



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

علوم اقتصادية ، تسيير وعلوم التجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

ب عنوان:

آليات وقواعد ومبادئ الحوكمة ودورها في تفعيل أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة — دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر والمغرب

بإشراف الأستاذ:

د. عبد اللاوي محمد إبراهيم

إعداد الطالبة:

زهية بوقطيب

أعضاء لجنة المناقشة:

اجيزت ونوقشت بتاريخ : 2019/06/25

الأستاذ: عبد اللاوي محمد إبراهيم مشرفا

الأستاذ: عبد الله نورالدين رئيسا

الأستاذة : جلولي نسيمة ممتحنة

السنة الجامعية 2019/2018

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى على توفيقى وإعانتى للانتهاء من هذا العمل.
انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي
المشرف: الأستاذ الدكتور " عبد الاوي محمد ابراهيم" على قبوله الإشراف على هذه المذكرة
الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث و
انجازه وفي تذليل ما واجهته من صعوبات، كما أتقدم بالشكر الى جميع الأساتذة بجامعة
الدكتور مولاي طاهر عامة وأساتذة العلوم الاقتصادية خاصة الذين رافقوني في المشوار
الدراسي وتلقيت على أياديهم نصيب من العلم والمعرفة
وفي الأخير أشكر أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة
رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار ...أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد
طول انتظار...
والدي العزيز
إلى سندي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسملة الحياة
وسر الوجود إلى من كان دعاها سر نجاحي.
أمي الحبيبة
إلى كل من قاسمني جهداً للإنجاز هذا العمل إلى كل أفراد عائلتي صغيراً وكبيراً وكل
اصدقائي إلى كل دفعة 2018-2019

الملخص باللغة العربية

أصبحت حوكمة المؤسسات تحتل مكان الصدارة بالنسبة لجميع دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية خصوصا بعد التغيرات التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين والمتمثلة أساسا في الأزمات المالية الكبرى والانهيارات المؤسسية.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسييرية الجديدة التي أثبتت فعاليتها في تجارب عالمية عديدة. وللوصول إلى هذا الهدف تم تناول الموضوع من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تناول الجانب الأول مختلف التوضيحات المتعلقة بكل من الحوكمة المؤسسات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء وفي الجانب الثاني دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب ومصر في حوكمة المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الأداء...

- Abstract:

Corporate governance has become the forefront for all countries in the world, whether developed or under developing, especially after changes in the world during the last two decades, and mainly by the major financial crises and institutional breakdowns.

This study seeks to determine the contribution of corporate governance to improve the performance of the small and medium enterprises in Algeria, as one of the new management systems that have proved effective in many international experiences. To reach this goal, it has been studying the subject theoretical and practical, where it addressed the first side to the explanations each of the corporate governance, SME's and performance.

The second aspect examined the comparison between Algeria, Morocco and Egypt in corporate governance.

Key words: Corporate governance, Small and Midium-sized enterprises, performance.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر والتقدير
I	الإهداء
II	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ- و	المقدمة العامة
01	الفصل الأول : آليات وقواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات
01	مقدمة الفصل الأول
02	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات
02	المطلب الأول: نشأة حوكمة مؤسسات
03	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات
08	المطلب الثالث: نظريات الحوكمة المؤسسات
11	المطلب الرابع: اهداف واهمية حوكمة المؤسسات
16	المبحث الثاني: آليات وقواعد تطبيق حوكمة المؤسسات
16	المطلب الأول: قواعد و محددات حوكمة المؤسسات
23	المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
25	المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات وفق نموذجين الأمريكي والألماني –الياباني
27	المطلب الرابع : آليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات
33	المبحث الثالث : مبادئ حوكمة المؤسسات
33	المطلب الأول : مبادئ حوكمة المؤسسات صادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
35	المطلب الثاني : مبادئ صادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية ومؤسسة التمويل الدولية
37	المطلب الثالث : مبادئ حوكمة المؤسسات صادرة عن مواصفة الأيزو 26000
39	خلاصة الفصل الأول
41	الفصل الثاني : دور الحوكمة في تفعيل أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
41	مقدمة الفصل الثاني
42	المبحث الأول : مدخل عام لمفهوم الأداء والتنافسية
42	المطلب الأول: مفهوم ومعايير الأداء
46	المطلب الثاني : الأداء أبعاده وأنواعه وعوامل المؤثرة فيه .
49	المطلب الثالث : مفهوم لأداء المتميز وتنافسي المؤسسات
51	المطلب الرابع : أنواع التنافسية والعوامل المؤثرة فيها .
53	المبحث الثاني : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
54	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57	المطلب الثاني : خصائص وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
59	المطلب الثالث : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
61	المطلب الرابع : أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمعوقات التي تواجهها
62	المبحث الثالث : دور آليات وقواعد ومبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء والتنافسية
63	المطلب الأول: دور آليات الحوكمة في تفعيل الأداء و تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قائمة المحتويات

