحوكمة قامت مؤسسة كوندور بالعديد من الإجراءات أهمها تنصيب ثلاثة لجان للحوكمة، وهي:

*اللجنة الإستراتيجية: تتكفل بالتوجيه الاستراتيجي للمؤسسة والقرارات الأساسية، تعقد كل 3 أشهر.

*لجنة التدقيق والمراقبة الداخلية: تضمن السير الحسن للمهنة والتقيد بالإجراءات واللوائح، تعقد كل 3 أشهر.

*لجنة الرواتب والتعيينات: تعقد كل 6 أشهر، وتقوم هذه اللجنة برسم سياسة أجور كبار الموظفين في الإدارة وتحديد المكافآت.

وكل لجنة من اللجان الثلاثة تضم بالإضافة إلى الرئيس المدير العام اثنين من أعضاء مجلس الإدارة و إطارات في الشركة.[1]

[1]- عثماني أحمد ، المرجع السابق ، 153.

المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء شركة كوندور

المطلب الأول: بعض المؤشرات حول تطور نشاط الشركة

1- منتجات المؤسسة

الجدول (3-1): يوضح المنتجات في مؤسسة كوندور

أجهزة التلفاز **Téléviseur**	المكيفات الهوائية **Climatiseur**	أجهزة الثلاجات **Réfrigérateur**	أجهزة الاستقبال الرقمي **Démodulateur**
Crt	Série Consol	Distributeur d'eau	Modèles HD
Led série 3D	Série GHM3TID	Congélateurs	Modèles avec lecteur de carte
Led série C	Série MRMITI	Réfrigérateurs No Frost	Modèles FTA 4500, 5000
Led série k26 Narrow Frame	Série GAMITI	Réfrigérateurs Defrost	Modèles DVB-T
Led série V79	Série GCMITI	Réfrigérateurs Side By Side	Modèles DVD
Led série LD	Clim spécialisée	Réfrigérateurs Confi	CI, XCI, X 9090
Led série XS	Série GCIMIT3 (Tropical)		

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور جفال كوثر ، مناصرية رانية ، دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية برج بوعريريج ، شهادة ماستير ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة برج بوعريريج ، 2018-2019 ص 96.

رغم تنوع منتجات المؤسسة، إلا أننا نلاحظ أن أجهزة التلفاز والمستقبلات تعتبر من أكثر المساهمين في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة خلال كامل فترة نشاطها تقريبا.

وبدخول وحدتي المكيفات الهوائية والثلاجات حيز الاستغلال شهدت تراجعا، إلا أنها حافظت على الريادة في مساهمتها في رقم الأعمال الإجمالي، في حين نجد أن المكيفات الهوائية عرفت تزايدا في نسبة مساهمتها في رقم أعمال المؤسسة الإجمالي من سنة إلى أخرى. مما يؤكد نجاح وتحسن السياسة التسويقية لمنتوج المكيفات الهوائية. لكن هدا لا يعني تراجع جهود السياسة التسويقية لمنتوج التلفاز، وإنما يبرر هذا التراجع في تخلي المؤسسة جزئيا على إنتاج أجهزة التلفاز القديمة وهذا مع بداية ونهاية سنة 2008 واتجاهها نحو الاستثمار في أجهزة من نوع LED،LCD.

2- تطور منتجات المؤسسة

كما واصلت المؤسسة في تطوير منتجاتها سواء من حيث النوعية أو الكمية، كما يبين الجدول التالي:

