

الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية
التعليم العالي و
العلمي



جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ :

• راشدي عبد القادر

مذكرة

مقدمة لنيل

شهادة الماستر: تخصص

حوكمة المنظمات قسم علوم التسيير

بعنوان :

دور الحوكمة في

المؤسسات العائلية

" دراسة حالة مؤسسة شي علي

" chiali tubes

من اعداد الطالبين :

• حميدي أحمد شوقي

• كبار الجليلي

| | |
|---------|------------------|
| الأستاذ | رئيسا |
| الأستاذ | راشدي عبد القادر |
| الأستاذ | مشرفا ومقرراً |
| | عضوا |

الموسم الجامعي : 2017/2016

دعاء

اللهم إنا نعوذ بك من علم لا ينفع
ومن قلب لا يخشع , ومن نفس لا تشبع , ومن دعوة لا يستجاب لها
اللهم إنا نسألك الثبات في الأمر والعزيمة على الرشد
ونسألك شكر نعمتك وحسن عبادتك , ونسألك قلبا سليما ولسانا صالحا
ونسألك من خير ما تعلم , ونعوذ بك من شر ما تعلم , ونستغفرك لما
تعلم انك انت علام الغيوب اذا أعطيتني مالا لا تاخذ سعادتي وإذا أعطيتني قوة
لا تاخذ عقلي اذا أعطيتني نجاحا لا تاخذ تواضعي إذا أعطيتني تواضعا

إلى أئمن هدايا من القدر أئوتي :
عبء الحق - أمين - بءرالءفن- شهلة

سلسبفل

اهءاء إلى كل عائلة "ءمفءف" كبفر
وصغفر

الف كل الأصفقاء ورفقاء الءراسة وكل
من أعاننا من قرفب ومن بعفء
الف الأساءة

الك

رام

ءمفءف أءمء شوقف



أ هـ

د ا

د

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على خير الخلق وخاتم
النبیین
أهدي هذا العمل إلى :
من ربّتي وأنارت دربي وأعانتني
بالصلوات والدعوات
إلى الغالية امي الحبيبة
الى من علمني أن العلم هو من يصنع
الرجل الصالح
إلى أئمن هدايا من القدر أخوتي :
اهداء إلى كل عائلة "كبار " كبير
وصغير
الى كل الأصدقاء ورفقاء الدراسة وكل
من أعاننا من قريب ومن بعيد
الى الأستاذة

الك

رام



كبار الجيـلي لالـي

كلمة شكر

في البداية نشكر الله سبحانه
وتعالى على نعمة العقل التي
ميزنا بها عن سائر

المخلوقات وعلى تسيير أمرنا في
إنجاز هذا العمل المتواضع

وعلى توفيقه لنا
في بلوغ ما نحن عليه اليوم .

وندعوه أن يوفق الجميع لما
يحبه ويرضاه وتذليل الصعاب على
كل متسلق لسلم

المعرفة والعلم آمين
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى
الدكتور " راشدي عبد القادر "
الذي ساعدنا في إنجاز
هذا البحث .

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى
كل أساتذة علوم التسيير الذين
لقنونا أبجديات
ومبادئ علم التسيير .

الفهرس

..... كلمة شكر

| | |
|--------------------------------|--|
| الإهداء | |
| الفهرس | |
| قائمة الأشكال..... | |
| قائمة الجداول | |
| المقدمة العامة: | |
| إشكالية الدراسة:..... | |
| فرضيات الدراسة: | |
| أسباب اختيار الموضوع: | |
| أهداف الدراسة و أهميتها: | |
| أهمية البحث: | |
| صعوبات الدراسة: | |
| حدود الدراسة: | |
| نموذج الدراسة..... | |
| الدراسات السابقة..... | |
| هيكل الدراسة | |
| 03..... | الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات |
| 03..... | مقدمة الفصل: |
| 04..... | المبحث الأول: لإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات |
| 04..... | المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات |
| 6 | المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات |
| 10 | المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات |
| 10 | الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات |

| | |
|----|--|
| 12 | ثانيا :أهداف حوكمة الشركات : |
| 16 | المبحث الثاني : محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها |
| 16 | المطلب الأول : محددات حوكمة الشركات |
| 16 | أ/ محددات خارجية : |
| 17 | ب/ محددات داخلية : |
| 20 | المطلب الثاني : أطراف حوكمة الشركات |
| 22 | المطلب الثالث : مبادئ حوكمة الشركات وخصائصها |
| 22 | الفرع الأول الأول : مبادئ حوكمة الشركات |
| 29 | الفرع الثاني:خصائص حوكمة الشركات |
| 30 | خاتمة الفصل: |
| 31 | المبحث الثالث :واقع حوكمة الشركات بالجزائر |
| 31 | المطلب الأول : ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية |
| 31 | الفرع الأول :عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية |
| 32 | الفرع الثاني :مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية |
| 33 | الفرع الثالث :المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق |
| 33 | المطلب الثاني : معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر |
| 34 | المطلب الثالث :تحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر |
| 37 | المطلب الرابع :إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر |
| 38 | خاتمة الفصل: |
| 41 | الفصل الثاني:المؤسسات العائلية الصغيرة و المتوسطة |
| 41 | مقدمة الفصل: |

| | |
|----|--|
| 42 | المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. التعريف , الخصائص, الأهمية..... |
| 42 | المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة..... |
| 47 | المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة..... |
| 49 | المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة |
| 55 | المبحث الثاني: مفاهيم حول المؤسسات العائلية: |
| 55 | المطلب الأول: مفهوم وأنواع المؤسسات العائلية |
| 55 | الفرع الأول : مفهوم المؤسسات العائلية |
| 56 | الفرع الثاني: أنواع المؤسسات العائلية..... |
| 57 | المطلب الثاني: خصائص الشركات العائلية |
| 61 | المبحث الثاني: خصوصيات الحوكمة في الشركات العائلية: |
| 61 | المطلب الأول: العلاقة بين المالك والمسير |
| 62 | المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء..... |
| 71 | المطلب الثالث: حوكمة الشركات العائلية..... |
| 73 | خاتمة الفصل الثاني: |
| 75 | الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية..... |
| 75 | مقدمة الفصل الثالث |
| 76 | المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة CHIALI TUBES |
| 76 | المطلب الأول: تعريف مؤسسة CHIALI TUBES |
| 78 | المطلب الثاني: مصالح مجمع شيبالي وهيكله التنظيمي..... |
| 81 | المبحث الثاني: الدراسة التحليلية |
| 81 | المطلب الأول :الدراسة الإحصائية وتحليل النتائج..... |

| | |
|---------|---|
| 81..... | المطلب الثاني : عينة الدراسة |
| 81..... | المطلب الثالث : أداة الدراسة |
| 83..... | المطلب الرابع : تحليل البيانات واستخلاص النتائج |
| 93..... | خاتمة الفصل الثالث |
| 94..... | الخاتمة العامة |
| 95..... | قائمة المراجع : |
| 98..... | قائمة الملاحق |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 1: أهمية حوكمة الشركات.....11
- الشكل رقم 02 : المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات..... 18
- الشكل رقم 03: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.....21
- الشكل رقم 4: خصائص حوكمة الشركات.....29
- الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة شيالي 57
- الشكل رقم 6: دائرة نسبية توضح جنس المستجوبين.....82
- الشكل رقم 7: دائرة نسبية توضح سن المستجوبين.....83
- الشكل رقم 8: دائرة نسبية توضح المستوى الدراسي للمستجوبين 84
- الشكل رقم 9: دائرة نسبية توضح الخبرة المهنية للمستجوبين..... 85

قائمة الجداول

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1 يوضح قانون الشركات البريطاني يوضح معايير قياس المشروع حسب معيار القياس 43
- الجدول رقم 2: معايير قياس المشروع حسب دول جنوب شرق آسيا..... 44
- الجدول رقم 3: أمثلة في تعاريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول..... 45
- الجدول رقم 4: يوضح جنس المستجوبين 82
- الجدول رقم 5: يوضح سن المستجوبين..... 58
- الجدول رقم 6: يوضح المستوى الدراسي للمستجوبين..... 84
- الجدول رقم 7 : يوضح الخبرة المهنية للمستجوبين..... 85
- الجدول رقم 8 : يوضح معامل ألفا كرومباخ..... 86
- الجدول رقم 9 : يوضح محور مبادئ حوكمة الشركات..... 87
- الجدول رقم 10: يوضح محور الأداء في الشركات 87
- الجدول رقم 11: يوضح نتائج إختبار T-TEST الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق مبادئ الحوكمة 88.....
- الجدول رقم 12: يوضح اختبار التباين..... 89
- الجدول رقم 13: يوضح معامل الارتباط..... 90
- الجدول رقم 14: يوضح معاملات الإنحدار 91

المقدمة العامة

أمة

مقدمة عامة

نشأت الحاجة إلى حوكمة الشركات إثر اكتشاف بعض التلاعبات في القوائم المالية والتي أدت إلى انهيار كبريات الشركات العالمية مثل :مؤسسة انرون و ورلد كوم في الولايات المتحدة الأمريكية ويعتبر أهم أسباب انهيارها عدم الإفصاح الكامل والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية و المحاسبية .

فحوكمة الشركات هي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تضبط العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية, وحملة الأسهم وأصحاب المصالح (العمال , الدائنين, الزبائن) من ناحية أخرى .

ولا يقتصر تطبيق الحوكمة على شركات المساهمة أو المؤسسات الكبرى فقط, فبالنظر للحجم الذي تشغله المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المجتمع باعتبارها العصب الرئيسي لاقتصاديات الدول المتقدمة ودول العالم الثالث مما يتطلب منها تطبيق مبادئ الحوكمة لما لها من إيجابيات .

وقد لفت انتباهنا نوع من هذه المؤسسات "المؤسسات العائلية" , فهي تلعب دورا هاما في التوظيف والنمو الاقتصادي , ويقصد بالمؤسسة العائلية هي مؤسسة مملوكة من طرف عائلة واحدة ملكية كاملة أو يملكون غالبية الأسهم , بحيث يكون له دور كبير في تسيير المؤسسة , وأغلب المؤسسات العائلية تكون فيها عائلة واحدة ذات ملكية مسيطرة

إشكالية البحث:

السؤال المطروح :

-هل لحوكمة الشركات دور في تحسين أداء المؤسسات العائلية.

و للإجابة على هذا السؤال الرئيسي ينبغي علينا تجزئته إلى أسئلة فرعية كالتالي :

1-ماذا نقصد بحوكمة الشركات ؟

2-هل الشركات العائلية تطبق معايير الأداء.

3-هل لحوكمة الشركات دور في تحسين الأداء في الشركات العائلية

الفرضيات :

الفرضية الأولى : لالتزم الشركات العائلية بمبادئ حوكمة الشركات

الفرضية لثانية : لا تمتلك الشركات العائلية معايير لتحسين الأداء

الفرضية الثالثة : تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية لا يؤدي إلى تحسين الأداء

أسباب اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية : وهي أسباب شخصية إذ تتمثل أساساً في ميلنا الشخصي لموضوع حوكمة الشركات .

أسباب موضوعية : تتمثل في النقاط التالية:

أمة

- المكانة البارزة التي أصبحت تحتلها حوكمة الشركات في المنظمات العالمية.
- ضرورة و أهمية موضوعنا حوكمة الشركات العائلية لاسيما في إحداث الفروقات الخاصة بالإنتاجية .
- معرفة ما مدى تواجد هذا الموضوع في المؤسسات العائلية والتشجيع على الاهتمام بتطبيقه.

أهمية و أهداف الدراسة:

تقييم و تحليل نتائج نظام الحوكمة و الخروج باقتراحات و التعرف على نقاط القوة و الضعف الخاصة به

مدى فعالية نظام الحوكمة في التسيير لدى الشركة العائلية و معرفة التقنيات و الأدوات المستعملة في هذا النظام و مدى تحقيقه لأهداف المؤسسة المسطرة.

منهج البحث :

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين هما: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إذ اعتمدنا في الأول (المنهج الوصفي) على الجانب النظري الذي يشمل الفصلين الأول والثاني .

أما المنهج التحليلي فتعلق بالفصل الثالث الذي يمثل الجانب التطبيقي، لمعرفة الواقع التطبيقي لحوكمة الشركات العائلية لدى مؤسسة chiali tubes

تقسيمات البحث:

لقد قمنا بتقسيم الموضوع إلى جانبين الجانب النظري مبني على المفاهيم و الدراسات النظرية والجانب التطبيقي خاص بالدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة شي علي وقد تم تقسيم البحث إلى:

✓ الفصل الأول جاء بعنوان مدخل لحوكمة الشركات والذي بدوره يتكون من :

- الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات: إذ تطرقنا من خلال ذلك إلى الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات وكذا نشأتها وأهميتها والأهداف التي ترحى منها
- محددات حوكمة الشركات و أطراف المعنية بتطبيقها: وتم التطرق إلى أطراف حوكمة الشركات ومبادئ وخصائص هذا النظام
- واقع حوكمة الشركات في الجزائر إذ قمنا بدراسة نظرية حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية وكذا معوقات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر والإجراءات المقترحة لتحسين ذلك

أمة

الفصل الثاني جاء بعنوان : المؤسسات العائلية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

✓ حيث يتكون من :

● المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التعريف, الخصائص, الأهمية الاقتصادية: حيث تم التطرق إلى خصائص المؤسسات الصغيرة وأهميتها داخل الإقتصاد العميق.

✓ مفاهيم حول المؤسسات العائلية: حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى أنواع المؤسسات العائلية وكذا خصائص وخصوصيات الحوكمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات العائلية

✓ الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتمثلت في دراسة حالة مؤسسة CHIALI TUBES
✓ الأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في إطار إنجاز هذا البحث على الأدوات التالية:

المراجع والكتب التي صدرت في هذا المجال .

المجلات العلمية المتخصصة .

مقابلات شخصية مع مسيرين وإداريين لدى مؤسسة

حدود الدراسة:

المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية بمؤسسة Chiali Tubes

والتي تقع في المنطقة الصناعية لمدينة سيدي بلعباس

المجال الزمني : لقد قمنا بالتربص من أفريل 2017 إلى غاية ماي 2017 قمنا خلالها بتقديم مؤشرات

وإحصائيات تخص المؤسسة .

صعوبات الدراسة: واجهتنا عدة صعوبات أثناء البحث نذكر منها:

ندرة الكتب المتخصصة في هذا المجال بالمكتبات.

أما

صعوبة إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية. 🇩🇿

مرجعية الدراسة :

ارتكزت هذه الدراسة على مجموعة من أطروحات لماجستير والكتب والمجلات التي كثيراً ما كانت تشمل مواضيعها حوكمة الشركات أحياناً والمؤسسات بأنوعها الصغيرة والمتوسطة أحياناً أخرى ، إضافة إلى مجموعة من الكتب المتعلقة بالشركات العائلية .

الفصل الاول: مدخل لحوكمة الشركات

مقدمة الفصل:

إن الحكومة لم تظهر فجأة بل كان لها تداعيات ساهمت في ظهورها, وأصبحت ضرورة حتمية تلزم المؤسسات

بتطبيقها

حضيت الحوكمة باهتمامات كبيرة وقد أخذت في الانتشار لهذا حرصت المؤسسات على دراستها والأخذ

بمفاهيمها ومن هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها , وبهذا الصدد

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث التي تساعدنا في فهم حوكمة الشركات .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المطلب الأول : نشأة حوكمة الشركات

إن التطور الكبير الذي رافق الثورة الصناعية وبروز الشركات العملاقة ومتعددة الجنسيات وانفصال الإدارة عن الملاك، وظهور الشركات الصناعية المساهمة الضخمة والتوسع في أعمالها مما أدى إلى ظهور تعارض بين الإدارة والمساهمين في بعض الأحيان. ويبدو أن كثير من المفاهيم مثل الإفصاح والشفافية والحوكمة كانت موجودة ولكن لا تلقي الاهتمام الكافي، وفي أعقاب الأزمات المالية العالمية التي أصابت أسواق المال في كثير من دول العالم، مما

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

أدى إلى بروز مفهوم الحوكمة، وعلى اثر الفضائح المالية المتتالية في الشركات الأمريكية وكنتيجة للتحريات الكثيرة فقد تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية من تحديد الأسباب التي أدت إلى فشل الرقابة المالية في العديد من الشركات الأمريكية، وتحديد الإسهامات غير المشروعة، وتقديم الرشاوى لبعض المسئولين، فقد أدى إلى ظهور قانون مكافحة ممارسة الفساد عام 1977 في أمريكا، والذي تضمن قواعد محددة لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية في الشركات". وقد تبع ذلك ظهور اقتراحات لجنة بورصة الأوراق المالية في أمريكا لتنظيم الإفصاح عن أنواع الرقابة المالية الداخلية، وفي عام 1985، وبعد حدوث العديد من الالهيئات المالية في مجال الادخار والقروض تأسست لجنة تريديوي (Treadway Commission) وتمثل دورها الأساسي في تحديد الأسباب الرئيسية لسوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية، وتقديم التوصيات حول تقليل حدوثها، وتضمن تقريرها في عام 1987 ضرورة وجود بيئة رقابية سليمة، ولجان مستقلة للتدقيق، ومراجعة داخلية أكثر موضوعية، بشكل يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية"

وفي عام 1991 تم تشكيل لجنة كادبري (Cadbury) على اثر الفضائح المالية التي هزت الشركات في بريطانيا خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي مما أدى إلى فقدان الثقة بين المساهمين والبنوك من جهة وبين الشركات من جهة أخرى وساد القلق على الاستثمارات، وترتب على ذلك قيام بورصة لندن بتشكيل لجنة كادبري عام 1991، وتحديد وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية، وذلك لمنع حدوث الخسائر الكبيرة في الشركات.