68	المطلب الثاني : دور قواعد الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
71	المطلب الثالث : دور الحوكمة في تفعيل و زيادة التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
73	خلاصة الفصل الثاني
75	الفصل الثالث :دراسة مقارنة لحوكمة المؤسسات بين الجزائر ومصر والمغرب
75	مقدمة الفصل الثالث
76	المبحث الأول :واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية
76	المطلب الأول :بؤادر حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر
76	المطلب الثاني : الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
79	المطلب الثالث :نظام الحوكمة في الجزائر
80	المطلب الرابع :تحديات ومعوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر
82	المبحث الثاني :مقارنة حول حوكمة المؤسسات في الجزائر ومصر والمغرب
82	المطلب الأول : حوكمة المؤسسات في مصر
83	المطلب الثاني : حوكمة المؤسسات في المغرب
85	المطلب الثالث : دراسة مقارنة
94	خلاصة الفصل الثالث
95	الخاتمة
100	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
05	أهم المواثيق والتقارير والتشريعات الصادرة عن الحوكمة بمختلف دول العالم	01
11	أهداف حوكمة المؤسسات	02
15	أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمساهمين والمؤسسات	03
18	أوجه المقارنة بين وظيفتي المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية	04
31	اليات تطبيق حوكمة المؤسسات	05
55	تعريف الإتحاد الاروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	06

قائمة المحتويات

07	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	56
08	تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	58
09	خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور النماذج الدولية	77
10	تطبيق مبادئ الحوكمة في الجزائر والمغرب ومصر	85
11	مؤشر الفساد في الجزائر والمغرب ومصر	86
12	المساءلة والمسؤولية الاجتماعية	88
13	ترتيب المسؤولية الاجتماعية في كل من الجزائر والمغرب ومصر	89
14	ترتيب الدول في المؤشرات التنافسية العربية	90
15	ترتيب الدول في مؤشر التنافسية العالمية	90
16	ترتيب الدول من حيث المؤسسات والحوكمة الرشيدة	92

قائمة الأشكال:

رقم الأشكال	عنوان الشكل	الصفحة
01	ركائز حوكمة المؤسسات	07
02	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات	22
03	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	24
04	نماذج حوكمة المؤسسات	26
05	مبادئ الحوكمة المشتركة بين المؤسسات	36
06	الأداء بين الفعالية والكفاءة	43
07	أهم معايير الأداء	45
08	العوامل المؤثرة في الأداء	48
09	أنواع التنافسية	52
10	مؤشر الفساد في الجزائر والمغرب ومصر	87
11	ترتيب الدول في المؤشرات التنافسية العربية	91
12	ترتيب الدول في مؤشر التنافسية العربي والعالمي	92
13	ترتيب الدول حسب المؤسسات والحوكمة الرشيدة	93

المقدمة

العامّة

المقدمة العامة:

تعد حوكمة المؤسسات من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاضم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي وكذلك إفلاس شركة 2001 enron وشركة world com في 2002 سنة وفي أعقاب هذه الأزمات الاقتصادية والمالية والمؤسساتية التي شهدتها العديد من دول العالم والتي شكلت أهم التحديات للمؤسسات فكان من أبرز أسبابها نقص الإفصاح وانعدام الشفافية وغياب المساءلة في المؤسسة، مما استدعى ضرورة الاستعانة بالآليات حديثة للإدارة و الرقابة، تساهم في تحسين جودة أداء المؤسسات بما يرفع من مستوى الإفصاح ليكون بذلك الأثر إيجابيا على مستوى أدائها وعلى مستوى كفاءة السوق المالي، ألا وهي حوكمة المؤسسات باعتبارها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم وتحسين أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح.

وقد قامت العديد من الدول بخطوات هامة من أجل تدعيم فاعلية حوكمة المؤسسات والتي تمثل الآلية التي يتم من خلالها تقليل المخاطر و تحفيز الأداء وتحسينه ومن هنا أصبح مفهوم حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة لدى كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية على رأسها منظمة التعاون والتنمية والتي قدمت مجموعة من المبادئ التي تسعى لحماية حقوق المساهمين، الموردين، ... وباقي الأطراف الأخرى داخل المؤسسة والتنسيق بينها وتزويدها بالمعلومات اللازمة حول النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، وفعالية نظام الحوكمة تم تبني مجموعة من الآليات، وتفعيل أدوات الرقابة التي تعزز الإفصاح والشفافية، وتدعم المساءلة . وتكتسب الحوكمة أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما لهذه الأخيرة من دور فعال في السياسات الاقتصادية للدول وتأثيرها على الاقتصاد ولان المؤسسات تتأثر كثيرا بأسلوب إدارتها فان الحوكمة تلعب دور بارزا في إكساب المؤسسة صورة جيدة في السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز ورسم الاستراتيجيات الفعالة لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة خاصة في ظل العولمة.

أولا: إشكالية البحث

إن غياب ممارسة الحوكمة يعد من الأسباب الرئيسية في الاختلالات المالية والإدارية التي تعاني منها مؤسسات فقد أصبح البحث عن قواعد ومبادئ وأنظمة جديدة متطورة للتعامل مع الازمات والانهيارات لاقتصادية والحد من الفساد الإداري والأخلاقي من متطلبات والأهداف الأساسية لكل مؤسسة تبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقائها واستمرارها وهذه الأهداف تتطلب من المؤسسات تحقيق مستويات أداء عالية ومتميزة لتحقيق الانضباط المؤسسي في إدارة وفقا للمعايير والأساليب عالمية تكون قادرة على أعمال آليات خارجية والداخلية وقواعد الشفافية والإفصاح والمساءلة والمراجعة بتطبيق جيد لحوكمة المؤسسات وتفعيل أداء وتنافسية المؤسسات صغيرة والمتوسطة .

من خلال هذا المنطلق يمكن أن نلخص إشكالية هاته الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور آليات وقواعد ومبادئ الحوكمة في تفعيل أداء وتنافسية المؤسسات؟"

وعلى ضوء هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود من حوكمة المؤسسات ؟ وماهي أهميتها ؟
 - ماهي هي أهم الآليات ومبادئ تطبيق حوكمة المؤسسات ؟ وماهي أهم القواعد مميزة لها ؟
 - مفهوم الأداء والتنافسية وعوامل المؤثرة فيهم ؟
 - مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور الحوكمة في تفعيل أدائها ؟
- ثانيا: فرضيات البحث:**

على ضوء ما تقدم وبغية تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة موضوع البحث نضع الفرضيات التالية:

- الحوكمة هي نظام متكامل للرقابة والإشراف داخل المؤسسة
- تلعب مبادئ الحوكمة دور أساسي في تفعيل الأداء وتنافسية المؤسسات .
- تلعب آليات الخارجية والداخلية دور أساسي في تفعيل الأداء وتنافسية المؤسسات .
- تلعب قواعد الحوكمة دور أساسي في تفعيل الأداء وتنافسية المؤسسات .
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية لا يزال ضعيفا مقارنة بتطبيقها في المؤسسات المغربية والمصرية .