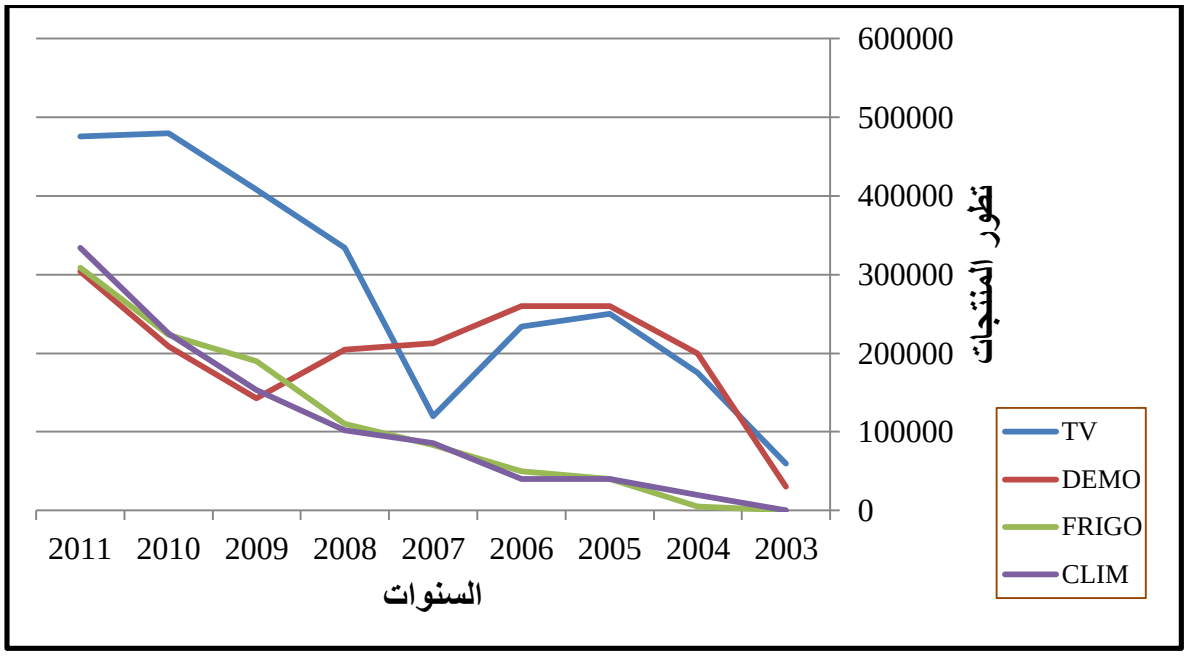
الجدول (3-2): يوضح تطور المنتجات في الشركة

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TV	60000	175000	250000	234000	120000	333693	408358	480002	476038
%	0	191,66	42,85	6,4	48,71	178,07	22,37	17,54	0,82
DEMO	30000	200000	260000	260000	212400	204467	142862	208449	303849
%	0	566,66	30	0	18,3	3,73	30,2	45,9	45,76
FRIGO	0	5000	40000	50000	83615	110390	190288	223621	308715
%	0	0	700	25	67,23	32,02	72	17	38
CLIM	0	20000	40000	40000	85680	102304	153461	224939	333965
	0	0	100	0	114,2	19,4	50	46,57	48,46

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور[1]

[1] الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور www.condor.dz

منحنى يمثل تطور إنتاج المؤسسة



المصدر: عثماني أحمد، دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه بجامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر 2019 – 2020.

رغم حداثة مؤسسة كوندور مقارنة بمنافسيها التقليدين، إلا أنها استطاعت افتكاك حصص سوقية مهمة، وهذا ما يؤكد على المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة وقناعتها بأهمية ودور التنويع كإستراتيجية لتحسين الأداء. وبالتالي تحقيق النمو في ظرف قصير.

كما تحقق المؤسسة رقم أعمال متزايد كل سنة، وهذا راجع للاستثمارات الضخمة التي تقوم بها، بالإضافة إلى الإقبال الكبير للمستهلكين على منتجاتها، والجداول التالية توضح الحصة التسويقية للمؤسسة ورقم أعمالها.

3- تطور عدد الموظفين بالشركة

يحتل المورد البشري في المؤسسة مكانة جد هامة لتحقيق أهدافها في النمو والاستمرار، حيث أن إستراتيجية المؤسسة تستمد نجاحها من المورد البشري المحترف الذي على تكوينه، حيث تولي مؤسسة كوندور أهمية بالغة لتدريب الموارد البشرية وتطويرها، لإعداد كفاءات قادرة على استيعاب وتطبيق التقنيات الجديدة من اجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

كما أن إدخال المعدات والآلات الحديثة (إبداع العملية) يتطلب يد عاملة ماهرة لتشغيلها، ولذلك فإن مؤسسة كوندور تعتمد في أغلب عمليات التدريب المنجزة على المصادر الخارجية (كوريا الجنوبية، الصين، إيطاليا، ألمانيا)، خاصة تلك التي تتعلق بطرق وتقنيات الإنتاج معا للدول التي تتعامل معها في استيراد آلات الإنتاج، حيث ترسل المؤسسة سنويا إطارات حسب نوعية الآلات، وهذا فيما يخص المكلفين بعملية الإنتاج، مما سمح للمؤسسة بزيادة كفاءة عمالها المعرفية والتقنية.

أما العمال العاديين فيعتمد في تكوينهم على التكوين الداخلي، ويتولى تكوينهم المسؤول المباشر (رئيس الوحدة)، ولهذه الطريقة في التكوين فعالية ونتائج جيدة في تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة.