"وفي عام 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وبالتعاون مع البنك الدولي واتفقا على زيادة التعاون والحوار في مجال حوكمة الشركات، وذلك للاستجابة للحاجة المتزايدة للدول التي ترغب في تقوية حوكمة الشركات فيها، حيث يوجد إجماع دولي على أن حوكمة الشركات السليمة تعتبر قاعدة أساسية لتطوير الاقتصاد السوقي في الأجل الطويل. وبفعل الأزمات المالية التي اجتاحت الشركات العملاقة عام 2002، حيث

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

تم "تشخيص أسباب هذا الانهيار ومنها العبث والغش والأخطاء المحاسبية، والمعلومات الداخلية الخفية، والتضليل، وتدني أخلاق إدارات المنظمات، ومكاتب التدقيق العالمية" آرثر أندرسون، برايس ووتر هاوس "ونتيجة لذلك فقد المجتمع الثقة في الأنظمة الإدارية والرقابية والمحاسبية، مما أثر على قرارات الاستثمار في بورصة الأوراق المالية الأمريكية والبورصات العالمية الأخرى .

وفي عام 2002 اصدر المجلس الأوروبي توصيات مفادها انه توجد توصيات تجاوزت وجوب عدم قيام المدقق القانوني بعملية التدقيق إذا كان هناك أية علاقة مالية، أو تجاوز أو توظيف أو أية علاقات أخرى والتي يمكن أن يستنتج الطرف الثالث العقلاني بان مثل هذه العلاقة يمكن أن تؤثر على استقلالية المدقق، بالإضافة إلى توصيات مفصلة مثل متطلب أو شرط أن تكون أتعاب التدقيق كافية لتغطية العمل الضروري للتدقيق، ومنع المضاربه بشدة في الأتعاب المتدنية للتدقيق ومع ذلك لم تمنع التوصيات المدققين من قبول العمل الاستشاري كما أصدرت المجموعة التوجيهية لحوكمة الشركات التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تقارير بشأن حوكمة الشركات في الدول الأعضاء، واهم ما أكدت عليه التقارير تشكيل لجنة التدقيق، وتحول بعض الدول الأوروبية وأمريكا اللاتينية وآسيا إلى الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية أو المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، حيث طبق الاتحاد الأوروبي معايير المحاسبة الدولية عام 2005، مع استمرارية التنسيق لتطبيق معايير الإفصاح والإبلاغ المالي، كما أن هيئة الأوراق المالية الأمريكية (SEC) أصدرت قواعد جديدة لتقوية استقلال لجان التدقيق، مع ملاحظة أن أي من الدول العربية لم تبدي التزام بمبادئ حوكمة الشركات . كما أصدر البنك المركزي الأردني تعليمات بشأن إرشادات حوكمة الشركات لأعضاء مجالس إدارات المصارف عام 2007 وقد تضمنت التعليمات مفهوم ومعايير حوكمة الشركات لأعضاء مجلس الإدارة واختيار الإدارة ودورها الرقابي، والتخطيط ورسم السياسات.

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

يعتقد الباحث أن مبادئ حوكمة الشركات تركز بشكل عام على الشركات التي تتداول اسمها في البورصة، ولا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات الجيدة، فالقوانين مختلفة بين الدول مما يعكس عدم وجود اتجاه واحد عالمياً للمواضيع الهيكلية، ويختلف تكوين مجلس الإدارة وممارسته من بلد إلى آخر، وأحد المبادئ المشتركة هو أن يكون للشركة هيكل حاكمية يتيح للمجلس ممارسة الحكم الموضوعي على شؤون الشركة، بما في ذلك التقارير المالية بشكل مستقل وخاصة تلك المتعلقة بالإدارة.¹

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

أ - تعريف الحوكمة لغة:

يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي انتشرت على المستوى الدولي والإقليمي حيث يشير إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي GOVERNANCE. أما مصطلح حوكمة الشركات فهو ترجمة للأصل الإنجليزي corporate governance، حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة بعد العديد من المحاولات والمشاورات بين خبراء اللغة العربية من جهة، والخبراء القانونيين من جهة أخرى، وقد برزت ترجمات أخرى لنفس المصطلح، مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، الحاكمية المؤسسية وغيرها من المصطلحات، إلا أن أكثرها شيوعاً و تداولاً من طرف الباحثين والكتاب هو مصطلح الحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركات.²

ويتضمن مصطلح حوكمة الشركات العديد من الجوانب منها:

- الحِكْمَة : ما تقتضيه من التّوجيه و الإرشاد.

- الحِكم : ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضّوابط والقيود التي تتحكم في السّلك

¹ د أحمد مخلوف الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية مداخلة بعنوان الأزمة المالية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية يومي 20 و21 أكتوبر 2009 بجامعة فرحات عباس بسطيف

براهمة كنزة مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير بعنوان دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات تحت 2 ص 2013/20146 جامعة قسنطينة

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

- الإحتكام : ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

- التحاكم : طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.³

ب - اصطلاحا :

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات , و سنتطرق لبعض تعاريف مفكرين و باحثين وكذا منظمات دولية وفيما يلي بعض التعاريف تعرف على أهما الإجراءات الحاكمة بالشركات لضمان تحقيق التوازن في حقوق أصحاب المصالح المتعارضة، كما قد تعتبر بأنها مفهوم التحكم المؤسسي لأغراض معالجة مشكلة الوكالة وحماية حقوق حاملي الأسهم وحماية حقوق أصحاب المصالح، والتأكد على ضرورة تفعيل المعايير المحاسبية على المستوي المحلي والدولي وتحقيق العدالة الاقتصادية من منظور اقتصاد السوق، وبالتالي فهي تعتبر إطار يتضمن قواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار⁴

حوكمة الشركات **corporate governance** هي بشكل عام، القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة , و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات , العمال، المورددين الدائنين المستهلكين من ناحية أخرى . وبشكل أكثر تحديدا لهذا المصطلح كما سبق الإشارة إليه سابقا يقدم إجابات لعدة تساؤلات , منها , كيف يضمن المساهمون أن لا تسيء الإدارة استغلال أموالهم و كذلك كيف يتأكد هؤلاء المساهمون بأن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية أسهم الشركة و قيمتها في الأجل الطويل و ما

مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي ملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري , عنوان المداخلة فعالية و أداء³ ص 4 و 7 و 6 المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري جامعة سعد دحلب البليدة يومي⁴ الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المؤسسية : واقع رهانات آفاق الأستاذة زرزاز أمينة مداخلة بعنوان أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح و المحاسبي و جودة التقارير المالية للشركات يومي 07-08-2010 ص 2

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة و البيئة, و كيف يمكن حملة الأسهم و أصحاب المصالح برقابة الإدارة بشكل فعال.⁵

- هي نظام تكامل من الرقابة المالية و غير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة و الرقابة عليها.
- هي مجموعة من الطرق التي من خلالها أن نتأكد أن يتأكد المستثمرون من تحقيق الربحية معقولة لاستثماراتهم.
- هي مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركة لتعظيم ربحية هذه الأخيرة و قيمتها على المدى البعيد.

- هي وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين و المقرضين.⁶

وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) عام 1999 الحوكمة بأنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال و الرقابة عليها , حيث تحدد هيكل و إطار توزيع الوجبات و المسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة , مثل مجلس الإدارة , المديرين , وغيرهم من ذوي المصالح . و تضع القواعد و الأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة , و بهذا الإجراء فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها , و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف , و العمل على مراقبة الأداء . و يجب أن تقدم الحوكمة المؤسسية الجيدة الحوافز المعقولة لكل من مجلس الإدارة , و الإدارة من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة الشركة و المساهمين , و أن تسهل من عملية الرقابة الفعالة , و بالتالي تشجيع الشركات على استخدام مواردها المتاحة بكفاءة.⁷

تعريف لجنة cad bury :

تضمن تقرير cad bury الصادر سنة 1992 التعريف التالي لحوكمة الشركات :

"هي النظام الذي بواسطته تدار المؤسسات و تراقب

⁵ أحمد علي خضر دار الفكر الجامعي السكندرية 2012 ص 82 83
⁶ الأستاذ غضبان حسام الدين غ محاضرات في نظرية الحوكمة دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2015 ص 17
⁷ هاني محمد خليل - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل " مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين " سنة 2009 ص 22

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

تعريف فريق العمل (GOAL 08)

تم تعريف الحوكمة من قبل فريق العمل (GOAL08) المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر على النحو التالي:

"هي تلك العملية الإدارية و التطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية و الصراحة في تسييرها و إدارتها و مراقبتها"

تعريف G . CHarreux سنة 1997 حوكمة المؤسسات كالاتي:

مجموع الميكانيزمات المنظمة التي تهدف إلى تحديد السلطات و التأثير على قرارات المديرين أي أنها تحكم سلوكهم و تحدد مجال سلطتهم التقديرية .⁸

تعريف GILLES PAQUET :

هي التنسيق الفعال بين توزيع السلطة , الموارد , و المعلومات بين العديد من الأيدي, وهي في آن واحد أداة للرؤية والتشخيص و المعالجة بحيث أنها تساعد على كشف وتحديد النزاعات وفهمها وبالتالي وضع الإجراءات المناسبة .⁹

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوكمة

أولاً: أهمية الحوكمة

أهمية حوكمة الشركات : منذ عام 1997 , و مع انفجار الأزمة المالية الإسيوية , أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات و الأزمة المالية المشار إليها , قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات

⁸ نجوى بن عويذة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية و حوكمة المؤسسات بعنوان دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة 2012-2013 جامعة محمد خيضر بسكرة ص 4

⁹ دكتورة عزيزة بن سميثة و الأستاذة طيني مريم الملتقى الدولي السابع حول الصناعات التأمينية, الواقع العملي وأفاق التطوير -تجارب الدول- مداخلة بعنوان حوكمة الشركات و دورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني ص 4 يومي 4/ سبتمبر 2012 بجملة حسبية بن بوعلي الشلف

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات فيما بين منشآت الأعمال و الحكومة . وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين منشآت الأعمال و بين الحكومة , و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الآجال , في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور , وإخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة, و ما إلى ذلك . كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون Enron و ما تلا من ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية , أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً مالية “قريبة من الكمال” .

و قد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود و حل المنازعات بطريقة فعالة . كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف و الرقابة , وتعمل على انتشار الفساد و انعدام الثقة . و يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد و سوء الإدارة , مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية , و مكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.¹⁰

ويمكن ذكر أهمية الحوكمة في ما يلي :

ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة ، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة، مع أنه بالإضافة لما سبق يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة من خلال النقاط الآتية:

¹⁰ د: أمير فرج يوسف حوكمة الشركات ، دار المطبوعات الجامعية أمام كلية الحقوق الإسكندرية ، ص9 و8

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

1- إن تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية و الإدارية ، والتأكيد على

الشفافية ، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري و اتخاذ

الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة.

2- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها أيضاً وحماية أصول الشركة وكذلك حماية حقوق المساهمين

وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية، كل ذلك

من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغنى الفاحش والفساد الإداري والأزمات

والإفلاس.

3- إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية

فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة

التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الاستثمارات و النمو.¹¹

ثانياً: أهداف حوكمة الشركات :

يعد أسلوب حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال

المستثمرين و المقرضين , كما يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة , وسنظهر ذلك من خلال

إيضاح الأهداف التي تصبو الحوكمة إلى تحقيقها , حيث ي تستهدف حوكمة المؤسسات تحقيق ما يلي:

- العدالة و الشفافية و المعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية و تعظيم عوائدهم

¹¹ عدنان بن حيدر بن درويش حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ، اتحاد الصارف العربية ، 2007، ص22

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة و المتاجرة بمصالح المؤسسة و المساهمين و

أصحاب المصالح

- تشجيع تدفق الأموال و جلب الاستثمارات .

و تسعى الحوكمة إلى تحقيق ما يلي:

1- حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم و الشفافية بالمعلومات

و تقديمها في الوقت المناسب فضلا عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و

الحصول على حصة من الأرباح السنوية

2- تحقيق العدالة : و تعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة و بالشكل 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 و الولاء للمتعاملين

مع الشركة و في مقدمة ذلك العاملين بها

4- توفير المعلومات الملائمة و دعم سلامة قنوات الاتصال : ان توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة

و الملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة

فضلا عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية و الخارجية و تطبيق القواعد و القوانين كلها تدعم حوكمة الشركات و

بما ينعكس في سلامة أداء الشركة¹²

و يمكن إضافة النقطة التالية أيضا:

¹² براهمة كنزة مرجع سبق ذكره ص12

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

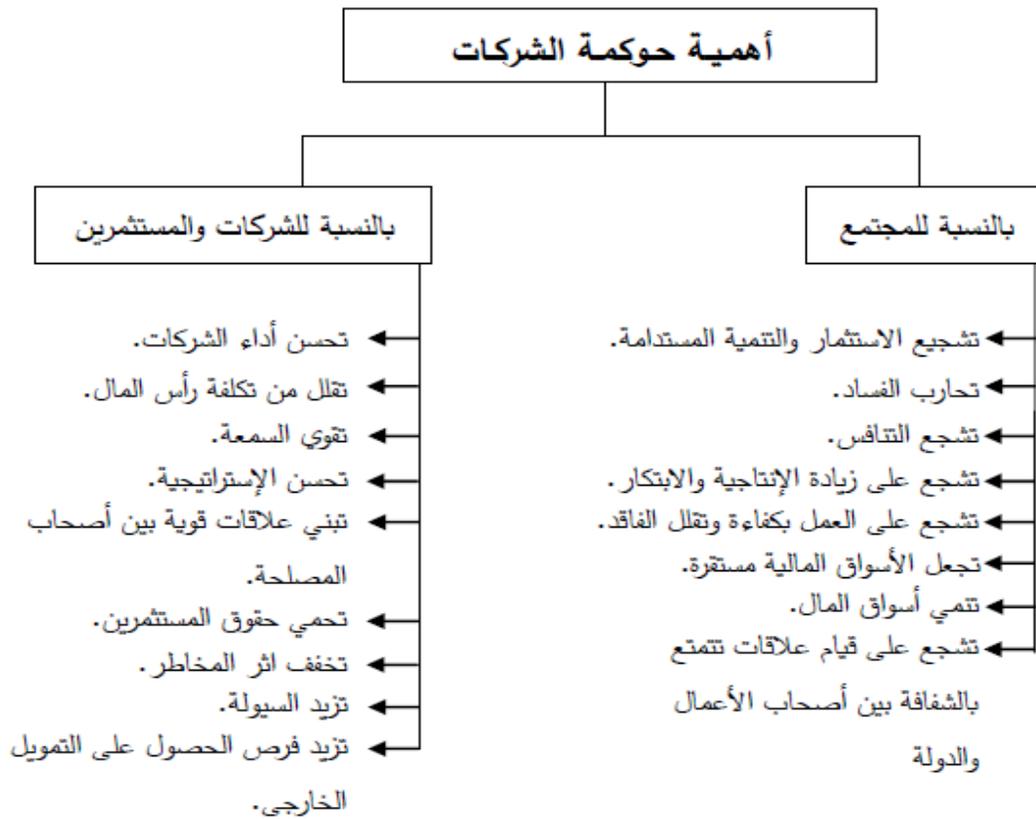
إستراتيجية الشركة : تنتهج الشركات مجموعة من الاستراتيجيات التي تستهدف من ورائها البقاء ضمن دائرة المنافسة و تحقيق الميزة التنافسية من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل به إذ يتم من خلالها تحديد نقاط القوة و الضعف في الشركة و فعاليتها مع الفرص و التهديدات البيئية و باعتماد منهجية التحليل الإستراتيجي

وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف الى تحقيق ما يلي :

- 1- تحسين أداء الشركات
- 2- وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش و تضارب المصالح و التصرفات المقبولة ماديا و أدائيا و أخلاقيا
- 3- وضع أنظمة الرقابة على ادارة الشركات و أعضاء مجلس إدارتها
- 4- وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق و المسؤوليات فيما بين المشاركين مجلس الإدارة و المساهمين
- 5- وضع القواعد و الإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها¹³

¹³د: سهير ابراهيم الشوملي ،حوكمة الشركات ،جامعة فلسطين التقنية الخضوري ،دار الاعصار العلمي ا لطبعة الأولى ،2016، ص 114 113

الشكل(1) : أهمية حوكمة الشركات



من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات سابقة

المبحث الثاني: محددات حوكمة الشركات و أطراف المعنية بتطبيقها

المطلب الأول: محددات حوكمة الشركات

وتنقسم إلى محددات داخلية و محددات خارجية

أ- **المحددات الخارجية:** تشمل المناخ العام للاستثمار في الدولة و المتمثل في القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل

قوانين سوق المال وقوانين الشركات وقوانين تنظيم المنافسة و منع الممارسات الاحتكارية , و الإفلاس) و كذلك

كفاءة القطاع المالي (البنوك و سوق المال) في العمل على توفير التمويل اللازم للمشروعات و درجة تنافسية أسواق

السلع و عناصر الإنتاج , و كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال و البورصة) في أحكام الرقابة على

المؤسسات , وذلك فضلا عن بعض الهيئات التي تتمتع بتنظيم ذاتي التي يكون من ضمن مهامها ضبط كفاءة العمل

بأسواق (مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق المراجعين و المحاسبين والمحامين و الشركات العاملة في سوق

الأوراق المالية و غيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة و مكاتب المراجعة و

التصنيف الائتماني و الاستثمارات المالية و الاستثمارية و أهمية المحددات الخارجية تتمثل في أن وجودها يضمن

تنفيذ القوانين و القاعد التي تؤدي الى حسن إدارة الشركات و التي تقلل من التعارض بين العوائد الاجتماعية و

العوائد الخاصة .¹⁴

¹⁴ أمير فرج ص 49

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

ب - المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل

الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و التي يؤدي توافرها من ناحية و تطبيقها من

ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.¹⁵

تعد حوكمة المؤسسات بمثابة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة بما يعود

بالفائدة على جميع الأطراف, وتستند تلك المبادئ إلى تجارب الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي

"ocde", حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل متخصص لوضع تلك المبادئ كما تمت الاستفادة من إسهامات

عدد من الدول غير الأعضاء و كذا إسهامات البنك الدولي .¹⁶

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني و تعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة

المدخرات و رفع معدلات الاستثمار, و الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين , ومن ناحية أخرى تشجع

الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية و تساعد المشروعات في الحصول على التمويل , و توليد

الأرباح و أخيرا خلق فرص.

تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات، سواء كانت داخلية أو خارجية، فهي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من

العوامل المرتبطة بالنظام السياسي والاقتصادي للدولة، ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد .وعليه فحوكمة

الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي ضخم تعمل في نطاقه الشركات، كما أن إطار حوكمة الشركات

يعتمد أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية بالإضافة إلى عوامل أخرى، مثل أخلاقيات الأعمال ومدى

¹⁵ الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري يومي 7 و 6 ماي 2012 مداخلتة بعنوان آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد الإداري و المالي من إعداد حساني رقية مروى كرامة حمزة فاطمة ص 13

¹⁶ الأمين نصابة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم اقتصادية بعنوان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2014 2015 ص 9

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها على المدى الطويل.¹⁷

ويمكن تلخيص هذه المحددات في النقاط التالية :

- توزيع السلطات و المهام بين الجمعية العممة و مجلس الإدارة التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح

الأطراف

- الحكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي

- زيادة و تعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات و رفع معدلات الاستثمار

- العمل على ضمان حقوق الأقلية و صغار المستثمرين

- العمل على دعم و تشجيع القطاع الخاص, و خاصة قدرته التنافسية

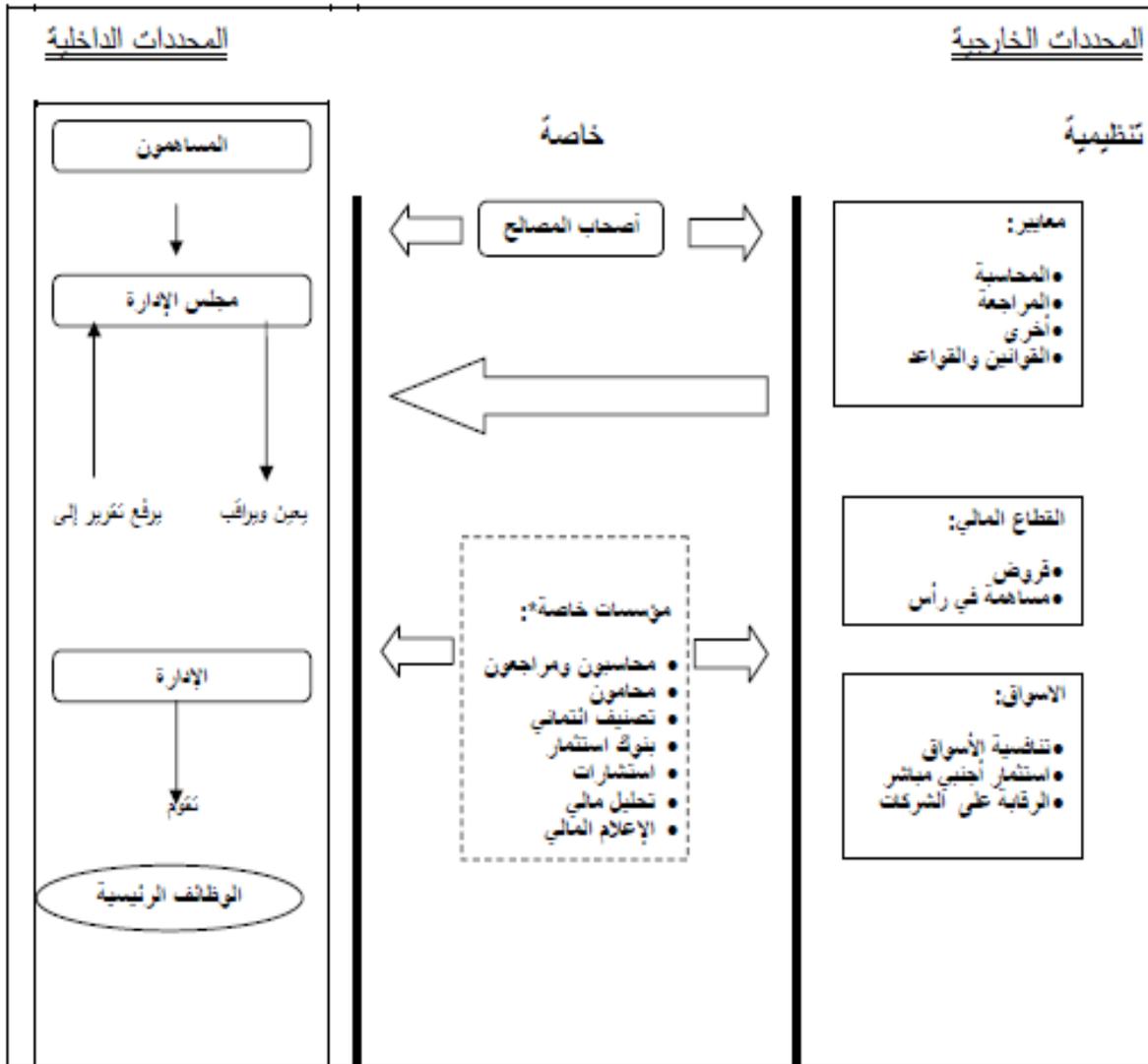
- مساعدة المشروعات في الحصول على التمويل لمشاريعها و تحقيق أرباحها.¹⁸

¹⁷ براهمة كنزة مذكرة مرجع سبق ذكره ص16

¹⁸ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (د دراسة مقارنة) ص2

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

الشكل (2): المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

المصدر: صلاح الدين عزوي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير بعنوان دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 2015 ص 15

المطلب الثاني: أطراف حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية معنية في تطبيق التسليم لقواعد الشركات و هي:

- 1- المساهمين SHAREHOLDERS:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ماكيتهم
لأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثمارهم, وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ,
وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم ,
- 2- مجلس الإدارة BOARD OF DIRECTORS :** وهم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف
الأخرى مثل أصحاب المصالح و مجلس الإدارة و يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل إليهم سلطة الادارة
اليومية لأعمال الشركة .بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم, كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة
و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين ,

- 3- الإدارة MANAGEMANT:** و هي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة
بالأداء الى مجلس الإدارة,وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى
مسئوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين ,¹⁹

¹⁹ محمد مصطفى سليمان مرجع سابق ، ص 19 22

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

4- أصحاب المصالح STOCHELDERS: و هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العمال و الموظفين . إن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان, فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال و الموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار , و أصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين يكونون أفرادا و عائلات أو كتلة متحالفة أو أي شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة .

ففي الوقت الحالي , تزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في الحوكمة الشركات وعادة م لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة , ويلعب الدائنون دورا هاما في عدد من أنظمة حوكمة الشركات و يمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة, كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة و أدائها في الآجل الطويل ,بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني لحوكمة الشركات و بتباين دور كل من هؤلاء الأطراف و تفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية و الاقتصادية و الثقافية .²⁰

الشكل(3): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

²⁰ بروش زين الدين ،ديمي جابر ، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية لمحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر،بسكرة ،ص7/6 يومي 2012

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات



المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على المعطيات السابقة

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات وخصائصها

أولاً: مبادئ حوكمة الشركات

المبدأ الأول: ضمان أساس وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

يؤكد هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق, وأن يتوافق مع أحكام القانون و يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية وقد ركز هذا المبدأ على الجوانب التالية :

- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل و نزاهة الأسواق و الحوافز التي يقدمها للمشاركين في السوق, وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية و الفعالية.

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

- إن المتطلبات القانونية و الرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ينبغي أن تكون ذات شفافية و قابلة للتنفيذ وأن تتوافق مع أحكام القانون .
- أن تنص التشريعات على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة .
- أن تتمتع كل الهيئات الإشرافية و الرقابية و التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة و النزاهة و توفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني و بطريقة موضوعية, فضلا على أن أحكامها و قراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب و تتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.
- أكد هذا المبدأ على أنه ينبغي أن يشجع إطار لحوكمة الشركات على كفاءة و شفافية الأسواق,, ان يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح لتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية, وأن يكون لدى الجهات السلطة و النزاهة في القيام بواجباتها

المبدأ الثاني : حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين :

أ- تشمل حقوق المساهمين على ما يلي :

- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب و بصفة منتظمة .
- المشاركة و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين .
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة
- الحصول على أرباح من حصص الشركة

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

ت - للمساهمين الحق في المشاركة, وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة و من بينها :

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة
- طرح أسهم إضافية
- أية تعاملات مالية غير عادية قد تفلا عن بيع الشركة

ث - ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين , كما

ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد ,التي تحكم اجتماعات المساهمين و من بينها قواعد التصويت

- فيتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب , بشأن تواريخ و أماكن و جداول أعمال الاجتماعات العامة, بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي تستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات

- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة و لإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود معقولة لذلك

- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة, سواء كانت حضورا أو بالإنابة

ج -يتعين الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة

لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يجوزونها

ح -ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال و يتسم بالشفافية .

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

- يجب الضمان الصياغة الواضحة و الإفصاح عن القواعد و الإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال, ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية, مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة, بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم و التعرف على المسارات المتاحة لهم. كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها,, وان تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفتاىهم المختلفة.

- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للإستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة

خ ينبغي أن يأخذ المساهمون-ومن بينهم المستثمرين المؤسسون في الحسبان التكاليف و المنافع المترتبة بممارستهم لحقوقهم.²¹

المبدأ الثالث: معاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين, ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب, وينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلى في حالة انتهاك حقوقهم.

1/- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة:

- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت.
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

2/- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح و الشفافية.

3/- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد

تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة.

²¹ أمير فرج ص 99 100

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

المبدأ الرابع: الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح

ينص المبدأ على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح (عمال, موظفين, موردين, مستثمرين, مقرضين, حكومات وغيرهم) , و التي يحددها القانون, أو تنشأ نتيجة الاتفاقيات المتبادلة, وأن يعمل على تشجيع التعاون الفعال بين الشركات و أصحاب المصالح من أجل إنجاح الشركة, وخلق الثروة و فرص عمل جديدة و ضمان استمرار قوة المركز المالي للشركات.

و قد تضمن المبدأ الرابع ما يلي:

- أن يحدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض منسب في حالة انتهاك حقوقهم.
- أن يسمح إطار حوكمة الشركات بمشاركة أصحاب المصالح في آليات تحسين مستوى الأداء
- توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري و في التوقيت المناسب .
- السماح لأصحاب المصالح بمن فيهم العاملين من الأفراد و الجهات التي تمثلهم الاتصال بحرية بمجلس الإدارة, للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية و المخالفة لأخلاقيات المهنة, بما يسمح من حماية حقوقهم.
- أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل كفء لحماية الشركة من الإعسار و لالتزام بتسديد حقوق الدائنين

المبدأ الخامس: الإفصاح و الشفافية

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل وضوح الربط المتصلة بتأسيس الشركة , و من بينها الموقف المالي , و الأداء , و الملكية , و أسلوب ممارسة السلطة .

أ- يجب أن يشمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية: النتائج المالية و التشغيلية للشركة أهداف الشركة حق الأغلبية من حيث المساهمة , و حقوق التصويت أعضاء مجلس الإدارة , و المديرين التنفيذيين الرئيسيين , و المرتبات و المزايا الممنوحة لها. عوامل المخاطرة المنظورة المسائل المادية المتصلة بالعاملين و غيرهم من اصحاب المصالح هياكل و سياسات حوكمة الشركات.

ب- ينبغي إعداد و مراجعة المعلومات , و كذا الإفصاح عنها , بأسلوب يتفق و معايير الجودة المحاسبية و المالية , كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة .

ت- يجب الاطلاع بعملية مراجعة السنوية عن طريق مراجع مستقل , بهدف إتاحة التدقيق الخارجي و الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية

ث- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم و بالتكلفة المناسبة .²²

المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة

ينص المبدأ على ضرورة القيام, وفي الوقت المناسب, بالإفصاح و الشفافية عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك الوضع المالي , الأداء , الرقابة , حقوق الملكية و حوكمة الشركات .

²² أمير فرج 101 102

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

و يتضمن هذا المبدأ ما يلي :

أ- ينبغي أن يشمل الإفصاح المعلومات التالية:

- النتائج لاستثمارية و نتائج التشغيل الخاصة بالشركة.
- أهداف الشركة
- ملكية أسهم الأغلبية و حقوقهم في التصويت.
- أعضاء مجلس الإدارة و كبار المديرين.
- سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين الأساسيين و المعلومات الخاصة بمؤهلاتهم و كيفية اختيارهم و مدى استقلالهم .
- العمليات المتعلقة بأطراف من أصحاب المصالح في الشركة أو أقاربهم
- المخاطر الجوهرية المتعلقة بالعاملين و أصحاب المصالح الآخرين
- هياكل و سياسات قواعد حوكمة الشركات و مضمون قانون الحوكمة و أسلوب تنفيذه
- ينبغي أن تعد المعلومات المفصّل عنها استنادا إلى معايير محاسبة عالية الجودة, وتشمل المعلومات المالية و غير المالية .
- ينبغي إجراء التدقيق الخارجي السنوي لحسابات الشركة بواسطة مدقق مستقل, كفاء و مؤهل, وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي و موضوعي لمجلس الإدارة و المساهمين بأن القوائم المالية تمثل فعلا المركز المالي للشركة و أدائها في جميع المجالات المهمة.

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

- ينبغي على المدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة و المحاسبة أمام المساهمين, و عليهم أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية و الأصول المهنية في عملية التدقيق
- ينبغي توفير قنوات نشر المعلومات من أجل تمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها بشكل عادل و بكلفة منخفضة و في الوقت المناسب .
- تعزيز التقارير بما يقدمه الوسطاء, و المحللون و وكالات التقدير من مشورة و نصح ذات الصلة بقرارات المساهمين .

و عليه ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب بشأن كل الأمور المتعلقة بالشركة, و أن يكون الإفصاح شامل و من بينها الوضعية المالية و الأداء و الملكية و أسلوب ممارسة السلطة, مع ضمان توفير قنوات توصيل المعلومات لمستخدميها في الوقت المناسب, حيث يمثل الإفصاح الجيد و الشفافية في عرض المعلومات المالية و غير المالية أحد المبادئ و الأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة

الشركات .23

الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات، نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم :

1- الانضباط :إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

²³ براهمة كنزة ص 25 26

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

2- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

3- الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.

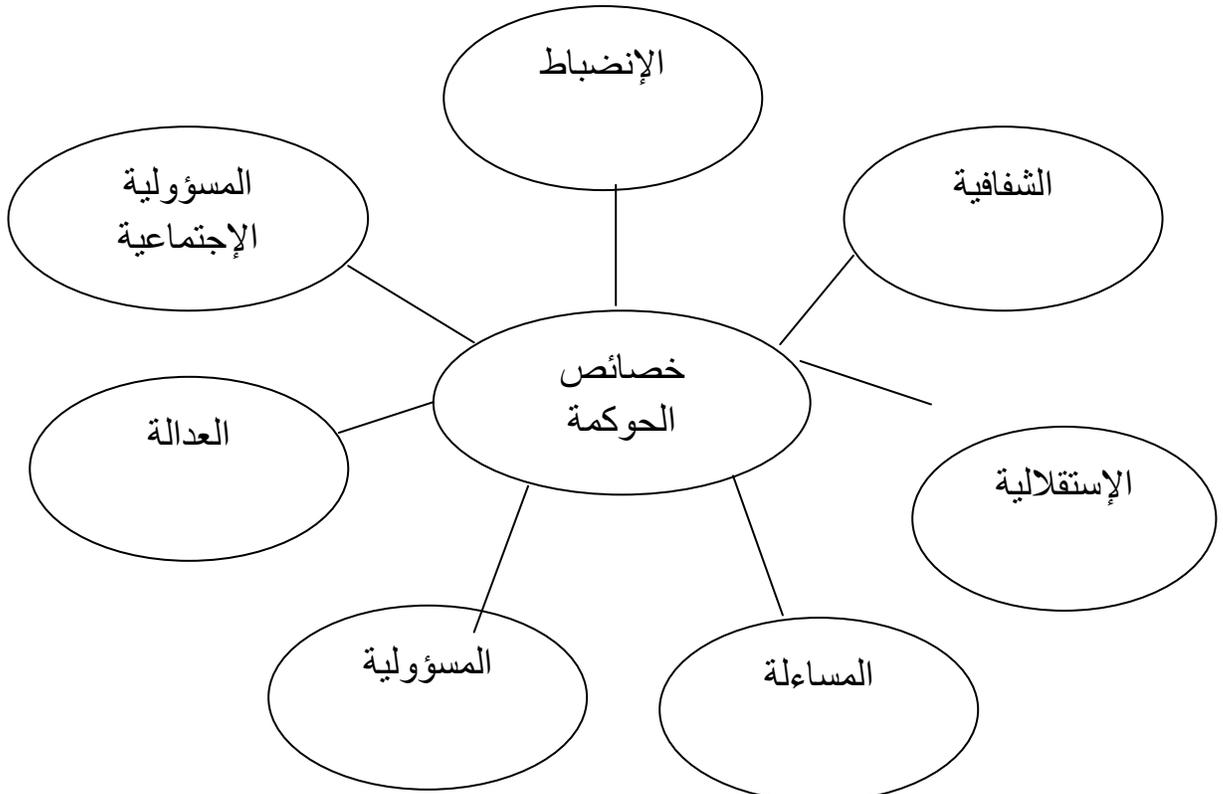
4- المساءلة: إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. 5

-المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

6- العدالة: يجب إحترام حقوق مختلف أصحاب المصلحة في المنشأة.

7- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.²⁴

الشكل(4) يوضح خصائص حوكمة الشركات:



²⁴ فاتح علاب مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بعنوان تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة جامعة فرحات عباس 2010-2011 ص 11

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على المعطيات السابقة

المبحث الثالث : واقع حوكمة الشركات في الجزائر

تشكل حوكمة الشركات أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن, حيث أصبح أولوية وطنية إستراتيجية , ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة و المتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدرتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات و تحديات سوق مفتوحة و متطورة , وتعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة المعني الأول بهذا الميثاق في ضل التحديات , باعتبار المكانة التي نأمل أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خرج المحروقات و إحداث مناصب شغل دائمة.