ثالثا: أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من الجانبين، الجانب النظري ويتمثل في التعرف على النواحي المختلفة للحوكمة وقواعد المميزة لها، وفي محاولة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تظهر أهمية الدراسة في الكشف عن طبيعة الأساليب الإدارية المنتهجة في تسيير المؤسسات الجزائرية، ومدى تماشيها والمعايير الدولية للحوكمة وبشكل أكثر تحديدا ماذا يتوقع أن ينتج عن التطبيق الجيد لآليات حوكمة المؤسسات في تحسين وتفعيل الأداء الشامل للمؤسسة.

رابعا: أهداف البحث:

جاءت دراستنا تحت عنوان " البات وقواعد ومبادئ الحوكمة في تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة » ونظرا لاتساع الموضوع فقد حصرنا أهداف الدراسة فيما يلي:

- إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات ، والتعرف على قواعد ومبادئ ومدى اختلافها من منظمة إلى أخرى
- التعرف على النظريات والبات حوكمة المؤسسات .
- بيان أهمية تحقيق وتفعيل الأداء والتنافسية من خلال تطبيق وممارسة الجودة لحوكمة المؤسسات .
- التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- توضيح مكانة وأهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .
- محاولة إسقاط نظرية الحوكمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أداة التنمية الاقتصادية.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال.

خامسا: مبررات اختيار البحث

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الاقتصادية الأخرى، نذكر منها على الخصوص:

• الدوافع الشخصية:

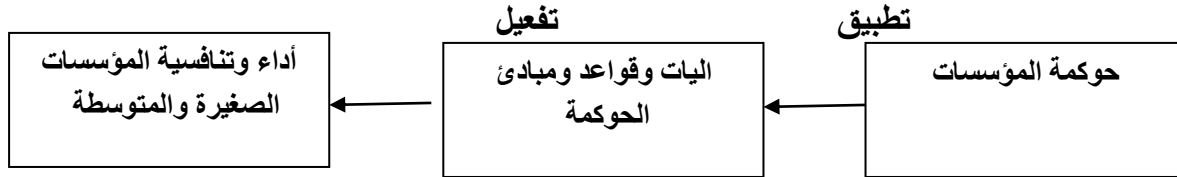
- ✓ الرغبة في دراسة المواضيع الراهنة والتي تلقى اهتماما واسعا على الساحة الاقتصادية.
- ✓ مواكبة التطورات الاقتصادية، حب الاطلاع وإثراء الرصيد المعرفي.
- ✓ العلاقة الوثيقة بين مجال تخصصنا اقتصاد وتسيير مؤسسات وموضوع حوكمة المؤسسات
- ✓ الحدثة النسبية لهذا المجال في تسيير المؤسسات مايتوجب تسليط الضوء عليه.

• الدوافع الموضوعية:

- ✓ جدية وحدثة موضوع الحوكمة خاصة على المستوى الوطني، نظرا للتحويلات والتطورات التي تشهدها اقتصاديات العالم.

- ✓ تزايد اهتمام الجزائر في الآونة الأخيرة بتطبيق مبادئ الحوكمة، كحل أنسب لظاهرة فساد.
- ✓ الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات وكون الاهتمام بحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامل من عوامل التنمية الاقتصادية.
- ✓ لا يزال موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالا يفتقد إلى دراسات الحالة.

سادسا: نموذج البحث:



تعمل الحوكمة على تحسين وتفعيل لأداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالتزام بتطبيق اليات وقواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات التي جاءت بها الهيئات والمنظمات الدولية.