ومن خلال التكوين تتمكن المؤسسة من تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

1- أهداف اقتصادية تتمثل في : زيادة الإنتاج والمبيعات وتنمية الحصة السوقية وتأكيد المركز التنافسي للمؤسسة

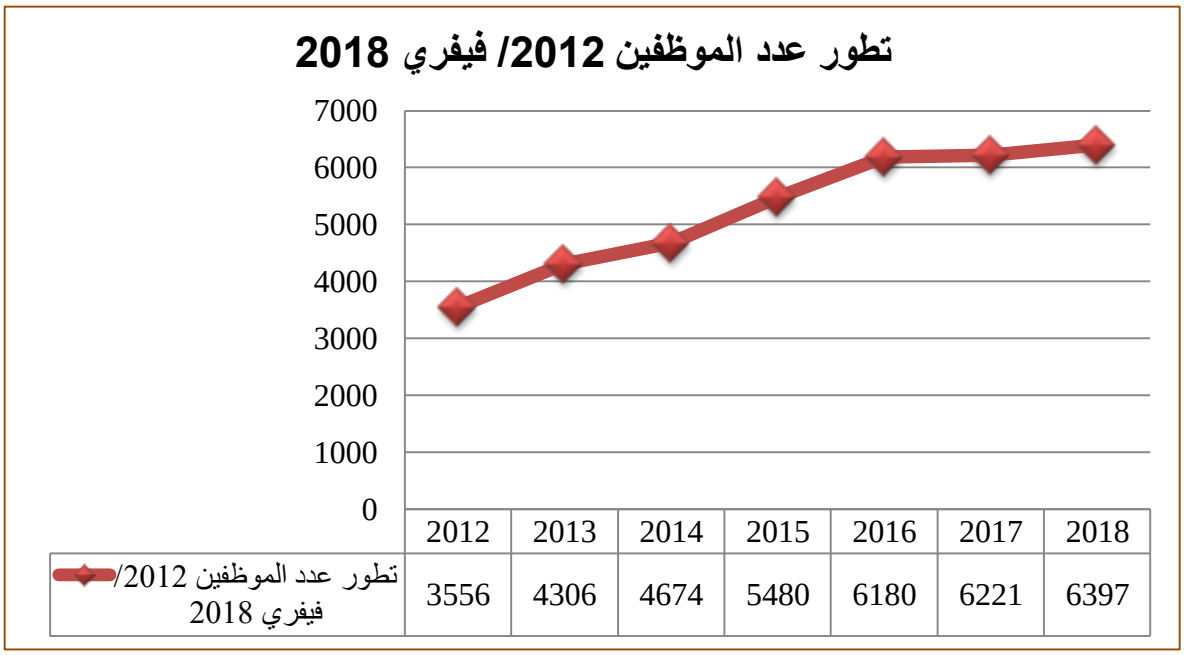
2- أهداف تقنية تتمثل في : تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.

والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (3-3): تطور عدد الموظفين بشركة كوندور

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
إطارات	290	343	449	584	740	461	478
أعوان تحكم	539	666	854	1351	1673	2304	2313
أعوان تنفيذ	2727	3297	3371	3545	3767	3456	3606
المجموع	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397

المصدر : مديرية الموارد البشرية.



المصدر: عثماني أحمد، دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه بجامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر 2019 - 2020 .

حيث يظهر من خلال الجدول السابق أن المورد البشري بالمؤسسة في تطور مستمر، حيث كان عددهم في 2012 3556 عامل، وفي سنة فيفري 2018 بلغ عددهم 6397 عامل بمعدل نمو قدر بـ 79.89%، وهذا نتيجة تنويع المؤسسة تشكيلة منتجاتها وإدخال تكنولوجيات عديدة وجديدة على مستوى وحداتها وفتح وحدات جديدة، بحيث يتكون المورد البشري للمؤسسة من مهندسين وتقنيين سامين في العديد من التخصصات

المطلب الثاني: تحليل أداء شركة كوندور

1- تطور رقم أعمال الشركة

عرف رقم أعمال المؤسسة تطورا من سنة لأخرى، وهذا يعكس المساهمة المتزايدة لمنتجات المؤسسة المتنوعة في رقم الأعمال الإجمالي رغم التفاوت والتذبذب لكل مساهم من المنتجات، والجدول التالي يبين تطور رقم الأعمال.

الجدول رقم (3–4): يوضح تطور رقم الأعمال لمؤسسة كوندور

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال (الوحدة: مليار سنتيم)	44	46,4	43	65	71	85

2- ربحية شركة كوندور

الجدول (3–5): يوضح تطور ربحية مؤسسة كوندور من 2003 إلى 2010

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ن ص	29322	72822	94640	87932	19876	27559	254315	573616

نلاحظ تطور النتيجة الصافية باستمرار.