المطلب الأول: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

باعتبار أن الجزائر واحدة من الدول التي وعت بأهمية حوكمة الشركات في ترشيد سياساتها لتحقيق التنمية و تحسين أدائها , قامت بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية , والذي يعتبر أداة إرشادية تسمح للمؤسسات

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات , كما يمنح لها وسائل تساعد على تحرير وظائفها من خلال ضمان حماية أكبر لها

الفرع الأول: عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

في جويلية 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات وحدد لهذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد و الدقيق لمصطلح إشكالية حوكمة الشركات , من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر و كذا الاستفادة من التجارب الدولية و خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة , كأول توصية و خطوة عملية تتخذ.

حيث قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تمهئ تشجيع حوكمة الشركات في مجتمع الأعمال , ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص بإنشاء فريق عمل لحوكمة الشركات يعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات GCGF و مؤسسة التمويل الدولية IFC و برنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سمي فريق العمل هذا ب " فريق العمل للحكم الراشد " 2008 GOAL08 .

كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 , و أعلنت كل من جمعية CARE و اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري .

و قد تم إعداد هذا الدليل بالاستناد على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمو التعاون و التنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية و يتضمن الميثاق جزئيين و ملاحق كما يلي :

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر كما أنه يربط

الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية ، لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة؛

ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات

بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة و المديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات

المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية، الممونون، وغيرهم بالإضافة إلى نوعية نشر

المعلومات وأساليب نقل الملكية؛ ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن

للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.

الفرع الثاني: مبادئ الحكم الرشيد للمؤسسة الجزائرية

تقوم حوكمة الشركات على أربعة مبادئ أساسية هي:

- **الإنصاف:** الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات و الالتزامات المرتبطة بهم يجب

أن توزع بصورة منصفة؛

- **الشفافية:** الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك يجب أن تكون واضحة وصریحة

لجميع؛

- **المساءلة:** مسؤولية كل طرف محددة على حدا بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة؛

- **المحاسبة:** كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسئول عنه.

الفرع الثالث: المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

إن كل المؤسسات الجزائرية معنية مبدئياً بمبادئ حوكمة الشركات غير أن الميثاق الحالي لا يدمج المؤسسات ذات رأس مال عمومي والتي تخرج إشكالية الحوكمة فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية.

إن هذا الميثاق موجه بصفة خاصة إلى:

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية.

- المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تنهياً لذلك.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي¹:

أ. المصدر الداخلي:

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالاً تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

- أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.
- لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت و الترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفير أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ب. المصدر الخارجي:

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.²⁵

المطلب الثالث : تحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:

أ. الفساد:

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، الى جانب لك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، وزيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

²⁵ أفروخ رانيا مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية و حاكمية مؤسسات بعنوان دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 2014 ص 36 35

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

ب. الممارسة العملية و الديمقراطية:

إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي

أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية والتي من آثارها الايجابية:

- تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

- تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

ج. احترام سلطة القانون:

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب.... الخ.

د. انشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح :

إن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

المطلب الرابع: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام

حوكمة الشركات لتحسين أدائها وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :

أ. إجراءات قصيرة الأجل:

تقوم الشركة باتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الافصاح والاعلان عنها، هذه السياسة يجب أن

توضح انشاء مجلس الادارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وانشاء مجلس ادارة استشاري، كذلك لا بد أن

توضح اتصالات مع مساهمي الاقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والافصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين

مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

- تنص سياسة حوكمة الشركات على انشاء مجلس ادارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من

انشاء مجلس اداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الادارة ومجلس الادارة بآراء

موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس ادارة مستقلين.

- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس ادارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.

- تقوم الشركة باتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الافصاح والاعلان عنها.

- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

ب. إجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الادارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس

الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدولاً للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات، وتقدم الى

أعضاء مجلس الإدارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات

- تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الإدارة الاستشاري.

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم الى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.²

خاتمة الفصل :

أصبحت حوكمة الشركات ضمن المواضيع التي لها أثر على المؤسسات والمنظمات الدولية، وعليه نجد أن الحوكمة هي الطريقة التي تدار و تراقب بها الشركات، وبالتالي هي الأداة التي تضمن للمؤسسة استغلال مواردها على أكمل وجه ، وذلك باعتمادها على مجموع المبادئ التي نصت عليها الحوكمة في مختلف الشركات .

² المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات عنوان المداخله: واقع الحوكمة في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية من إعداد الأستاذة صبايحي نوال جامعة حسبية بن بو علي الشلف الجزائر ص 11 12 13

الفصل الثاني : المؤسسات العائلية الصغيرة والمتوسطة

مقدمة الفصل الثاني:

بدأ تعاضم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة والشركات العائلية بصفة خاصة في الحياة الاقتصادية مع نهاية السبعينيات و أصبحت محور الدراسات الاقتصادية باعتبارها كيانا مختلفا عن المؤسسات كبيرة الحجم في طريقة تسييره وإستراتيجيته وليس على أنها مرحلة من مراحل التحول نحو بلوغ الحجم الأمثل وما يؤكد هذا التوجه هو العدد المتزايد لهذه المؤسسات وتنامي الدعوة لترقيتها , وإن احد أسباب انتشار الأعمال الصغيرة وكثرة أعدادها هو تمتعها بمزايا عديدة .

المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التعريف, الخصائص, الأهمية الاقتصادية

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى أهم التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وأهم الخصائص المميزة لهذا النوع من المؤسسات و أهميتها في المجتمعات المتقدمة و كذا مجتمعات العالم الثالث باعتبارها النمط الأكثر انتشارا في العالم .

المطلب الأول : تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يختلف تعريف المشروعات الصغيرة و المتوسطة من دولة إلى أخرى وفقا لإمكانياتها و ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية,مثل درجة التصنيع, طبيعة مكونات الإنتاج الصناعي وعوامله, نوعية الصناعات الحرفية و التقليدية

القائمة قبل الصناعة الحديثة, و الكثافة السكانية, ومدى توافر القوى العاملة و درجة تأهيلها, و المستوى العام للأحور و الدخل, وغيرها من الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية .

- المشروع الصغير هو الذي يمتلكه و يديره صاحبه بمفرده لكن حجم المبيعات محدود داخل الصناعة التي يعمل بها

- المشروع الصغير هو الذي يقل عددا العاملين فيه عن 100 عامل

- المشروع الصغير هو المشروع الذي يمتلكه و يديره صاحبه و حجمه محدود داخل الصناعة التي يعمل بها وعدد الموظفين فيه لا يزيد عن 100 موظف.²⁶

تعريف البنك الدولي "يعرف المشروعات الصغيرة بتلك التي يعمل فيها حتى 50 عاملا و يبلغ إجمالي الأصول و المبيعات حتى 3 ملايين دولار , أما المشروعات المتناهية الصغر فيعرفها بأنها التي يعمل فيها 10 عمال و التي تبلغ المبيعات الإجمالية السنوية لها حتى 100 ألف دولار, و إجمالي الأصول حتى 10 آلاف دولار, بينما يعرف المشروعات المتوسطة بتلك التي يعمل فيها حتى 300 عامل و إجمالي الأصول و المبيعات حتى 10 ملايين دولار.

مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية و التجارة (اونكتاد): يعرف المشروعات الصغيرة بأنها التي يعمل بها من 20 إلى 100 فرد, و المتوسطة تلك التي يعمل بها من 101 إلى 500 فرد

منظمة العمل الدولية : فتعرف الصناعات الصغيرة و المتوسطة بأنها الصناعات التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عاملا, و ما يزيد على 99 عملا يعد صناعات كبيرة .²⁷

²⁶ الأستاذ الدكتور محمد الصيرفي البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة الطبعة الثانية 2010 ص19
²⁷ حسين عبد المطلب الأسرج دور المشروعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الصناعية في الدول العربية الطبعة الأولى 2009 ص 12_13

التعريف الأمريكي: حيث عرفت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) المشروع الصغير بأنه: ذلك المشروع الذي يتراوح عدد العمال فيه من 5 إلى 200 عامل,

التعريف البريطاني: لقد عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر سنة 1985 المشروع الصغير أو المتوسط هو ذلك المشروع الذي يفي بشرطين أو أكثر من الشروط التالية :

- 1 حجم تداول سنوي لا يزيد عن 8 مليون جنيه أسترليني.
- 2 حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 3.8 مليون جنيه أسترليني.
- 3 عدد من العمال والموظفين لا يزيد عن 250 موظف.

الجدول رقم (1): قانون الشركات البريطاني يوضح معايير قياس المشروع حسب معيار المقياس

| الرقم | المجال | مقياس القياس كحد أدنى |
|-------|----------------|-----------------------|
| 01 | التصنيع | 200 عامل |
| 02 | البيع بالتجزئة | 185000 |

| | | | |
|--|----------------|----|--|
| جنيه إسترليني حجم تداول سنوي | | | |
| 370000 جنيه حجم تداول سنوي | البيع بالجملة | 03 | |
| 25 عامل | البناء | 04 | |
| 25 عامل | المناجم | 05 | |
| 365000 جنيه حجم تداول سنوي | تجارة السيارات | 06 | |
| 185000 جنيه حجم | خدمة متنوعة | 07 | |

| | | |
|---------------|-------------|----|
| تداول سنوي | | |
| 5 سيارات | شركات النقل | 08 |

المصدر : هايل عبد المولى طشطوش. المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية. دار الحامد للنشر والتوزيع 2012 ص 19

التعريف الأوربي: كذلك فإن الاتحاد الأوربي قام بإعطاء تعريف كمي للمشروع الصغير و المتوسط

بالمحددات الآتية :

- 1 حجم تداول سنوي لا يزيد عن 16 مليون جنيه إسترليني.
- 2 حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 8 مليون جنيه إسترليني.
- 3 عدد من العمال و الموظفين لا يزيد عن 250 عامل و موظف,

تعريف جنوب شرق آسيا : لقد أوجدت جنوب شرق آسيا لها تعريفات و معايير قياس للمشروع الصغير تختلف عن تلك المعمول بها في بريطانيا أمريكا وذلك لأنها قد لا تتلاءم مع واقع الحال عندها فكما أسلفنا فإنه من الصعوبة بإمكان إيجاد تعريف واحد, شامل ومقنع للمشروع الصغير, ذلك لأن ظروف و مواصفات النشاط الاقتصادي و مستوى المعيشة يختلف من دولة لأخرى, لذلك فما ينطبق على المشروع الصغير في بريطانيا و أمريكا لا ينطبق بالضرورة على المشروع الصغير في اليابان أو جنوب شرق آسيا, فمثلا المشروع الصغير في ماليزيا هو الذي يعمل به أقل من 25 عاملا, أما في اندونيسيا فان المشروع الصغير هو من يعمل به أقل من 19 عامل .²⁸

الجدول رقم (2) : معايير قياس المشروع حسب دول جنوب شرق آسيا حسب معيار المقياس

²⁸ هايل عبد المولى طشطوش المشروعات الصغيرة و دورها في التنمية الطبعة الأولى 2012_1433 هـ ص 18-19-20

الفصل الثاني : المؤسسات العائلية الصغيرة والمتوسطة

| الرقم | الدولة | معيير القياس كحد أدنى |
|-------|-----------|-----------------------|
| 01 | اندونيسيا | أقل من 19 عامل |
| 02 | ماليزيا | أقل من 25 عامل |
| 03 | الفلبين | أقل من 99 عامل |
| 04 | سنغافورة | أقل من 50 عامل |
| 05 | تايلاند | أقل من 50 عامل |

| الدولة | عدد العمالة | معايير أخرى |
|--------|-------------|-------------|
|--------|-------------|-------------|

المصدر : هايل عبد المولى طشطوش. المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية. دار الحامد للنشر والتوزيع 2012 ص 21

تعد تايلندا من الدول النشطة في مجال الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تعرف على أنها "المؤسسات الصغيرة هي التي تضم من 15 إلى 50 عامل وحجم أصولها اقل من 50 مليون باهت ، أما المتوسطة فتضم من 51 إلى 200 عامل و حجم الأصول أقل من 200 مليون باهت. و في الجزائر تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخصا ، و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارين دج ، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج و تستوفي معايير الاستقلالية.

الجدول رقم(3): أمثلة لتعريف المشروعات الصغيرة و المتوسطة لبعض الدول

الفصل الثاني : المؤسسات العائلية الصغيرة والمتوسطة

| الولايات المتحدة مشروعات صغيرة | -أقل من 500 عامل | -مبيعات أقل من 5 ملايين سنويا |
|---|--|--|
| كندا مشروعات صغيرة | -أقل من 500 عامل في الحقل الصناعي و 50 في الحقل الخدمي | -مبيعات أقل من 5 ملايين دولار سنويا |
| الاتحاد الأوربي مشروعات متناهية الصغر مشروعات صغيرة مشروعات متوسطة | -أقل من 10 عمال -أقل من 50 عاملا -من 50 إلى 250 عاملا | -المشروعات الصغيرة (مبيعات أقل 2ملايين يورو سنويا أو 5 ملايين يورو حجم الأصول) -المشروعات المتوسطة (مبيعات أقل من 40مليون يورو سنويا أو 27مليون يورو حجم الأصول) |
| تركيا مشروعات متناهية الصغر مشروعات صغيرة مشروعات متوسطة | -أقل من 10 عمال -من 10 إلى 49 عاملا -من 50 إلى 199 عاملا | -لا يوجد |
| تايلند مشروعات صغيرة مشروعات متوسطة | -من 15 إلى 50 عاملا -من 51 إلى 200 عاملا | -المشروعات الصغيرة (أقل من 50 مليون بلغت حجم الأصول) المشروعات المتوسطة (أقل من 200مليون باهت حجم الأصول) |

المصدر : حسين عبد المطلب الأسرج ، دور المشروعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الصناعية في الدول العربية، مركز الإمارات للدراسات و البحوث

الاستراتيجية، الطبعة الأولى 2009، ص 19

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات يمكن ذكرها فيما يلي :

- **سهولة التأسيس :** تستمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبيا ،حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب و تفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي ،وهذا ما يتناسب البلدان النامية ،نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل
- **الاستقلالية في الإدارة :** عادة ما تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها إذ في الكثير من الحالات يلتقي شخص المالك بالمسير و هذا ما يجعلها تتسم بالمرونة و الاهتمام الشخصي من قبل مالكيها مما يسهل من قيادة هذه المؤسسات و تحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها كذلك سهولة إقناع العاملين فيها بالأسس و السياسات و النظم التي تحكم عمل المؤسسة.
- **إلا أن نجاح المؤسسة في هذه الحالة يتوقف على قدرة الشخص على التحكم و إدارة أعمال المؤسسة و كذا خبرتها في ممارسة مهنة المؤسسة.**
- **سهولة و بساطة التنظيم :** تظهر هذه الخاصية أكثر في المؤسسات المتوسطة أين نكون أمام عدد أكبر من العمال (مقارنة مع المؤسسات الصغيرة و المصغرة) و ذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع التحديد الدقيق للمسؤوليات و توضيح المهام التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط و الرقابة ، و بين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ
- **مركز التدريب الذاتي :** تتسم هذه المؤسسات بقلّة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل .بمعنى أنها تعتبر مركزا ذاتيا للتدريب و التكوين لمالكيها و العاملين فيها ،و ذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، و هذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات و المعرفة

، و هو الشيء الذي ينمي قدراتهم و يؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة و توسيع نطاق فرص العمل المتاحة وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات يعد المكان المناسب لتنمية المواهب و الإبداعات و الابتكارات و إتقان و تنظيم المشاريع الصناعية و إدارتها.

- **تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلة التعقيد:** وهو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا و نزولا بين إدارة المؤسسة و عمالها، أما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا و هي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة إلى اللجوء إلى دراسات السوق المعقدة لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين.
- **أحد آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي:** إن إقامة المشروعات الصغيرة و التي تتطلب مهارات إدارية متواضعة و استثمار بسيط تعتبر مكانا هاما يسمح للمرأة من أن تصبح أداة إنتاجية فاعلة من خلال المشاركة في مشاريع صغيرة و المساهمة في العملية الإنتاجية.²⁹
- **مالك المنشأة هو مديرها (الملكية فردية):** إذ يتولى العمليات الإدارية و الفنية، وهذه الصفة غالبية على هذه المشروعات كونها ذات طابع أسري أغلب الأحيان .
- **التعاقد من الباطن :** ان التعاقد من الباطن من الخيارات الهامة لضمان بقاء واستمرار عمل المنشأة الصغيرة .فالبضائع و الخدمات قد تنتج لصالح منتج آخر أو زبون آخر ،يقوم ببيع هذا الإنتاج لصالحه ،لقد نشرت الكثير من الخبرات على صعيد التعاقد من الباطن وخاصة في الأعمال الصغيرة في اليابان وتم تعميمها ،وأشارت هذه التقارير بشكل خاص إلى أهمية قيام بعض المشاريع الصغيرة بتحضير بعض الخطوات الإنتاجية للمنشآت الكبيرة التي من شأنها تعزيز الروابط القوية مع هذه المنشآت .

²⁹ د. خبابه عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2013، ص 37-38.