سابعا: المنهج البحث

سنتبع في هذا البحث عدة مناهج والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي بالنظر إلى طبيعة الموضوع وذلك عن طريق جمع البيانات وتحليلها، إضافة إلى استخدام المنهج التاريخي من خلال عرض كل من مراحل تطور النظام الحوكمة للجزائر والمغرب ومصر، وكذلك الاعتماد على المنهج المقارن من خلال مقارنة الأنظمة السابقة الذكر.

ثامنا: صعوبات البحث

من أهم الصعوبات التي واجهتني خلال الدراسة التي قمت بها:

- قلة المراجع والبحوث المتخصصة والمتعلقة في هذا المجال .
- قلة المؤسسات التي تطبق الحوكمة .
- ندرة المعطيات والمعلومات أحيانا وصعوبة الحصول عليها أحيانا أخرى خاصة في الدراسة التطبيقية وبالتالي استحالة الحصول على بيانات تخدم البحث بشكل مباشر، بالإضافة إلى عدم تماثل البيانات الخاصة بالتقارير المنشورة من طرف الدول محل الدراسة مما جعلنا نحصر عملية المقارنة ضمن مجال معين.

تاسعا: الدراسات السابقة

على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول موضوع حوكمة المؤسسات في الدول المتقدمة إلا أنه يوجد عدد محدود من الدراسات المنجزة في الدول النامية عامة والجزائر بشكل خاص، ولقد تم الاطلاع على هذه الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث والمنجزة في الجزائر بغية الاستفادة منها وتجنب التكرار وفيما يلي نستعرض أبرز هذه الدراسات:

دراسة " غلاي نسيمه " رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشرك ات2010-2011، حول فعالية حوكمة الشركات حيث خلصت إلى أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات هو السبيل الأمثل لتقدم الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، ومن تم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية.

دراسة " صلاح الدين عزوي، " مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص حاكمية منظمات 2014-2015 دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لخصت أن الحوكمة تلعب دور بارزا في إكساب المؤسسة صورة جيدة في السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز ورسم الاستراتيجيات الفعالة لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة خاصة في ظل العولمة.

دراسة "كتفي خيرة" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير –تخصص حوكمة ومالية المؤسسة 2015-2016 حول دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية حيث خلصت حوكمة المصارف أصبحت أداة مهمة لتحسين أداء المصارف بالإضافة إلى مساهمتها في تطوير النظام المالي والاقتصادي ككل فمن خلالها يتم ضمان نزاهة المعاملات المالية.

دراسة " صديقي خضرة " وهي رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية2014-2015 ، وقد اهتمت في مذكرة بإظهار واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وخلصت الدراسة أن قواعد وآليات الحوكمة أداة فعالة ومحكمة لتطبيق الجيد للحوكمة في المؤسسات سواء كبيرة أو صغيرة أو متوسطة وإن تحقق ذلك لا يساعد في زيادة حجم اعمال فقط هاته المؤسسات فحسب ، بل يسرع من تعافي الاقتصاد الوطني من خلال تشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات .

دراسة " غلاي نسيمه " أطروحة دكتوراه تخصص حوكمة الشركات بعنوان الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات حيث خلصت إلى أن حوكمة الشركات تقوم بحماية مصالح مختلف الفئات الاجتماعية و التي لها علاقة بالمؤسسة السبب في ذلك يرجع إلى كون البيئة التنافسية أصبحت تخضع إلى قوانين جديدة تقوم على احترام البيئة التي تعمل بها الشركة وكذا مختلف المتعاملين معها.

عاشرا: خطة البحث

سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول يحتوي كل فصل منها على ثلاث مباحث وفصل الثالث على مبحثين حيث سنحاول من خلالها الإلمام بكل جوانب البحث النظرية والتطبيقية وذلك على النحو التالي:

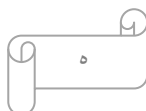
الفصل الاول والذي بعنوان " آليات وقواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات " فسنستطرق له من خلال ثلاث نقاط رئيسية النقطة الأولى سنتعرض من خلالها لمفهوم حوكمة المؤسسات فسنعرض نشأتها وتعريف حوكمة المؤسسات وذلك من خلال عرض أهم التعريفات ثم خصائصها وركائزها أهداف وأهميتها وفي النقطة الثانية محددات داخلية والخارجية وأطراف معنية بتطبيق حوكمة المؤسسات أما بنقطة الثالثة نستعرض فيها آليات وقواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات.