الجدول (3–6): يوضح تطور ربحية مؤسسة كوندور من 2015 إلى 2018

السنة	2015	2016	2017	2018
النتيجة الصافية	41790517	59963278	64252619	77054893

يمكن تقسيم مراحل تطور الربحية الصافية المحققة من طرف مؤسسة كوندور إلى مراحل جد مميزة في مسار نشاطها وهي:

1* المرحلة الأولى 2003 – 2005:

تلاحظ أن النتيجة الصافية في ارتفاع مستمر رغم النتيجة المتواضعة المحققة سنة 2003، والتي قدرت بـ 29322 ألف دينار جزائري، وهذا ناتج أساسا لاعتماد المؤسسة علا منتوجين فقط، وهما أجهزة التلفاز وكذا الاستقبال الرقمي، بالإضافة إلى حداثة سلسلة الإنتاج، وبتوسيع تشكيلة المنتجات سنة 2004 بدأت المؤسسة تحقق أرباحا متزايدة.

2* المرحلة الثانية 2006 – 2007:

عرفت النتيجة الصافية للمؤسسة تراجعا ملحوظا، وهذا راجع إلى احتراق وحدة إنتاج التلفاز شهر أفريل 2006، مما انعكس سلبا على رقم الأعمال، وكنتيجة منطقية على النتيجة الصافية باعتبار أن أجهزة التلفاز ي الأكبر مساهمة في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة.

3* المرحلة الثالثة 2008 – 2010:

نلاحظ تحسن الوضع المالية للمؤسسة بعودة ارتفاع النتيجة الصافية بشكل مستمر وملموسا، فهي ترتفع منافسة لأخرى، نتيجة الأسباب التي ذكرناها بالنسبة لظروف الإنتاج عموما، واسترجاع بصفة كلية لوحدة إنتاج أجهزة التلفاز خصوصا.

4* بالسنة لسنوات 2015 – 2018:

يوجد تطور كبير في النتيجة موازاة مع اقتحام مجالات تكنولوجية جديدة وأسواق عالمية.

إن هذه النتيجة كانت نتيجة لتوزيع تشكيلات المنتجات بالمؤسسة بإدخالها لمنتوج البطاقات الالكترونية، التي تعتبر كمادة أولية لمعظم منتجات المؤسسة، مما أدى إلى تخفيض فاتورة استيرادها. وبالتالي التقليل من التكلفة هذا من جهة، وكذا لاستثماراتها الكبيرة في أجهزة التلفاز والهاتف من جهة أخرى.

3- الحصة التسويقية لمؤسسة كوندور

يمثل الجدول التالي الحصة التسويقية لمؤسسة كوندور في السوق الجزائرية

الجدول رقم (3–7): يوضح الحصة التسويقية لمؤسسة كوندور

مجال النشاط	الحصة التسويقية للمؤسسة	أكبر المنافسين	الحصة التسويقية لأكبر منافس
TV	%34	LG	%42,5
DEMO	%17	ASTON	%29
CLIM	%19,5	SAMSUNG	%6,5
FRIGO	%32	ENIEM	%29

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور

نلاحظ من معطيات الجدول أن أكبر حصة تسويقية لمنتجات كوندور تعود لأجهزة التلفاز بنسبة 34%، إلا أنها أقل من منافسها LG بحصة 42%، ذلك لأن المؤسسة تسعى جاهدة إلى زيادة حصتها التسويقية، وذلك بتخليها الجزئي عن إنتاج أجهزة التلفاز التقليدية Crt، وتوجيه كل جهودها إلى الأجهزة الحديثة LED،LCD. في المقابل أقل حصة تسويقية تعود لأجهزة الحديثة. في المقابل، أقل حصة تسويقية تعود لأجهزة الاستقبال الرقمي بـ 17%، وهي أيضا أقل من منافسها ASTON التي تستحوذ على حصة تسويقية تقدر بـ29%. أما في منتجات الثلاجات فحصة المؤسسة تقدر بـ 32% متفوقة على منافسها

ENIEM المالك بـ 29%. كما نسجل نفس الملاحظة على أجهزة المكيفات الهوائية، فكوندور هي المالكة للحصة الأولى في هذا النوع من المتبع بنسبة 19%.

خلاصـــة الفصـل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة لشركة كندور من المؤسسات الاقتصادية للوقوف على واقع تطبيق حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين الأداء المالي، حيث تعد حوكمة الشركات أداة كفيلة بتوفير أكبر قدر من المعلومات ذات الجودة العالية والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات المؤسسة.

حاولنا في هذا الفصل أولا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، حيث قدمنا لمحة عن المؤسسة نشأتها، تعريفها، وتوضيح هيكلها التنظيمي، كما حاولنا تحديد أهم أهدافها.