- أغلب المؤسسات المنشأة حديثا تكون من طرف الذكور في حين نسبة الإناث منخفضة, فهي على العموم منخفضة في دول الاتحاد الأوربي, و تمارس النساء أنشطة الخدمات بحيث يتركزن في مجالي التعليم والصحة كما تقمن بأنشطة تجارية .
- تدل بعض الإحصائيات أن النسبة الأكبر من المؤسسين لهم خبرة مهنية في قطاع المؤسسة التي أنشؤها, أو تلقوا تعليما أو تكوينا مهنيا ليس بالضرورة أن يكون عاليا, رغم أن المستوى يختلف من فئة عمرية إلى أخرى, فالمستوى التكويني عند الكهول أقل فئة منه عند الشباب.³⁰

المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال هذا العنصر سوف نحاول التطرق لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- المساهمة في زيادة الناتج القومي:

وعلى وجه الخصوص في الدول النامية , حيث تؤدي المشروعات الصغيرة إلى تحقيق مشاركة جميع شرائح المجتمع من خلال عمليتي الادخار و الاستثمار , وذلك بتوجيه المدخرات الصغيرة نحو الاستثمار و تعبئة رؤوس الأموال التي كانت من الممكن أن توجه نحو الاستهلاك, و هذا يعني زيادة المدخرات و لاستثمارات وبالتالي زيادة الناتج القومي, إلى جانب مساهمتها بنصيب كبير في إجمالي القيمة المضافة سيما الصناعات الغذائية و النسيجية وغيرها.

2- المساهمة في الحد من مشكلة البطالة:

³⁰ صلاح الدين عزوي مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص حاكمية المؤسسات بعنوان دور آليات الحكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحت اشراف الأستاذ نصر الدين بوريش جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 20156 ص48

تعتبر المشروعات الصغيرة و المتوسطة على حد سواء المصدر الرئيس لتأمين فرص العمل عموما في الاقتصاديات المتقدمة و النامية و رغم التفاوت في تعريف هذه المشروعات من بلد لآخر, إلا أنه قلما يقلق مجموع عدد العاملين فيها عن نصف مجموع القوى العاملة, وذلك أن طبيعة هذه المؤسسات و حجمها و مساهمتها الكبيرة في الاقتصاديات الوطنية توفر حافزا قويا لخلق فرص العمل و ذلك من خلال:

- قدرة المشروعات الصغيرة بتنوعها و كثافتها على استيعاب العمالة غير الماهرة أو النصف الماهرة و التي تشكل النسبة الكبيرة من قوة العمل في الدول النامية , و بتكلفة منخفضة نسبيا لفرصة العمل إذا ما قورنت بالمروعات الكبيرة التي تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة رأس المال مقابل نسبة قليلة من القوى العاملة.
- تشجيع روح المبادرة و العمل الحر لجيل الشباب ليصبحوا رواد أعمال وأصحاب مشاريع خاصة و تجنب هدر طاقاتهم في انتظار تأمين فرصة العمل لدى طابور القطاع العام و الخاص .
- قدرتها على التكيف في المناطق النائية الأمر الذي يمكنها من الحد من ظاهرة البطالة الريفية, و الهجرة من الريف إلى المدينة عن طريق توطين اليد العاملة و تثبيت السكان في أماكن إقامتهم الأصلية.

3- محاربة الفقر و تنمية المناطق الأقل حظا في النمو و التنمية:

إن المشروعات الصغيرة يمكن اعتبارها آلية فعالة لمكافحة الفقر و العوز من خلال وصولها إلى صغار المستثمرين من الرجال و النساء, و سعة انتشارها خاصة في الأقاليم النائية الأقل حظا في النمو أو الأكثر احتياجا للتنمية, الأمر الذي يؤهل هذه الأقاليم إلى فرص أكبر للتنمية و التطوير من خلال إنعاشها بهذه المشاريع.

فضلا عن احتوائها الآثار الاجتماعية السلبية لبرامج الإصلاح الاقتصادي في الكثير من الدول خاصة بعد أن أصدرت هذه القضية منذ بداية عقد التسعينيات سلم أولويات الحكومات و مؤسسات التوكيل الدولية .

4- الصناعات الغذائية أو المكملة للصناعات الكبيرة و المتوسطة:

عند مستويات معينة من الإنتاجية, من خلال كونها مصدر لتزويد الصناعات الكبيرة ببعض احتياجاتها كذلك الرافد الذي تصب فيه الصناعات الكبيرة منتجاتها.

وبهذا تساعد المشروعات الصغيرة إذا تم توجيهها للعمل كفروع ثانوية للصناعات الكبيرة, بما يعزز حالة التكامل الصناعي بين المنشآت الصغيرة و المتوسطة والكبيرة الحجم و تنوع وتوسيع هيكل الإنتاج, فضلا عن أن هذه المنشآت هي عبارة عن بذور أساسية للمشروعات الكبيرة .

5- وسيلة لاستثمار المواد الأولية المحلية:

سواء كانت خامات غير مستثمرة أو سلعا نصف مصنعة , مما يجعلها وسيلة هامة لتشجيع ودعم الإنتاج الزراعي و الإنتاج الصناعي على حد سواء عند اعتمادها على مدخلات الإنتاج المحلية بما فيها الآلات المصنعة محليا , فضلا عن دورها في تنمية و حماية الصناعات التقليدية التي أصبحت تلقى رواجاً لدى شعوب العالم المختلفة .

كذلك قدرتها على توفير السلع و الخدمات بما يناسب و يلبي متطلبات السوق المحلية خصوصا في الدول النامية التي تعاني من ضيق نطاق السوق المحلية و انخفاض القدرة الشرائية للأفراد نظرا لانخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي, و بهذا تشكل المشروعات الصغيرة مصدر منافسة محتمل و فعلي للمنشآت الكبيرة وتحد من قدرتها على التحكم في الأسعار, من حيث أنها تعتبر بارومتر هام لمدى ما يتسم به السوق من حيوية و حركة .

6- المساهمة في تنمية المواهب و الابتكارات :

تعتبر المشروعات الصغيرة من المجالات الخصبة لتعزيز و تشجيع المواهب و الأفكار الجديدة , و فرصة للإبداع و الابتكار لأصحاب المبادرات الفذة و المتميزة من رواد الأعمال ذوى الكفاءة و الطموح و النشاط من خلال توظيف مهاراتهم و قدراتهم الفنية و خبراتهم العملية و العلمية لخدمة مشاريعهم

و إذ تعتبر المشروعات الصغيرة من الناحية الفنية أحد أهم مفردات التطور التكنولوجي, فذلك من حيث قدرتها الفائقة على تطوير و تحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع و تكلفة أقل من الشركات الكبيرة ذات الاستثمارات العالية, و من المفيد ذكره أن المشروعات الصغيرة تمثل 80 من كل الإبداعات و الابتكارات الجديدة في السوق الأمريكي.

كما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكنها البقاء أفضل في ظل المحيط المتغير حيث أن حجمها الصغير يسمح لها ببناء شبكة اتصالات غير رسمية و فعالة وهو ما يجعلها تستجيب بسرعة لأي تحرك في السوق فضلا عن أن قلة البيروقراطية تمكنها من تنفيذ أي تغير داخلي بسهولة.

7- دورها الإيجابي في تنمية الصادرات :

من حيث أن توسيع عملية تصدير المنتجات الصناعية وزيادة التدفقات الاستثمارية تتم بمشاركة شركات صغيرة ومتوسطة الحجم, حيث تعد هذه المؤسسات الوسيلة الأفضل لمواجهة التحديات المفروضة على الإقتصاد العالمي المستند استنادا رئيسيا على منتجات المشروعات الكبيرة, وتؤكد تجارب العديد من الدول التي نجحت في تنمية و تطوير اقتصادياتها مستندة بذلك على هذا النوع من المشروعات, و من حيث المساعدة على استحداث منتجات

جديدة واستيعاب النواتج العرضية للصناعات الكبيرة وبذلك تسهم في الحد من هدر تلك الموارد و تقليل لاستيراد.³¹

8- التوزيع العادل للدخول :

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

9- التخفيف من المشكلات الاجتماعية :

و يتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مناصب الشغل لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة, وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمان و فقرا وبذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر و التآخي بصرف النظر عن الدين واللون و الجنس.³²

ويمكن صياغة أهمية المؤسسات الصغيرة في ما يلي:

- استيعاب القدرة الكامنة لدى أفراد خاصة منهم ذوي الكفاءات و المهارات
- إحداث التوازن الجهوي ذلك أن هذا النوع من المؤسسات سهل إنشاء في المناطق المعزولة و النائية

³¹ الأستاذة ميساء حبيب سلمان الأستاذ الدكتور سمير العبادي المشروعات الصغيرة و أثرها التنموي الطبعة الأولى 2015 ص36.37.38.39.40

³² صلاح الدين عزوي مذكرة تخرج ماستر مرجع سبق ذكره ص 50

- تدعيم النسيج الاقتصادي و خلق بعض التكامل لأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنشط في مجالات مختلفة فلاحية و خدماتية ما يجعل الاقتصاد الوطني يتسم ببعض التوازن
- تساعد على الاستقرار الاجتماعي لكثير من الأفراد عن طريق خلق مناصب عمل ففي الولايات المتحدة الأمريكية نصف اليد العاملة توظفها هذه المؤسسات
- تدعيم المؤسسات الكبرى في نشاطها عن طريق ما يعرف بالمناوبة
- تفاعلها المباشر مع المستهلك يجعلها قادرة أكثر على توفير و تلبية رغباته الأساسية
- الإبداع و الابتكار
- مساهمة هذه المؤسسات في حماية البيئة لأن العديد منها يعتمد على مخرجات و نفايات المؤسسات الصناعية الكبرى
- خلق قيمة مضافة في الاقتصاد الوطني و بالتالي المساهمة في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية³³

35. د. خبابه عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 33

المبحث الثاني: مفاهيم حول المؤسسات العائلية

سنحاول في هذا المبحث توضيح مفهوم المؤسسة العائلية, و الخصائص التي تميزها من خصائص ايجابية و خصائص سلبية , وكذا التحديات التي تواجهها

المطلب الأول: مفهوم و أنواع المؤسسات العائلية

الفرع الأول : مفهوم المؤسسات العائلية

هي الأعمال التي تكون العائلة فيها متضمنة مباشرة في الملكية أو الوظائف حيث يملكها عضوان أو أكثر من العائلة نفسها مشتركين في الحياة و الوظائف.

هي نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك و تدار من قبل أفراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها.

و هناك من يعرف العمل العائلي على أنه: كل عمل تجاري أو خيري تتحقق فيه إحدى الخاصيتين التاليتين:

- غالبية رأس المال تتبع لفرد أو لعائلة.

- الغدارة تتركز في يد المؤسس/او أبنائه.

و تعرف المنشأة العائلية بانها مؤسسة يكون للعائلة أثر قوي في إدارتها اليومية بما في ذلك الملكية او الشراكة التي تشمل كامل المؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع المؤسسات العائلية

أولاً: المؤسسات العائلية التقليدية

تتصف بقدرتها على التخطيط لاستمراريتها لفترات طويلة وهنا نقرر أن النمو يأتي من داخل المؤسسة بالدرجة

الأولى أكثر من اعتماده على العوامل الخارجية تتميز ب:

- طول البقاء: يستمر بقاؤها مدار عدة أجيال عائلية.

- سمعة طيبة: لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها.

- الهدوء: ليس من المعتاد ان يتحدث عنها الكثيرون أو أن يتناقل أخبارها المراقبون.

ثانياً: المؤسسات العائلية الصراعية

ينبع هذا النوع من النوع الأول و ترجع الصراعات إلى الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه المؤسسة

مستقبلاً.

ثالثاً: المؤسسات العائلية الريادية

هو أصعب هذه الانواع و ترجع صعوبة التي تواجه المؤسسات العائلية الريادية إلى ان رائد الاعمال الذي قام

بتأسيس المؤسسة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه في قيادتها واحد أو أكثر من ابنائه و الذين قد يكونون أقل كفاءة

أو ريادية من أبيهم.³⁴

³⁴ قصاص فتيحة حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير , جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان 2011-2012 ص112

المطلب الثاني: خصائص الشركات العائلية

تتميز الشركات العائلية بخصائص تميزها عن غيرها من الشركات المختلفة باختلاف طبيعتها أو طبيعة الحكم فيها وهذا ما يجعلها حالة خاصة من الشركات التي تتمتع بالاستقلال الإداري كميزة من جهة والاستقلال الفكري كنقطة قوة من جهة أخرى إلا أن هذا لا يجعل منها النموذج المثالي للمنشأة بشكل عام لما يشوبها من مساوئ ونقاط ضعف، ويمكن تلخيص هذه الخصائص من خلال تحميلها على مستويين :

المستوى الأول : مزايا ومساوئ الشركات العائلية

مزايا المؤسسات العائلية:

-آفاق الاستثمار البعيد المدى.

-اختيار المركز في الأسواق المتخصصة.

-استثمار أكبر في الأفراد.

-تقليد متوارث من التجديد.

-ثقافة مؤسسية عميقة.

مساوئ المؤسسات العائلية:

-القرارات الاستثمارية الفورية.

-العلاقات العائلية متقاربة أكثر من النزوم.

-جمود او انغلاق في الثقافة.

-منتجات محدودة.

-صعوبة المراحل الانتقالية³⁵

المستوى الثاني : نقاط القوة ونقاط الضعف

نقاط القوة : أثبتت عدة دراسات أن الشركات المملوكة لعائلة تتفوق على مثيلاتها غير المملوكة لعائلة فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومعايير النمو الأخرى .فقد قامت شركة Thomson Financial في دراسة لها بمجلة Newsweek بمقارنة الشركات العائلية بالمنافسين وفقا للمؤشرات الستة الرئيسية في أوروبا وقد أثبتت أن الشركات العائلية قد تفوقت على منافسيها عبر جميع هذه المؤشرات، من مؤشر FTSE بلندن إلى IBEX بمدريد .فقد قامت شركة Thomson Financial بإنشاء مؤشر فريد لكل من الشركات العائلية وغير العائلية في كل دولة وقد قامت بتتبعها على مدى أكثر من 10 سنوات منذ ديسمبر 2003 . في ألمانيا، ارتفع مؤشر الشركات العائلية بنسبة 206% ، بينما ارتفعت أسهم الشركات غير العائلية بنسبة 47% فقط. في فرنسا، ارتفع مؤشر الشركات العائلية إلى 203%، بينما ارتفع مؤشر مثيلاتها بنسبة 76% فقط .

كما تفوقت الشركات العائلية على مثيلاتها في سويسرا وإسبانيا وبريطانيا وإيطاليا .

كان هذا الأداء العالي نتيجة لنقاط قوة الشركات العائلية المتأصلة فيها مقارنة بمثيلاتها . تشمل بعض نقاط القوة

هذه مايلي :

³⁵ د مولاي لخضر عبد الرزاق الملتقى العلمي حول :آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ,مداخلة بعنوان حوكمة الشركات العائلية ورقلة يومي 25-26 نوفمبر 2015ص 185-186

الإلتزام : تثبت العائلة _بصفتها مالكة للشركة - أعلى مستوى من التفاني في مراقبة نمو أعمالها وازدهارها وبالتالي تنتقل إلى الأجيال التالية نتيجة لذلك ،يرتبط الكثير من أفراد العائلة بالشركة وعادة ما يعتزمون العمل بجدية وإعادة استثمار أرباحهم في الشركة للعمل على نموها على المدى البعيد .وعند التعامل مع عملاء الشركات العائلية ، نجد أن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) تقدر بشدة وجود مجموعة من حملة الأسهم الملتزمين في قلب الشركة.

-استمرارية المعرفة: تجعل الشركات العائلية من مهمة نقل معرفتها التراكمية وخبرتها ومهارتها إلى الأجيال التالية من أولى أولوياتها. حيث ينغمس الكثير من أفراد العائلة في شركتهم العائلية منذ نعومة أظافرهم .ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى التزامهم ويوفر لهم الأدوات اللازمة لإدارة شركتهم العائلية.

الموثوقية والكبرياء : نظراً لإسم وسمعة الشركات العائلية المصاحب لمنتجها أو خدماتها , فهي تجتهد لزيادة جودة مخرجاتها والحفاظ على علاقة طيبة مع شركائها (العملاء والموردين والموظفين والمجتمع وغير ذلك).

نقاط الضعف : الكثير من الشركات العائلية يفشل في البقاء على المدى البعيد حيث في الواقع ينهار ما يقرب من ثلثي أو ثلاثة أرباع الشركات العائلية أو يتم بيعها من قبل المؤسس (المؤسسين) أثناء فترة ولايتهم . يستمر فقط من 5 إلى 15 % إلى الجيل الثالث المنحدر من سلالة المؤسس (المؤسسين) ،هذا المعدل المرتفع من الفشل بين الشركات العائلية يرجع إلى أسباب متعددة . بعض هذه الأسباب هي نفسها التي يمكن أن تؤدي إلى فشل شركات أخرى مثل الإدارة الضعيفة، وعدم وجود مبالغ نقدية كافية لتمويل التنمية، والتحكم غير الملائم في التكاليف، والصناعة، وحالات كبيرة أخرى . مع ذلك، أظهرت الشركات العائلية كذلك بعض نقاط الضعف المتعلقة بطبيعتها بشكل خاص .تشمل بعض نقاط الضعف هذه مايلي :

التعقيد : عادة ماتكون الشركات العائلية أكثر تعقيداً فيما يتعلق بالقواعد الحاكمة عن مثيلاتها نظراً لإضافة متغيرات جديدة تؤدي إضافة العواطف والأمور العائلية إلى الشركة إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه الشركات . على العكس من أنواع الشركات الأخرى ، يلعب أفراد العائلة أدواراً مختلفة داخل شركتهم ، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى حيادية الدوافع بين جميع أفراد العائلة.

عدم التمسك بالرسميات : نظراً لأن معظم العائلات تقوم بإدارة شركاتها بأنفسها (خلال الجيل الأول والثاني على الأقل)، عادةً ما يكون الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات محددة خاصة بالعمل قليل جداً . كلما ازدادت العائلة والشركة في النمو، قد يؤدي هذا الوضع إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية التي تهدد استمرارية الشركة .

قلة الإنضباط : لانتبه الكثير من الشركات العائلية إلى المجالات الإستراتيجية الرئيسية بشكل كافٍ مثل خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى وتوظيف أفراد العائلة في الشركة وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم . إن تأخير أو تجاهل مثل هذه القرارات الإستراتيجية الهامة قد يؤدي إلى فشل الأعمال في أي شركة عائلية .³⁶

³⁶ دعيد الكريم مسعي و ياقوتة بودوشن ورقة بحثية بعنوان حوكمة الشركات العائلية - نماذج من المملكة العربية السعودية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ص 10 11

المبحث الثالث: خصوصيات الحوكمة في الشركات العائلية و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول : العلاقة بين المالك والمسير

هذه العلاقة هو أمر أساسي في نظام حوكمة المؤسسات الكبيرة, على ما يبدو يكون أقل بكثير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, لا يمكن اعتبار العلاقة بين مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لحملة الأسهم بنفس الطريقة كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة وذلك بسبب ملكية رأس المال وعدم الفصل بين السلطات الإدارة و الملكية عامة هذه العلاقة لاتشكل مصدر مشاكل, لأنه في أغلب الحالات لا يوجد انفصال بين مالك و مسير عند هذا النوع من المؤسسات, فمن أجل فهم سلوك المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يجب الذهاب إلى معرفة على أي قاعدة قانونية هي قائمة هذه المؤسسة (شركة ذات مسؤولية محدودة, ذات أسهم.....) يوجد بعض هذه المؤسسات من يفتح رأس مالها إلى مساهمين خارجين, نذكر منها الهيئات المالية كالبانوك, لكن إذا ما كانت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عائلية وتم تحويل الملكية إلى مسير العائلة, فيمكن في هذه الحالة الإشارة أنه تم نقل الملكية (تحويلها) فهذه العملية تمثل المنظور الجديد لهذا النوع من المؤسسات و المتمثل في نظرية الحوكمة

إن السوق المالية تعتبر من محفزات تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فنجد أنها تفتح رصيدها للمساهمين الماليين أكثر مما تحاول البحث عن مسيرين ذوي الكفاءات في سوق المسيرين, لأن مالكي هذا النوع من المؤسسات يفضلون تسيير مؤسساتهم بأنفسهم خاصة إذا كانت عائلية البحث طبعاً عن الدعم المالي الموجود في السوق المالية, ففي بعض الحالات يمكن أن نجد الاثنين معا حيث يقوم مالك المؤسسة توكيل مسير وفتح رصيده إلى السوق المالي.

لذا يستوجب تواجد مجلس الإدارة لدى المؤسسة من أجل فعالية الحوكمة , كما أن مجلس إدارة المؤسسات و المتوسطة أيضا يعتبر رمزيا لأنه يتكون من المساهمين الرئيسيين ربما يبرز دور أكثر في تقديم التوجهات للإدارة

التنفيذية³⁷

المطلب الثاني : علاقة الحوكمة بتحسين الأداء

أهمية الإفصاح و الشفافية بالنسبة لأداء المؤسسة:

سعى العالم إلى ترسيخ مبدأ الإفصاح و الشفافية وأخذ علماء الإدارة ينادوا إلى تطبيقه كأحد أهم وسائل مكافحة الفساد و الانحراف الاداري, حيث تسعى الشفافية إلى وضوح التشريعات, ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية و الدقة و الوضوح من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصدقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية و سهولة الاتصال بين هذه المستويات, وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء و المرؤسين و جمهور المواطنين, و الثقة المتبادلة بينهم, بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء و اتخاذ القرارات وحل المشكلات, وبذلك تكون الشفافية مدخلا لمعالجة الفساد وصولا الى مستوى متقدم من الاصلاح و التطوير الإداري في مختلف مجالات العمل, كما أن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الأفراد و علاقاتهم مع بعضهم بعضا إلا أنها تبدو ضرورية أيضا بالنسبة لمنظمات العمل الادارية و السياسية فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم بعضا من جهة, وبين القيادات و العاملين من جهة أخرى, وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها و لا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الإلتزام لديهم فإفصاح المعلومات و

³⁷ بين دادة خير الدين - الحوكمة كآلية من آليات لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . دراسة حالة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص 34

الشفافية تعزز الولاء و الالتزام لدى العاملين, و تزيد من إنتاجيتهم, و تشجذ همهم حين يعرفون كل شئ عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة و يعتبر ذلك حقا لهم.

كما أنها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية و الروتينية كالتوقيع و التصديقات الكثيرة و غير الضرورية, كما تساعد على تبسيط الإجراءات, و التوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة, و بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات, سهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة و التغذية العكسية, كما أن وجود تشريعات واضحة و شفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصدقية) لفئات المجتمع كافة و الحفاظ عليها.

وإفصاح الملائم عن المعلومات ذات الأثر على أسعار الأسهم للشركات المدرجة في السوق ضرورية و حيوية ليست فقط للمستثمرين وإنما أيضا للشركات نفسها و للسوق و للاقتصاد الوطني برمته, فالإفصاح الملائم يقود للكفاءة و العدالة في التسعير, و لحماية المستثمرين و خصوصا الصغار منهم, و لمنع الاتجار استنادا إلى معلومات خاصة بالمطلعين غيرهم و لتخفيف التقلبات الحادة في الأسعار, و لتعميق السوق و زيادة سيولته, و لتوزيع أمثل للموارد المالية المحدودة على الأنشطة الاقتصادية الأكثر تنافسية .

و أيضا يمكن الإفصاح و الشفافية المستثمرين من مراقبة استثمارهم و حمايتهم, و دفع المستثمر لاتخاذ قرار الاستثمار, حيث تبرز أهمية الإفصاح و الشفافية على سبيل المثال بالنسبة لقيمة المؤسسة و قوة السهم فهناك علاقة طردية بين الإفصاح و قوة السهم أو تدنيه, فكلما زادت درجة الإفصاح كلما اعتبر السهم قويا و لا يتأثر بالمعلومات السلبية ز

و تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية يمكن أن يكون من أهم الحلول الفعالة للعلاج, لكي يضمن المساهم و الأطراف أصحاب المصلحة أن الادارة أو الدولة تقوم بالعمل من أجلهم, و يطلعون بشفافية على الكيفية التي تدار بها المؤسسة حيث لا يتوافر لدى المساهم و الأطراف الأخرى اعتقاد بأنهم يعيشون تحت ضغط المؤامرة, وهو ما يؤثر بالقطع في استدامة الأعمال والاستثمار بالمؤسسة .

كما يساعد مبدأ الإفصاح و الشفافية على تحقيق الانضباط المالي و السيطرة على الإنفاق, و تخفيض تكاليف المشروعات, و حماية المستثمرين و توفر الثقة في السوق, و من ثمة زيادة كفاءة الاقتصاد ككل, و العكس من ذلك فإن غياب الشفافية يؤدي إلى إهدار الموارد و عدم استخدامها لاستخدام الأمثل, أي عدم ترشيدها .

كما أن الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة لمبدأ الإفصاح و الشفافية يتمتعون باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية, وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة, الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين أكثر رشادة .

— أهمية المساءلة بالنسبة لأداء المؤسسة .

تعتبر المساءلة وسيلة لمقاومة الفساد و الانحراف الإداري ، فشعور العاملين بشيوع المساءلة يكبح الجراح لاستغلال المسؤولين في الإساءة استخدام الموارد ، حيث يخلق شعور بإمكانية الكشف للرأي العام عن عدم استقامة القرار الإداري أو السلوك ، و هي مانع للتعسف في ممارسة السلطة ، خاصة عند التقاء هذا الإدراك مع الأعراف الاجتماعية التي تنكر على العاملين الجمع بين السلطة و عدم الاستقامة ، فالمساءلة هي إحدى آليات ضبط الآراء لضمان حسن استخدام أو منع إساءة استخدام السلطة . كما تساعد في القضاء على أمراض الإدارة المتمثلة في

المحسوبة و الوساطة و هدر الوقت و إضاعة المال العام ، و تساعد على تعزيز الثقة في الجهاز الإداري ، حيث وجودها يؤكد سيادة الالتزام الأخلاقي و العقلانية ، و سيادة القانون ، ما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري ، و تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي ما ينعكس إيجابيا على الأداء و الإنتاجية .

فالمساءلة مهمة بالنسبة لأية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها وسيلة لتحسين مناخ العام للمؤسسة حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الأطراف من رؤساء و مرؤوسين ، كما أنها سبب مباشر في ضرورة وجود معايير يحتكم بها عند تقييم الأداء .

وكون المساءلة تركز على نتائج العمليات الرقابية فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة يفرض على العاملين و متخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر يجعل النتائج المترتبة بموجب على قراراتهم متساوية مع خطط المرسومة .

ووجود المساءلة يضمن حسن إدارة المديرين لموظفيهم ، و يتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية سواء للمديرين من قبل أقرانهم ومن هم بتسويتهم من المستوى الإداري ، أو من خلال المساءلة العمودية بشكليها من أسفل إلى الأعلى ومن أعلى إلى أسفل فوجود المساءلة و شيوع ثقافتها يسبب زيادة الالتزام و المراعاة لقيم و أخلاقيات الإدارة .

كما أن المساءلة تشجع الموظفين على المشاركة أكثر في عملية صنع القرارات الإدارية ، ما يحقق مستوى أفضل من الإلتزام في إنجاز العملية الإدارية ، ونظرا إلى احتواءهم بالأهمية و شعورهم بالأهمية ، و ترفع من مستوى الرضا

لدى العاملين و تحقق تحسين و صيانة الجانب المعنوي لدى الأفراد ، ما يعزز الولاء المؤسسي و العمل ، وتعزز الشعور بالجدارة و كفاءة على المستوى الأفراد و المؤسسات .

و تساعد أيضا على الإبداع و الابتكار ، حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الانجاز الحسن تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع و البحث عن الوسائل لتحقيق ذلك ، و هو ما يمكن ربطه مع حب تحقيق الذات لدى العامل اعتمادا على أن الموظف أو عامل الإدارة يسعى لتحقيق المسؤولية .

وتساهم أيضا في بيان و توضيح الأدوار و المسؤوليات للأطراف المشتركة في تقديم خدمات معينة أو انجاز عملية إدارية مشتركة ، و بوصف وظيفي لكل وظيفية إدارية يراعي قدرة العاملين من خلال الاعتماد على نظام الجدارة في التعيين ، و توفير الإمكانيات و السلطة اللازمة لتنفيذ مهام كل وظيفة .

كما تمكن من إيجاد نظام لرفع التقارير للجهات ذات العلاقة على أن تكون معلومات هذه التقارير دقيقة ، موثوقة و صادقة تصف النتائج المتحققة مع التسبب الملائم نسبيا و ايجابيا ، و تمكن أيضا من المراجعة المشتركة بين الأطراف و مناقشة النتائج المتحققة و مقارنتها مع المخطط لها ، و التعاون على تحديد سبل العلاج ، و إجراءات التحسين و التطوير ووضع نظام للاستفادة من التغذية الراجعة بين الأطراف .

كما تساعد أيضا في تنظيم الأفراد طبقا لإستراتيجية المؤسسة ، و توجيه طاقات نحو الأهداف ، و تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء ، و تمكن من معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة ، و توجيه تركيزهم إلى نتائج أعمالهم ، و تساعد أيضا في تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل .

أهمية المشاركة بالنسبة لأداء المؤسسة :

-تتمثل أهمية المشاركة في :

-إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات و تنفيذها, حيث يصبحون أكثر التزاما في تحقي الأهداف المترتبة على تلك القرارات .

-تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر و بالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة .

-تحقق المشاركة هدفين إستراتيجيين يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي و الناتجة بالأساس على أشكال استبدالية و سلطوية, بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات و ابداعات متنوعة و غير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات و تقليص المعارضة للتغير و تحقيق الفعالية و النجاحة .

-تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين و الادارة, مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب و ترك العمل وزيادة

الرضا الوظيفي

-إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنويتهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم

- جعل الأفراد أكثر قدرة على التحمل المسؤولية, خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة .

-انتشار روح التفاهم و التعاون بين كافة أفراد التنظيم .

-زيادة فرص الإبداع و المبادرة و الابتكار مما ينعكس ايجابا في زيادة الإنتاج و تحسين جودته .

-ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين, و التقليل من الجوانب السلبية كالغياب, كثرة الظلم و الحد من مظاهر الصراع

-تعد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها و الدفاع عنها و تحقيق أهدافها.

-تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية, فالمرؤوسين يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف و التي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.

— تأثير الحوكمة على الأداء التشغيلي .

— تساهم الحوكمة من خلال المكاشفة و إيضاح المعلومات في تعزيز دور الولاء لدى العاملين و يزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عنها أنهم باعتبار أنهم جزء من هذه المؤسسة .

— الشفافية الإدارية و سياسة الإنفتاح على العاملين و المشاركة و توافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، و يتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان و التقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء و الإنتاج .

— يتمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة للحوكمة باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية ، و هذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة ، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر الشفافية و مصداقية .

— الشفافية تشجع المنافسة و ترجع من قدرات العاملين حيث تتطلب الشفافية تقديم خدمات ذات جودة عالية خالية من التعقيد و الروتين ، و إعطاء فرصة لكل باذرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيق العلمي ، و لهذا يسعى المؤسسات إلى اعتماد سياسات تعين و ترقية تعتمد على القدرة و الكفاءة ، و توفير فرص تنمية المهارات و القدرات المتوافرة لدى الأفراد العاملين من خلال برامج تعليمية و تدريسية مستمرة ، و مثل هذه المعايير تؤدي إلى تشجيع المنافسة و رفع قدرات العاملين .

— تعمل الحوكمة على إزالة العوائق الروتينية لأن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل و الإهمال و عدم الإكتراث و اللامبالاة نحو التحديث و التطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع و شعور الفرد بأن عمله ليس بذي الأهمية ، بينما على نقيض الأعمال غير روتينية التي تتسم بالتجديد و التطوير تؤدي لتحسين الأداء لأن العامل يحس بقيمته و بأنه ينجز ، مما يقوي ثقته بنفسه فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحباط العاملين .

— إن اعتقاد الأفراد و شعورهم باهتمام المؤسسة برفاهيتهم ،و تقديرها لأفكارهم و اسهاماتهم مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام و الانتماء التي تجعلهم سعداء و راضين بانتمائهم للمنظمة و عليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارساتهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام و المواطنة وزيادة دافعيتهم للانجاز .

تعد إتاحة فرصة المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، و تعميق انتمائهم للمؤسسة ، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقون في صنع القرار داخل المؤسسة ، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل و الارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن . و شعور العامل بالانتماء للمؤسسة يخلق ما يسمى بالالتزام الوظيفي و الذي من ايجابياته ما يلي :

— ضمان استمرار القوى العاملة بالمؤسسة و خاصة ذوي المهارات و التخصصات النادرة .

— تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد و ذلك حرصا منهم على رفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها .

— عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع أولا و أخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم و أبداعهم و اقتراحاتهم ، و هذا يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية .

— كلما زادت درجة الالتزام لدى العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح و الاستقرار و الأمان في العمل ، و زاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المؤسسة .

ـ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمؤسسة و بالتالي زيادة الالتزام الوظيفي لديهم .³⁸

المطلب الثالث: حوكمة الشركات العائلية

يمكننا القول أن الحوكمة هي الإطار الذي يسمح بتسيير المؤسسات العائلية بكفاءة وينمي الأعمال التجارية للعائلة ويحمي الأصول التي تمتلكها

وتختلف حوكمة الشركات العائلية بصورة جوهرية عن حوكمة الشركات العامة التي يملكها عدد كبير من المساهمين, فامتلاك عائلة ما لشركة يركز السلطة في يدها فيسهل اتخاذ القرارات, الأمر الذي يخفض التكاليف الإدارية كما يسمح باتخاذ قرارات غير تقليدية ولكنها مواتية استراتيجيا.

ويساعد نظام الشركة الناجح على بناء الثقة داخل العائلة, في حين تصبح الحيوية العائلية بدورها مصدر قوة للمؤسسة لأنها تسمح لكل قسم منفصل من أقسام الحوكمة بالعمل بصورة أفضل , وإضافة قيمة أكبر على البقاء متناغما مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة, ويمكن لقواعد الحوكمة هذه أن تعود بفوائد اقتصادية أكبر .

غير أن الأعمال التجارية المتنامية تصبح معقدة أكثر فأكثر وتخلق متطلباتها الخاصة بشأن إيجاد هيكلية تنظيمية رسمية أكثر مطابقة للأنظمة و القواعد, ويتعين على مديري الشركات العائلية تكييف ممارساتهم الإدارية بحيث

³⁸ أفروخ رانيا دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة ص-54-55-56-57-58
53-52

تتماشى مع ذلك , و الحقيقة هي أن النجاح يدفع الحاجة إلى التكيف و التغيير , وجميع الشركات العائلية تواجه في نهاية المطاف نفس هذا الواقع.³⁹

إيجابيات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية

1- منافع تعود على الإقتصاد الوطني :

- دخول الشركات أسواق جديدة
- زيادة القدرة التنافسية
- نمو أرباح القطاع الخاص
- تطور كفاءة الإقتصاد ونمو الناتج المحلي

2- منافع تعود على الشركة:

- تطوير وتحديث في الخطط المستقبلية بشكل مستمر
- تعزيز فرص استمرارية الشركة
- القدرة على التخارج في ملكية الشركاء (أوراق مالية تتمتع باسيولة)
- سهولة حصول الشركة على تسهيلات مصرفية
- إيجاد قاعدة أكبر من العملاء و الموردين للشركة⁴⁰

³⁹ غضبان حسام الدين مرجع سبق ذكره ص 262-263

⁴⁰ هيئة الأسواق المالية السعودية د أحمد بن عبد الله آل الشيخ حوكمة الشركات العائلية 23-يوليو 2012 ص 10

خاتمة الفصل الثاني :

المؤسسات العائلية ما هي إلا تجسيد للعمل الريادي لإستثمار مدخرات العائلة وخلق القيمة المضافة وهي مصدر رزق للعائلة والأفراد العاملين بها والذي ينعكس عليهم إجتماعيا وهي تركز على عملها وتوسعه من خلال إستغلال نقاط قوتها وإغتنام الفرص المتاحة _____ة لها .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل الثالث :

من أجل تسليط الضوء على أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين أداء الشركات العائلية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة CHIALI TUBES بولاية سيدي بلعباس و ذلك للوقوف على مدى التزام و تطبيق هذه المؤسسة لمعايير ومبادئ حوكمة الشركات ودور ذلك على تحسين أداء هذه المؤسسات, و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب و طبيعة الموضوع مع الفصل بين الدراستين من أجل المقارنة و التحليل. و من هذا المنطلق قمنا بتوزيع 40 إستمارة على عمال الشركة، و تحتوي هذه الأخيرة على أسئلة و عبارات تخص محاور الدراسة .