خاتمة

الخاتمة

في ضوء الأزمة المالية الاقتصادية العالمية قفز مفهوم حوكمة الشركات إلى صدارة الاهتمامات وأضحى قضية رئيسية بالنسبة إلى مجتمعات الأعمال، لما لها من تأثير على أداء المؤسسات ،فهي تعمل على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات وتعزيز الرقابة الداخلية و متابعة تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.كما أثبتت نجا عتها في تحسين الأداء بالمؤسسات التي تطبقها، .حيث توسع مجال تطبيق الحوكمة وانتقل من المؤسسات الكبيرة الحجم إلى بقية الأنواع، ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تلعب دورها هاما في الاقتصاديات العالمية بمختلف مستويات نموها، وهو ما يدفع العديد من الباحثين إلى أفضل الطرق والأساليب التي تعمل على زيادة إنتاجية هذه المؤسسات وترفع من مستويات أدائها .وهذا ما مثل إشكالية هذه الدراسة، التي حاولت إظهار مدى مساهمة الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في الجزائر على وجه الخصوص، من خلال تطبيقها واعتمادها كنظام تسييري واضح وجلي .

التأكيد على صحة أو خطا الفرضيات :

الفرضية الأولى: تساهم الحوكمة في التحكم الناجح في الطاقات المادية والبشرية لأنها تساهم في ترشيد استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة وهذا لان مبدأ الإفصاح والشفافية يقود إلى الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق ومنع التلاعب المالي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية: الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف بتحسين أداء المؤسسات حيث تؤثر الحوكمة في بعض الجوانب من الأداء الكلي للمؤسسة مثل تطور منتجات المؤسسة وتطور رقم أعمالها وكذلك تحسين الحصة السوقية

لكن الحوكمة ليست كفيلة وحدها بتحسين أداء المؤسسات فهناك عوامل تساعد على تحسين الأداء إلى جانب التطبيق السليم للحوكمة وهذا صحة الفرضية الثانية .

نتائـج الدراسـة: من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

-أن شركة كوندور تركز بصورة أكبر على العنصرين التاليين للحوكمة :

*الإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.

-ارتفاع رأس مال الشركة يدل على أن الشركة نجحت في جلب المستثمرين من خلال سياسة الشفافية في المعاملات التي تتبعها .

-أن الشركة تمكنت من التوسع عبر مختلف مناطق الوطن وهذا يؤشر على أن الشركة اكتسبت مكانة داخل المجتمع من خلال التزامها الاجتماعي .

-ارتفاع عدد الموظفين يرجع هذا إلى عدالة معاملة مسؤولي الشركة و دعمهم المهني من خلال التكوين والتطوير وهذا ما يحفز الموظفين على تحسين الأداء التشغيلي .

-تحقيق نتائج ايجابية للشركة و هذا من خلال تطور رقم الأعمال الذي يدل على أن الشركة تتبع استراتيجية سليمة .

التوصيات :

- ضرورة التطبيق السليم للحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية وهذا من خلال تطبيق المبادئ التي نصت عليها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية .
- توعية المؤسسات الاقتصادية بأهمية الحوكمة و دورها في تحسين الأداء المالي .
- منح الاستقلالية التامة لمجلس الإدارة وهذا تأكيدا لأهميته .
- القيام بدورات تكوينية للموظفين و الإطارات على مستوى المؤسسات الاقتصادية لتوعيتهم بأهمية تطبيقها .

آفاق الدراسة :

تبقى الدراسة و مجال البحث مفتوحا لتناول جوانب أخرى هامة في موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كآلية في تحسين الأداء من بين هذه الجوانب :

- دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري
- متطلبات ومعيقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية
- دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية

في الأخير لا يسعنا القول إلا أننا حاولنا بقدر المستطاع والمتاح أن نغطي الموضوع من كل جوانبه وان كان هناك توفيق فمن عند الله وان كان تقصير من عجزنا نحن البشر، وان شاء الله سيكون هذا العمل المتواضع فاتحة خير على العديد من الطلبة والباحثين للاطلاع و الاستفادة منه في بحوثهم المستقبلية .

-قائمة المصادر والمراجع-

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: الكتب

1. بدر الدين محمد خليل , محمد بن عدنان الأدبيان , حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطية بالمملكة العربية السعودية ,غرفة رياض سنة1437-2016م.
2. محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة و معاييرها ، يونيو 2007 .
3. يوسف حسن يوسف . الأوراق المالية و سوق المال العالمي (البورصات – أسواق صرف العملات –التحليل المالي – الحوكمة) . دار التعليم الجامعي ، للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2017.