المبحث الأول: تقديم عام مؤسسة Chiali Tubes

المطلب الأول : تعريف مؤسسة Chiali Tubes :

تعتبر مؤسسة CHIALI شركة خاصة ذات أسهم برأس مال يقدر ب1,5 مليار دينار جزائري وهي مؤسسة ذات طابع عائلي, أنشئت عام 1981 من طرف مؤسسها السيد أحمد شيالي وهو متقاعد حاليا وينوب عليه ابنه توفيق شيالي رئيس مجلس إدارة المؤسسة

تعتبر CHIALI TUBES فرعا تابعا لمجمع شيالي (Groupe CHiali) بنسبة 100% و الذي أنشئ

سنة 2007 عن طريق الجمع بين 3 مؤسسات : CHIALI TUBES لسيدي بلعباس CHIALI

PROPIPLAST لسطيف , و CHIALI SERVICES

انطبق نشاط المؤسسة CHIALI TUBES المسماة سابقا ب SNC CHIALI ثم STPM

CHIALI (شركة تحويل البلاستيك و المعادن) سنة 1986 , وتخصصت في إنتاج الأنابيب من نوع PVC

ثم وسعت نشاطها ليشمل إنتاج أنابيب من نوع PE سنة 2002.

لقد أخذ الترويج للملحقات الخاصة بالأنابيب المصنعة (PEBD, PEHD, PVC) حجما هائلا بداية

التسعينات.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تعتبر مؤسسة CHIALI TUBES فرع من GROUPE CHIALI من أهم المتعاملين و الفاعلين

الجزائريين في مجال صناعة و بيع الأنابيب من نوع POLIY VINYLE DE CHLORIDE

(PVC) و الأنابيب من نوع (PE) POLYETHYLENE , إضافة إلى توفير حلول متكاملة لمختلف

احتياجات السوق, لاسيما فيما يخص توفير المياه الصالحة للشرب بالتطهير و صرف المياه المستعملة , توزيع الغاز

الطبيعي, البناء, و الفلاحة من خلال نظام التقطير حيث تستحوذ المؤسسة على نسبة سوقية تقدر ب 50%

و من العوامل التي جعلت الجمع يحتل موقعا هاما في السوق مايلي :

- مهارة و خبرة قرابة 60 إطارا
- توفير شبكة توزيع تظم حوالي 30 موزع معتمدين على التراب الوطني
- تغطية 30% من احتياجات الوطنية للأنابيب PVC
- تغطية حوالي 40% من احتياجات الوطنية لأنابيب PE الخاصة بامياه و الغاز .
- توفير أكثر من 2000 وحدة تجارية TUBE ET ACCESSOIRE ونظرا لهذه الأسباب

يتعامل الجمع مع متعاملين اقتصاديين في الداخل و من بينهم

- مؤسسات عمومية وخاصة متخصصة في تركيب قنوات صرف المياه

- مؤسسات البناء

- مؤسسات الفلاحة

- الوكالات الوطنية الجزائرية للمياه (ADE) .

كما أنها تتعامل مع دول الخارج منها ايطاليا, اسبانيا, بلجيكا, فرنسا, وألمانيا وحيث تقوم باستيراد المادة الأولية بالاضافة إلى قطع الغيار .

المطلب الثاني : مصالـح المجمع شـيالي وهيكـله التـنظيمي

يضم المجمع عدة مصالـح منها :

1- الجمعية العامة : هي الهيئة التي يشرف على باقي الأقسام تعمل على تحقيق أهداف مسطرة يرأسها المدير 1

العام, بعد أن تصله التقارير اليومية و الشهرية يقوم بتقسيم الأدوار

2- مصلحة الأرشيف : تتميز المصلحة بالاستقلالية و التبعية المباشرة للمديرية يتمثل عملها في الإشراف على

مكتبة واحدة .

3- مصلحة التخطيط و التنظيم : تخص هذه المصلحة بالتخطيط لسياسات و البرامج التي يقوم المجمع بتنفيذها بعد

تنظيم الموارد المادية, المالية, البشرية و التكنولوجية

4- مصلحة المحاسبة العامة و المالية : تقوم هذه المصلحة بتسجيل عمليات البيع و الشراء والإنتاج اليومي للمجمع

فتضع لذلك فواتير يومية و تستخدم الوثائق التالية : وثيقة الطلب, الفواتير المختلفة, إشعار بدخول السلعة , كما

تكلف بوضع جدول حسابات النتائج و ميزان المراجعة و تقوم بمراقبة شهرية للوضعي المالية , و من جهة أخرى

يساطيع المجمع معرفة حالة النقدية الموجودة بتخزينها في وقت معين زيادة على معرفة و دائعه الموجودة في البنك و

كذا الايرادات و النفقات.

5- **مصلحة الصيانة** : هذه المصلحة لها دور فعال في ورشات الانتاج وتنقسم الى قسمين :

1) ورشة الصيانة الكهربائية : تتمثل مهمتها في إصلاح الأعطاب الكهربائية و توفير الطاقة.

2) ورشة الصيانة الميكانيكية : وظيفتها تصليح آلات الإنتاج لضمان السير الحسن لعملية الإنتاج.

6- **مصلحة مراقبة الجودة** : تتمثل مهمة هذه المصلحة في مراقبة جودة المنتج بالتركيز على مختلف المراحل

الإنتاجية انطلاقا من نقطة استقباله كمادة أولية وصولا الى معايته كمنتج نهائي و لهذا تكون المراقبة قبل , أثناء , وبعد الإنتاج إضافة الى قياسات الأجهزة و التجريب في الورشات.

7- **مصلحة الشراء** : تهتم هذه المصلحة بالتموين الكلي للمصالح الأخرى حيث تلبى الاحتياجات بدءا من المادة

الأولية و المستلزمات حيث تنشط عندما تصلها قائمة الطلب الكلي على الاحتياجات من قائمة معينة تضم رقم و شكل الطالب فتقوم هذه الأخيرة بانتقاء هذه الاحتياجات إما من موردين من الداخل أو الخارج .

8- **مصلحة التسويق (المبيعات)** : تهتم هذه المصلحة بتوزيع المنتج لأنها تهتم بطلبات الزبائن فالجمع ينتج حسب

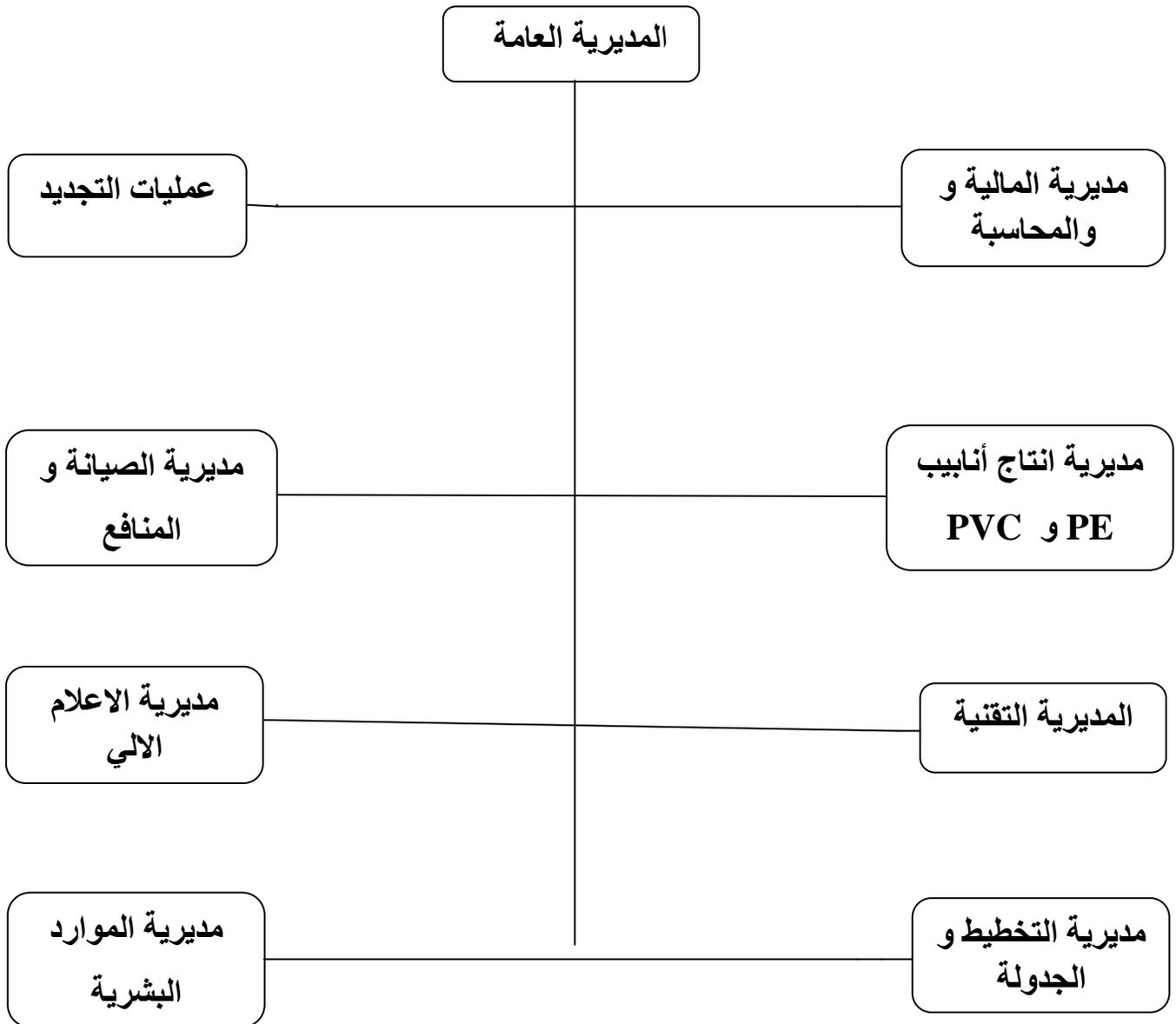
الطلب أو بعقد لمدة معينة .

9- **مصلحة تسيير المخزون**: تهتم هذه المصلحة بتزويد المصالح الأخرى بما يلي:

• المواد الأولية والمواد الخاصة للإنتاج

• المنتج التام لمصلحة المبيعات

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المديرية التجارية

مديرية المشتريات

المبحث الثاني : الدراسة التحليلية

المطلب الاول : الدراسة الاحصائية وتحليل النتائج

مجتمع الدراسة (مؤسسة chiali tubes) :

كاي دراسة تحتوي مجموعة من الافراد يمثلون العينة , بحيث اوزع عليهم الاستبيانات بغرض جمع المعلومات وتحويلها الى بيانات يمكن قياسها ' ثم معالجة هذه البيانات من خلال الاسئلة والاقتراحات الموجودة في الاستبيان ودراسة ردود أفعال العينة , وأخيرا الخروج بنتائج وتحليلها وإسقاطها على الاهداف المرجوة .

المطلب الثاني: عينة الدراسة

قبل الشروع في تحديد عينة الدراسة قمنا بتحديد الاسئلة التي يتكون منها الاستبيان الخاص بدراستنا هذه , ثم وضعنا هذه الاسئلة في أوراق مطبوعة بشكل جيد وواضح حتى يسهل لأفراد العينة الإجابة مع ذكر محور الدراسة في البداية,

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

وبالتالي كانت عينة الدراسة عبارة عن مجموعة من الافراد (موظفين داخل مؤسسة chiali tubes) .

المطلب الثالث: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة مع بعض الموظفين داخل المؤسسة بمختلف رتبهم و مناصبهم.

لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسة و مدى تأثير ذلك على أداء المؤسسة, قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية على مختلف مصالح المؤسسة , عن طريق توزيع 40 استمارة على الأفراد المعنيين بالدراسة داخل المؤسسة وقد قسمت عبارات الإستمارة إلى جزئين :

الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس, المؤهل العلمي, الوظيفة و الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: و يضم مجالي الدراسة :

● حوكمة الشركات : و تضم المحاور التالية _ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات (06)

عبارات

_ الإفصاح و الشفافية (07) عبارات

_ مسؤوليات مجلس الإدارة (08) عبارات

_ دور أصحاب المصالح (06) عبارات

● الأداء في الشركات العائلية : تشمل على (13) عبارة توضح معايير الاداء .

المطلب الرابع : تحليل البيانات و استخلاص النتائج

1 - تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 4 : يوضح جنس المستجوبين

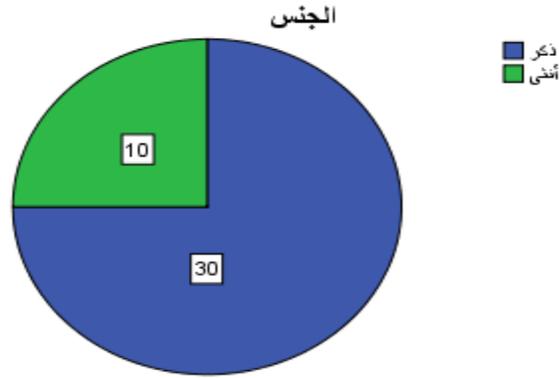
الجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid ذكر | 30 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| e أنثى | 10 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 75% من عينة الدراسة ذكور ونسبة 25% من عينة الدراسة إناث

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية



الشكل رقم 6: يوضح دائرة نسبية لجنس المستجوبين

الجدول رقم 5: يوضح سن المستجوبين

السن

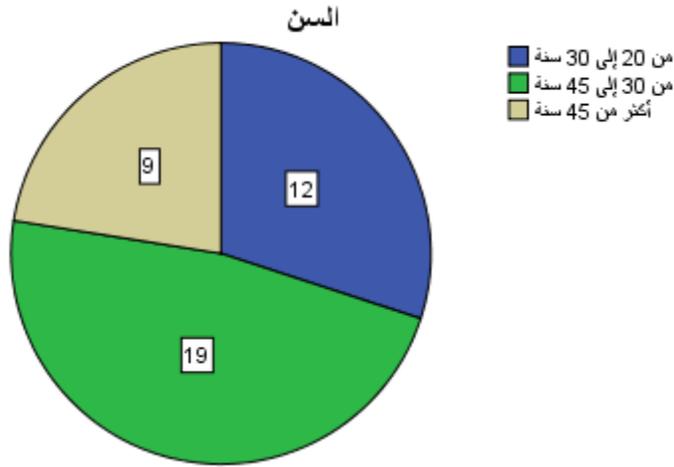
| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid من 20 إلى 30 سنة | 12 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| e من 30 إلى 45 سنة | 19 | 47,5 | 47,5 | 77,5 |
| أكثر من 46 سنة | 9 | 22,5 | 22,5 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

المصدر: من إعداد الطالين من مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 47,5% من عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى 45 سنة ونسبة 30% من

عينة الدراسة أعمارهم بين 20 و30 سنة ونسبة 22,5% من عينة الدراسة أكثر من 46 سنة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية



الشكل رقم 07: يوضح دائرة نسبية للسن المستجوبين

الجدول رقم 6: يوضح المستوى الدراسي المستجوبين

المستوى_الدراسي

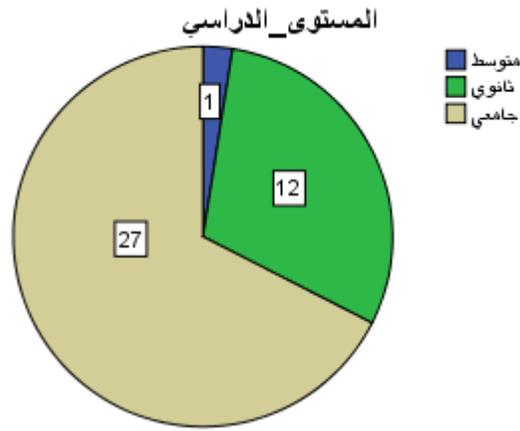
| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid متوسط | 1 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| e ثانوي | 12 | 30,0 | 30,0 | 32,5 |
| جامعي | 27 | 67,5 | 67,5 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67,5% من عينة الدراسة مستواهم الدراسي جامعي ونسبة 30% من عينة

الدراسة مستواهم الدراسي ثانوي

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية



الشكل رقم 08: يوضح دائرة نسبية المستوى الدراسي المستجوبين

الجدول رقم 7: يوضح الخبرة المهنية المستجوبين

الخبرة_المهنية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أقل من 5 سنوات | 9 | 22,5 | 22,5 | 22,5 |
| من 6 على 10 سنوات | 13 | 32,5 | 32,5 | 55,0 |
| من 11 سنة إلى 15 سنة | 11 | 27,5 | 27,5 | 82,5 |
| أكثر من 16 سنة | 7 | 17,5 | 17,5 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

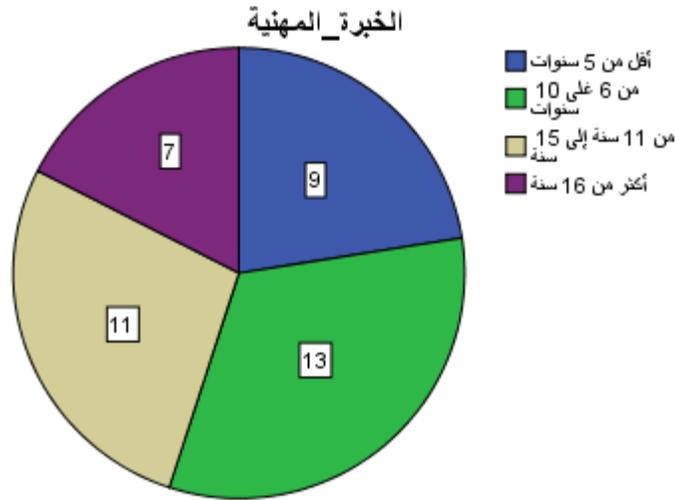
المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 27,5% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية من 11 و15 سنة ونسبة 32,5%

من عينة الدراسة خبرتهم المهنية من 6 إلى 10 سنة ونسبة 22,5% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية أقل من