ثانيا: المذكرات

أ- رسالة الدكتوراه

1. بكوش لطيفة " **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة الحالة –مجمع صيدال –** "أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة محمد خيضر –بسكرة-السنة الجامعية 2017/2016.
2. بن زغدة حبيبة "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز و إستدامة نمو المؤسسات – دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية من ولاية جيجل –"دكتوراه غير منشورة جامعة سطيف للسنة الجامعية 2019/2018 .
3. بن زغدة حبيبة ، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز و استدامة نمو المؤسسات ، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل ،كلية العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال ، 2018 - 2019.
4. بوراس بودالية"**آلياتحوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري و المالي** "أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عين تيموشنت بلحاج بوشعيب 2022/2021 .
5. حنان جودي "إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار ل تدارك الفجوة الإستراتيجية و الإندماجفيالإقتصاد التنافسي – دراسة حالة الجزائر " دكتوراه غير منشورة جامعة محمد خيضر – للسنة الجامعية 2016-2017.
6. زياد العمري ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، شهادة دكتورا في علم الاجتماع و تسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،كلية العلوم الاقتصادية -2021-2020.
7. عثماني أحمد، دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه بجامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر 2019 -2020.

8. عزيز لوجاني"**دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات –دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** "أطروحة دكتوراه غ منشورة جامعة محمد خيضر- بسكرة - 2019 2020.

9. فارس طارق "دور مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل ترقية قدرتها التنافسية - دراسة حالة الجزائر"مذكرة دكتوراه غير منشورة جامعة فرحات عباس سطيف 1 لسنة 2018/2017 .

10. قطاف عقبة"**دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الاقتصادية الجزائرية الجزائرية– دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر–**" أطروحة دكتوراه غير منشورة بجامعة محمد خيضر بسكرة – للسنة الجامعية 2018

11. محمد البشير بن عمر " **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة** "أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قاصدي مربح –ورقلة –الجزائر 2017/2016 .

12. نوي فطيمة الزهرة ، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016-2017 .

13. يزيد بن صوشا ، دور إرساء مبادئ حوكمة الشركات في توجيه السياسة المالية للمؤسسات –دراسة عينة من المؤسسات – أطروحة لنيل شهادة الدكتورا ، علوم التسيير ، تخصص مالية و محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة 2020 .

ب- رسالة الماجستير

1. أفروخ رانيا . "دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات –دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات "مذكرةماستر غير منشورة ،بجامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2015/2014.

2. بلغاشم نورية "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الإقتصاد الجزائري – دراسة حالة : دهرةفيب حجاج "جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم مذكرة ماستر السنة الجامعية 2015-2014 .

3. جفال كوثر ، مناصرية رانية ، دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية برج بوعريريج ، شهادة ماستير ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة برج بوعريريج ، 2018-2019.

4. جلاب محمد ، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية المالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2009 ، 2010.

5. حفيظ هاجر كلثوم " المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الإقتصادية – دراسة إستبيانية –"ماستر غير منشورة جامعة آكلي محند أولحاج – البويرة – السنة الجامعية 2013 – 2014 .

6. خياري ميرة "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايةأم البواقي" مذكرة ماستر جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي – لسنة 2007 /2012 .

7. راضية زروق " دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات – دراسة تطبيقية لمؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي – ماستر غير منشورة جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي للسنة 2016/2015.

8. سماح أسماء "دور التهيئات الداعمة لإنشاء و تمويل المؤسسات الصغيرة في تفعيل الدور التنموي لها – دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية ام البواقي " مذكرة ماسترغير منشورة جامعة أم البواقي لسنة 2014/2015.

9. سمرة رزقي، عزيزة بن حسين، دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج، دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك، برج بوعريريج، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة و جباية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، و علوم التسيير، جامعة برج بوعريريج،2020\2021

10. شوثري عبد الاله ، مساهمة الحوكمة في استدامة المؤسسات الاقتصادية و تطوية التجارة الخارجية بالجزائر –دراسة حالة مؤسسة كوندور نموذجا – مذكرة لنيل شهادة ماستير علوم اقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بضياف مسيلة ، 2018 - 2019 .

11. صلاح الدين عزوي " دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة – وحدة أريس–"مذكرة ماستر غ منشورة جامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2015/2014 .

12. طلحة أحمد ، أثر حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية ، دراسة حالة مجمع صيدال ،كلية العلوم الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود مالية و بنوك ، جامعة عمار ثليجي ، الأغواط ، 2011 -2012 .

13. فداوي أمينة , دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية – دراسة عينة من شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر FBS 250 – أطروحة الدكتوراه للطور الثالث جامعة باجي مختار 2013-2014.

14. ماجد إسماعيل أبو حمام- أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية , دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لبحث استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في المحاسبة و التمويل من الجامعة الإسلامية غزة ,كلية التجارة قسم المحاسبة و التمويل سنة 2009.

15. مشري محمد الناصر " دور المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و المصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة للإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة ولاية تبسة" مذكرة ماجستير منشورة جامعة فرحات عباس سطيف للسنة الجامعية 2008-2011 .
16. نجوى بن عويدة " دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة دراسة حالة مجمع صيدال – مصنع قسنطينة – "مذكرة ماستر غير منشورة جامعة محمد خيضر – بسكرة – للسنة الجامعية / 2013/2012 .
17. نها أحمد الحايك ، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية ، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية ، مشروع بحث لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير تأهيل و تخصص ادارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2006 .
18. نهي أحمد الحايك "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)" الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية لسنة 2016.
19. هواري يومقران ،يواو يوسف "أثر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التنمية الإقتصادية" مذكرة ماستر جامعة أبو بكر بلقايد–تلمسان – الملحقة الجامعية مغنية السنة الجامعية 2015 – 2016.

ثالثا: المجلات

1. بتول محمد نوري ، على خلف سلمان ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ،مجلة رماح للبحوث و الدراسات ، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية ، عمان ،الأردن ، الجامعة المستنصرية , العراق ، العدد 14 ديسمبر 2014.
2. بشرى نمديلي ، صلاح الدين كروش ، دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية ، مجلة دراسات في الاقتصاد و ادارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة – الجزائر ، المجلد 4 ، العدد 1 ، جوان 2022
3. بن زعمة وسيلة ،بصري ريمة ، تقرارت يزيد " التدقيق الخارجي كآلية خارجية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة نظرية تحليلية – "مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث العدد الرابع / ديسمبر 2018.
4. بن مسعود آدم "الهيئات و الآليات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية خلال الفترة 2011-2012" مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية جامعة الوادي العدد السابع – المجلد الثاني.
5. بن يحي سعاد ،إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيم في المؤسسات الجزائرية ، متاح على الموقع

6. بودربالة محمود السعيد،حروشي جلول" دور حوكمة الشركات في تحديد مستوى التحفظ المحاسبي في القوائم المالية للشركات الجزائرية دراسة ميدانية vol 4 no 7journal of economic gro wth and entrepreneur

7. د. سعود وسيلة عن موضوع * حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة* للسنة الجامعية 2015-2016 من كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص إستراتيجية المنظمات في علوم التسييردراسة ميدانية" *Journal of EconomicGrowth and Entrepreneurship Year : 2021 Vol.4 No.7 pp:37-50.*

8. الزهراء بن سفيان ، عائشة قادري ، الحوكمة في اطار ISO 26000 لدى المؤسسات العائلية – مع الإشارةإلى مؤسسة كوندور – مجلة المالية و حوكمة الشركات ، المجلد 3 ، العدد 1 ، جوان 2019 .

9. سفير محمد ، حيدوشي عاشور "دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو و إستمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مجلة إقتصاديات المال و الاعمال العدد 1 ، رقم 2 ، 30-06-2017 جامعة البويرة .

10. طلال محمد علي الحجاوي و محمد محيسن عبد الرضا الزرفي"إطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال–بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل " مجلة الدراسات المحاسبة والمالية المجلد الثالث عشر العدد 42 الفصل الأول ل 2018.

11. فاتن حنا كرزان ، مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة و الخاصة (دراسة مقارنة) ، مجلة المنارة ، المجلد 19 ، العدد 4 ، 2013. متاح على الموقع : https.//.academia edu, ,2022/05/22 :تاريخ الاطلاع .الساعة 10:00 سا .

12. محمد أمال ابراهيم ، دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة الشركات ، مجلة الدراسات و البحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة بنها ، العدد الثاني : 2005.

13. منال محمد الوكيل " تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر " المجلة العربية للإدارة ،مج 41 ،ع 4 ديسمبر 2021.

14. ناطق جبار سالم الحقاجي ، حيدر عطارين ،نوفل حسين عبد الله ، استعمال أليات حوكمة الشركات للحد من إدارة الإرباح في ظل نظرية الوكالة ، مجلة كلية مدينة العلم ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة واسط ، المجلد 13 ،العدد 1 ، 2021 .

15. نصيرة سعدي ، محمد ميلود قاسيمي " دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الإقتصادية " مجلة إقتصاد المال و الأعمال المجلد الثالث ، العدد الأول ، جوان 2018 ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.

16. يحياوي إلهام ، بوحديد ليلي "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية : حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالرويبة " مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد2014/05 .

17. يحياوي إلهام و بوحديد ليلى بكلية العلوم الإقتصادية والتجارةوعلوم التسيير بجامعة باتنة عن موضوع * الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية *- حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب NCA) بالرويبة من مجلة –أداءالمؤسسات الجزائرية – العدد 2014/05.