5 سنوات



الشكل رقم 09: يوضح دائرة نسبية الخبرة المهنية المستجوبين

2- تحليل محاور الاستبيان

| التصنيف | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| الدرجة | 1-1.79 | 1.80-2.59 | 2.60-3.39 | 3.40-4.19 | 4.20-5.00 |

الجدول رقم 8: يوضح معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------|-------------------|
| محور العام | 0,912 | 34 |
| محور الاول | 0,789 | 7 |
| محور الثاني | 0,703 | 8 |
| محور الثالث | 0,695 | 6 |
| محور الرابع | 0,580 | 5 |
| محور الخامس | 0,727 | 4 |
| محور السادس | 0,696 | 4 |

المصدر: من إعداد الطالين من مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ في جميع المحاور كان جيدا بقيمة 0,912، مما يؤكد صدق وثبات

الاستبيان وإمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة

الجدول 9: محور مبادئ حوكمة الشركات

| الرقم | العبارات | المتوسط حسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| 1 | الإفصاح والشفافية | 4,19 | 0,627 | موافق |
| 2 | مجلس الإدارة | 4,05 | 0,564 | موافق |
| 3 | أصحاب المصالح | 4,36 | 0,531 | موافق بشدة |

المصدر: من إعداد الطالين من مخرجات SPSS

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية

يتبن من الجدول اعلاه أن المتوسطات الحسابية كانت عالية والاتجاه العام للعينة كان بين الموافق وموافق بشدة كما تلاحظون أن محور أصحاب المصالح قدر المتوسط الحسابي ب 4,36 وانحراف معياري 0,53 واتجاه عام موافق بشدة ومحور الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي قدر ب 4,19 وانحراف معياري 0,62 واتجاه عام موافق ومحور مجلس الإدارة بمتوسط حسابي قدر ب 4,05 وانحراف معياري 0,62 واتجاه عام موافق

الجدول 10: يوضح محور الأداء في الشركات العائلية

| الرقم | العبارات | المتوسط حسابي | الانحراف المعياري | تجاه العام |
|-------|--------------------------|---------------|-------------------|------------|
| 1 | الأداء الاقتصادي | 4,36 | 0,531 | موافق بشدة |
| 2 | أداء الأفراد | 4,23 | 0,588 | موافق بشدة |
| 3 | الأداء الاجتماعي والبيئي | 4,1875 | 0,53 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالين من مخرجات SPSS

من الجدول يتضح لنا أن محور الأداء الاقتصادي بلغ أعلى متوسط حسابي 4,36 وانحراف معياري 0,53 واتجاه عام موافق بشدة و يليها محور أداء الأفراد بمتوسط حسابي قدر ب 4,23 وانحراف معياري 0,58 واتجاه عام موافق بشدة ومحور الأداء الاجتماعي والبيئي بمتوسط حسابي 4,18 وانحراف معياري 0,53 واتجاه عام موافق

3- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الاولى (تطبيق مبدأ حوكمة الشركات) :

- H0 الشركات العائلية لا تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها.

- H1 الشركات العائلية تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الجدول رقم 11: يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق مبادئ حوكمة

الشركات

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|-----|----------------------|-----------------------|---|------------|
| | Valeur du test = 0 | | | | | |
| | T | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| الأداء | 51,967 | 39 | 0,000 | 4,36250 | 4,1927 | 4,5323 |

المصدر: من إعداد الطالين من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق مبادئ حوكمة الشركات قدر ب 4,3625 و بانحراف معياري قدره 0,588 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي الشركات العائلية تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها .

الفرضية الرئيسية الثانية (معايير تحسين الاداء) :

- H0: الشركات العائلية لا تمتلك معايير تحسين أداء

- H1: الشركات العائلية تمتلك معايير تحسين أداء

الجدول رقم 12: يوضح نتائج إختبار التباين

Test échantillons appariés

| | Différences appariées | | | | T | ddl | Sig. (bilatérale) | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|------------|--------|----|------|-------------------|-----|-------------------|
| | Erreur standar d moyenn e | Intervalle de confiance 95% de la différence | | T | | | | ddl | Sig. (bilatérale) |
| | | Inférieure | Supérieure | | | | | | |
| Paire 1 حوكمة الشركات - touta2 | ,03244 | -,12395 | ,00728 | -1,798 | 39 | 0,40 | | | |

المصدر: من إعداد الطالين من مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig بلغت 0,40 وهي أقل من المستوى المعنوي 5% ومنه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل أن الشركات العائلية تمتلك معايير تحسين أداء .

الفرضية الرئيسية الثالثة (دور حوكمة الشركات في تحسين الاداء)

- H0: تطبيق الشركات العائلية الحوكمة لا يؤدي إلى تحسين الأداء

- H1: تطبيق الشركات العائلية الحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء

الجدول 13 رقم: يوضح معامل الارتباط

Récapitulatif des modèles

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|--------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | 0,935 ^a | 0,873 | 0,863 | 0,16382 |

المصدر: من إعداد الطالين من مخرجات SPSS

من الجدول: نلاحظ أنه توجد علاقة قوية موجبة بين حوكمة الشركات والأداء في الشركات العائلية والمتغيرات التي تحدثها حوكمة الشركات في الأداء في الشركات العائلية بقيمة 0,87 والباقي راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي بقيمة 0,16

الجدول رقم 14: يوضح معاملات الانحدار

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | ,340 | ,261 | | 1,303 | ,201 |

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

| | | | | | |
|-------------------|------|------|------|-------|------|
| الإفصاح والشفافية | ,235 | ,048 | ,333 | 4,944 | ,000 |
| مجلس الإدارة | ,139 | ,049 | ,177 | 2,804 | ,008 |
| أصحاب المصالح | ,544 | ,058 | ,653 | 9,455 | ,000 |

$$Y=0,34+0,235X1+0,13X2+0,544X3$$

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة Sig بلغت 0,00 بالنسبة لمحور الإفصاح والشفافية وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % منه نرفض فرض العدم ونقبل فرض البديل القائل تطبيق الشركات العائلية للإفصاح والشفافية يؤدي إلى تحسين الأداء وبنسبة إلى محور مجلس الإدارة بلغت Sig 0,008 وهي أيضا أقل من مستوى المعنوي 5% ومنه نرفض فرض العدم ونقبل فرض البديل القائل تطبيق المؤسسات العائلية لمحور مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين الأداء وبنسبة إلى محور أصحاب المصالح Sig بلغت 0,00 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % منه نرفض فرض العدم ونقبل فرض البديل القائل تطبيق المؤسسات العائلية لمحور أصحاب المصالح يؤدي إلى تحسين الأداء

خاتمة الفصل الثالث :

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة CHIALI ولاية سيدي بلعباس توصلنا إلى أن المؤسسات العائلية التي تطبق معايير حوكمة الشركات يكون لديها أداء جيد في مختلف المجالات الاقتصادية حيث إن العلاقة

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

قوية وموجبة بين حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركات العائلية ونلاحظ التأثير القوي الذي تحدثه حوكمة الشركات في تحسين الأداء من خلال تطبيق المؤسسات العائلية لها .

خاتمة

أمة :

تعد الحوكمة من المواضيع المهمة حالياً والأكثر حيوية على الصعيد العالمي و الإقليمي, حيث أصبح مفهوم حوكمة الشركات أمراً ضروريا لضبط العلاقة فيما بين المنشأة والأطراف المحيطة بها , كالمستثمرين,الموردين ,الموظفين ,وغيرهم وعليه فإن الحوكمة تمثل النظام الذي من خلاله يتم التوجيه والرقابة على أنشطة الشركات ,ودعم عملية اتخاذ القرار في هذه الشركات , وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة ,وذلك لخدمة جميع أصحاب المصالح ,وقد بادرت العديد من الدول المتطورة ودول العالم الثالث بتطبيق مبادئ الحوكمة التي أرسلتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ,وفي خضم الحديث عن دور الحوكمة في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة و الشركات العائلية بصفة خاصة , وهو ما تم تناوله في فصول هذا البحث خصوصا في ظل الإصلاحات الجارية من أجل تمكين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتي من ضمنها الشركات العائلية من المشاركة في بناء الاقتصاد الوطني على الأسس السليمة وضمن مبادئها في السوق الوطنية والدولية.

من خلال كل ما سبق يمكننا الوصول إلى نتيجة عامة وهي أن المؤسسات العائلية مطالبة بالسعي لتطبيق مبادئ الحوكمة و تهيئة المناخ المناسب لذلك من خلال تبني إصلاحات شاملة تعنى بوجوب زيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات و الآليات الداعمة لها و الاعتراف بها في عمل الشركات، ثم التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة ،وفي إجراءات المحاسبة و المراجعة المالية و تفادي القرارات العشوائية وكذا الإفصاح عن المعلومات المهمة بطريقة عادلة بين جميع الأطراف وفي الوقت المناسب ودون تأخير.

كما على المؤسسات العائلية أن تطبق معايير الأداء لكي تكون بمثابة دافع نحو تحسين أدائها، و عليها أن تراعي و تبحث عن المشاكل التي تحول دون تحسين أدائها من أجل رفع قدرتها الانتاجية وزيادة تنافسيتها وبالتالي تحقيق أهدافه

قائمة المراجع

المذكرات :

- 1 -براهمة كنزة مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير بعنوان " دور التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات " تحت اشراف الأستاذ بريسى فطيمة جامعة قسنطينة 2 (2014/2013) .
- 2 نجوى بن عويده مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وحوكمة المؤسسات بعنوان " دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة " جامعة محمد خيضر بسكرة (2013/2012) .
- 3 للأمين نصبة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم اقتصادية بعنوان "أهمية الحوكمة في القطاع العام " تحت اشراف الاستاذة أمال بوسواك (2015/2014) .
- 4 فاتح علاب مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بعنوان "تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة " جامعة فرحات عباس (2011/2010) .
- 5 صلاح الدين عزوزي مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص حاكمة المؤسسات بعنوان " دور الليات الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "تحت اشراف الاستاذ نصر الدين بوريشا جامعة محمد خيضر بسكرة (2015/2014) .
- 6 قصاص فتيحة مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان " حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر " جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان (2012/2011) .
- 7 بن دادة خير الدين مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان " الحوكمة الية من آليات تحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة - " جامعة قصدي مرباح ورقلة (2012/2011) .
- 8 لفروخ رانيا مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية بعنوان "دور الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات " جامعة محمد خيضر بسكرة .

9 هاني محمد خليل مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل " مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين " 2009 .

الكتب :

- 1 أحمد علي خضر " حوكمة الشركات " دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2012.
- 2 الاستاذ غضبان حسام الدين محاضرات في نظرية الحوكمة دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2015 .
- 3 د. أمير فرج يوسف " حوكمة الشركات - الطبعة الأولى " دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية .
- 4 عدنان بن حيدر بن درويش حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة اتحاد الصارف العربية 2007 .
- 5 د. سمير ابراهيم الشوملي حوكمة الشركات جامعة فلسطين التقنية الخضوري دار الإعصار العلمي الطبعة الأولى 2016 .
- 6 محمد مصطفى سميمان دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة) الدار الجامعية الإسكندرية الطبعة الثانية 2009 .
- 7 الاستاذ الدكتور محمد الصبري البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة الطبعة الثانية 2010 .
- 8 حسين عبد المطلب الاسرج دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية في الدول العربية الطبعة الأولى 2009 .
- 9 ماجد عبد المولى طشطوش المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية الطبعة الأولى 2012 .
- 10 - د.خومي رابح , د.حساني رقية , اساليب التمويل بالمشاركة بين الاقتصاد الاسلامي والاقتصاد الوضعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دارالراية للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2015 .
- 11 - د.حباية عبد الله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الية لتحقيق التنمية المستدامة دار الجامعة الجديد الاسكندرية 2013 .
- 12 - الاستاذة ميساء حبيب سلمان الاستاذ الدكتور سمير العبادي المشروعات الصغيرة واثرها التنموي الطبعة الاولى 2015 .

الملتقيات :

- 1 الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية يومي 20 و 21 اكتوبر 2009 بجامعة فرحات عباس سطيف .
- 2 مسعود درواسي ضيف الله محمد الهادي ملتقى حلو حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والاداري عنوان المداخلة فعالية واداء المراجعة الداخلية في ضل حوكمة الشركات مالية للحد من الفساد المالي والاداري جامعة سعد دحلب البليدة يومي 6 و 7 ماي 2012 .
- 3 الملتقى الدولي حول الحوكمة واقع رهانات افاق الاستاذة رزاز أمينة مداخلة بعنوان اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الافصاح والمحاسبة وجودة التقارير المالية للشركات يوم 07 و 08 ديسمبر 2010 جامعة أم البواقي .
- 4 -دكتورة عزيزة بنسمنية والاستاذة طربي مريم الملتقى الدولي السابع حول الصناعات التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب الدول - مداخلة بعنوان حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني يومي 03-04 ديسمبر 2012 بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف .
- 5 الملتقى الوطني حول الحوكمة الشركات كألية للحد من من الفساد المالي والاداري يومي 6 و 7 ماي 2012 مداخلة بعنوان اليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري من اعداد حساني رقية - مروى كرامة - حمرة فاطمة .
- 6 بروش زين الدين - ديمي جابر - دور اليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري , ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري يومي 06/07 ماي 2012 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
- 7 مولاي لخضر عبد الرزاق الملتقى العلمي الدولي حول أليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات التنمية المستدامة حوكمة الشركات العائلية جامعة ورقلة يوم 25 و 26 نوفمبر 2013 .

مواقع الإنترنت (Les sites web) :

1. عدنان بن حيدر بن درويش "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة" المصدر:

http://www.diconline.org/Temp/Documents_Files/82178511-b5e6-4634-8982-5353efcfbea1.pdf

2. احمد بن عبد الله آل الشيخ " الحوكمة والشركات العائلية - هيئة السوق المالية - " المصدر :

<http://jeg.org.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/1888.pdf>

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

استمارة استبيان حول دور الحوكمة
في امؤسسات العائلية

الاستبيان المرفق هو جزء من بحث نقوم به استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر "حكمة المنظمات" لذا نرجو منكم التكرم للإجابة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علماً بأن البيانات التي سنقدمها ستستخدم في مجال هذه الدراسة لأغراض البحث العلمي، وأن دقة النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم لذا نرجو منكم اعطائه الأهمية المناسبة دعماً منكم للبحث العلمي في الجزائر.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول : بيانات عام

الجنس:

ذكر

أنثى

السن:

أقل من 20 سنة

من 20 إلى 30 سنة

من 30 إلى 45 سنة

45 سنة فأكثر

المستوى الدراسي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات

من 6 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر

قائمة الملاحق

المحور الثاني: حوكمة الشركات

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | المجال الأول: الإفصاح والشفافية | | | | | |
| 01 | تعلن الشركة عن سياساتها واستراتيجياتها المستقبلية | | | | | |
| 02 | تفصح الشركة عن جميع المعلومات المالية وغير المالية في الوقت المناسب | | | | | |
| 03 | الشركة تقوم بنشر المخاطر التي تهددها | | | | | |
| 04 | الوضعية المالية المتعلقة بالشركة متاحة لجميع الأطراف | | | | | |
| 05 | وجود عدالة وشفافية في التوظيف والترقية | | | | | |
| 06 | نظام الأجور يتميز بالعدالة والموضوعية | | | | | |
| 07 | التحفيز مرتبط بالأداء الجيد | | | | | |
| | المجال الثاني: مجلس الإدارة | | | | | |
| 08 | يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف ورسم الخطط ووضع الإستراتيجيات | | | | | |
| 09 | يسهر على متابعة ومراقبة تنفيذ أهداف الشركة | | | | | |
| 10 | اختلاف في المسؤوليات والصلاحيات بين مجلس الإدارة والمديرية العامة | | | | | |
| 11 | يقوم بمراقبة ومساءلة المسيرين محاسبتهم | | | | | |
| 12 | يعمل على ضمان وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح (العمال,الموردين...) | | | | | |
| 13 | يجتمع بصفة دورية ومنتظمة | | | | | |
| 14 | اللجان المنبثقة عن المجلس تتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين | | | | | |
| 15 | يلتزم المجلس بإعداد تقرير سنوي على أداء الشركة وإبلاغ الجميع عنه | | | | | |
| | المجال الثالث: أصحاب المصالح | | | | | |
| 16 | جميع أصحاب المصالح (العمال .الموردين) يعاملون معاملة متساوية | | | | | |
| 17 | الشركة تحرص على تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال الشركة | | | | | |
| 18 | الشركة تفي بجميع علاقاتها التعاقدية | | | | | |
| 19 | أهداف الشركة تصب في تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح | | | | | |
| 20 | الشركة تعمل على تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن | | | | | |
| 21 | الشركة تلتزم بتعويض جميع أصحاب المصالح | | | | | |

الجزء الثالث: الأداء في الشركات العائلية

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| | المجال الأول: الأداء الاقتصادي | | | | | |
| 22 | منتجات الشركة ذات جودة جيدة | | | | | |
| 23 | الشركة تسعى لتوسيع استثمارها | | | | | |
| 24 | الشركة استطاعت الحفاظ على حصتها السوقية | | | | | |
| 25 | الشركة تستخدم التكنولوجيا الحديثة | | | | | |
| 26 | الشركة تعتمد على مواردها المالية الخاصة | | | | | |
| | المجال الثاني: أداء الأفراد | | | | | |
| 27 | تدريب العاملين زاد من إنتاجيتهم | | | | | |
| 28 | العمال يقومون بإنجاز أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة | | | | | |
| 29 | تحديد المسؤوليات والصلاحيات زاد من كفاءة العمال | | | | | |
| 30 | العمال يشعرون بالرضى والانتماء لمؤسساتهم | | | | | |
| | المجال الثالث: الأداء الاجتماعي و البيئي | | | | | |
| 31 | الشركة تقوم بأعمال اجتماعية متنوعة | | | | | |
| 32 | تقوم الشركة بتخفيف الضغوطات الاجتماعية والمهنية | | | | | |
| 33 | الشركة تقدم لعاملها الإعانات و التحفيزات | | | | | |
| 34 | الشركة تراعي الاستخدام الأمثل لمواردها | | | | | |