رابعا: الملتقيات

1. حفاظ زحل ، عمر الشريف " الحوكمة كمدخل لإستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "مداخلة من الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي يومي 06 و 07 ديسمبر 2017 .

2. زايد مراد ، ترغيني صبرينة ، البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، تخصص : بنوك و إدارة الأعمال ، يومي : 07/06 ماي 2012.

3. زرزار العياشي و شرقرق سمير ، حوكمة الشركات – المفهوم ، الخصائص ، الركائز ، والأهمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الثالث حول : سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 10/9 ديسمبر 2007

4. سفير محمد ، مولاي بوعلام " أهمية حوكمة الشركات في إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مداخلة من الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة حمه لخضر الوادي، يومي 06 و 07 ديسمبر 2017 .

5. شامية بن عباس ، هدى معيوف " العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "الملتقى الوطني حول -إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر – جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي - يومي 06و 07 ديسمبر 2017 .

6. عمر الشريف ،حفاظ زحل " الحوكمة كمدخل لإستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"مداخلة من الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 06 و 07 ديسمبر 2017 جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي .

7. فارسي جميلة "مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري " الملتقى الوطني حول : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل مستجدات القانون الجزائري يوم 28 نوفمبر 2019 جامعة مولود معمري تيزووزو .

8. قريشي العيد .وليد بن تركي"**دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري"** الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري يومي 06-07 ماي 2012 بجامعة محمد خيضر –بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

9. قريشي العيد ، وليد بن تركي ، دور تطبيق آليات الحوكمة في التقليل من الفساد المالي و الإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، تخصص بنوك و إدارة الأعمال ، يومي 6-7 ماي 2012.

10. نعيمة يحياوي ، حكيمة بوسلمه " دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات مداخلة من الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 06 و 07 ماي 2012 – جامعة محمد خيضربسكرة.

خامسا: المحاضرات

1. رحماني نعيمة ، نماذج من نظريات الحوكمة ، محاضرات مقياس الحوكمة و أخلاقيات المهنة ، محاضرة 6 ، السنة 3 أنتربولوجيا

سادسا: المؤتمر

1. محمد ياسين غادر , محددات الحوكمة و معاييرها , المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة – جامعة الجينان طرابلس- لبنان 2012 – 1433 هـ. http : // archive. Jinane .edu . lb٦ mgke تاريخ الاطلاع : 2022/05/23 على الساعة 14:00سا .

سابعا: المواقع الالكترونية

2. https : // elearm univ –tlemcen . dz .تاريخ الاطلاع : 2022/05/31 الساعة : 10 صباحا .
3. . تاريخ الاطلاع : 2022/06/09 على الساعة : 00 : 13 سا . https : ww.asjp .ceriste dz .article
4. https//www.chambre . sa .pages تاريخ الاطلاع : 2022/04/13 على الساعة : 10 :30
5. [1]https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/facult%C3%A9-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/113-
6. [1]https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/facult%C3%A9-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/113-
7. https://univ-blida2.dz/fac-sociaux/wp-content/uploads/sites/3/2017/06/الموقع الالكتروني تم الاطلاع يوم 2022/05/23 علي الساعة 18.22

1. https : // elearm univ –tlemcen . dz. تاريخ الاطلاع : 2022/05/31 الساعة : 10 صباحا.

8. [1]الموقعالالكتروني https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/777296: اليوم : 2022/06/07 الساعة 13:41
9. بدر الدين محمد خليل و .محمد بن عدنان الديبان "حوكمة المشروعات الصغيرة و المتوسطة بالمملكة العربية السعودية." الصادر عن غرفة الرياض في 2016 تم الاطلاع في 2022/05/06 على الساعة : 5.55

10. عصام الحيني ، حوكمة الشركات المحاضرة 2 ، كلية الإسراء الجامعة ، متاح على الموقع Youtub . com / Watch = y k 4 A X A m 66 mS

11. المليحي ابراهيم السيد المليحي ، دراسة و اختبار تأثير أليات حوكمة الشركات على فجوة توقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر،2005 ، تاريخ الاطلاع 2022/05/23 الساعة 11 . net www.hawkama

12. الموقع الألكتروني : http://thesis.univ-biskra.dzتم الاطلاع يوم 2022/05/15 ،الساعة :17:07،

13. الموقع الالكتروني http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/7752:تم الاطلاع يوم 2022/05/15 الساعة :10:10

14. الموقع الالكتروني http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07 يوم 2022/05/18 الساعة 4.30

15. الموقع الرسمي لمؤسسة كوندورwww.condor.dz

16. الموقعالالكتروني:https://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_06/article_13.pdf اليوم 2022/06/06: الساعة : 20:45

ملاحظات الأســـــــــــاتذة