الفصل الثاني والذي بعنوان " دور آليات وقواعد ومبادئ حوكمة في تفعيل الأداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " من خلال بيان مفهوم الأداء والتنافسية وعوامل مؤثرة فيها في المبحث الأول. أما في المبحث الثاني سنستعرض ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع ابراز اهم تعاريف لها والمقدمة من طرف المنظمات وهيئات دولية وتعريفها ايضا حسب دول النامية والمتقدمة وتحديد اهم خصائصها وأهدافها وتحديات

التي تواجهها هذه المؤسسات . وفي المبحث الثالث دور اليات وقواعد الحوكمة في تفعيل الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

في الأخير يتناول الفصل الثالث من هذا البحث إطار الحوكمة المؤسسات في الجزائر وذلك من خلال تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات التي تنص عليها العديد من المنظمات الدولية المعنية ووضع دليل لحوكمة "ميثاق الحكم الراشد في الجزائر " حيث نستعرض اهم بؤادر تطبيق حوكمة في جزائر ومشكلات وتحديات التي تواجهها في المبحث الأول.

أما المبحث الثاني فسننتطرق من خلاله لحوكمة المؤسسات في دولة المغرب ومصر وأخيرا دراسة مقارنة بين جزائر والدول سبق ذكرها من حيث تطبيق وتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات ومقارنة بينها من حيث عدة مؤشرات متمثلة في مؤشر الفساد، مسؤولية الاجتماعية، مؤشر التنافسية.



**الفصل الأول: آليات
وقواعد ومبادئ حوكمة
المؤسسات**

الفصل الأول: آليات وقواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات

تمهيد

تعاظم الاهتمام بالحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية خلال السنوات الأخيرة، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين؛ وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات تلك الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002.

والدول العربية حذت في ذلك حذو هذه الدول بمحاولتها تطبيق معايير الحوكمة حيث أدت هذه الأحداث إلى اهتمام العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء بدراسة أهمية ومدى تأثير حوكمة المؤسسات في العديد من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والقانونية لما يحقق المصلحة العامة للأفراد وللمؤسسات واقتصاديات الدول ككل. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لتحول كثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

ظهرت حاجة للحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية في القرن الماضي. وتعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في وقت الحالي والتي تهتم بها الاقتصاديات في جميع أنحاء العالم. وسنلقي الضوء في هذا المبحث على كل من: نشأة الحوكمة المؤسسات، مفهومها، خصائصها، أهميتها، وكذا أهداف الحكومة المؤسسات.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة المؤسسات

انتشرت مفاهيم وقواعد الإدارة الرشيدة الترجمة المعبرة عن مصطلح **good governance** في البلدان المتقدمة منذ ما يقارب 15 سنة، وانتقلت إلى فضاء الإدارة العربية منذ عدة سنوات وخاصة عبر نشاطات المنظمة العربية للتنمية الإدارية في عام 2002.

بدأ التحول نحو استخدام طريقة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والإدارات العالمية المتقدمة لمواكبة المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسياسة والتقنية في العالم، والتي فرضها بشكل أساسي المستثمرون القلقون على رؤوس أموالهم وكذلك رجال التشريع وعلماء التنظيم الإداري والدافعون عن البيئة¹.

ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات **corporate governance** بقوة حديثاً عام 1997، عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية وظهور أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم النشاط بين منشأة الأعمال.

ونتيجة ذلك ظهر نظام حوكمة المؤسسات من خلال حرص عدد من المؤسسات الدولية التي تناولت تلك الأحداث بالدراسة والتحليل، وعلى رأس تلك المؤسسات **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD** فأصدرت في عام 1999 مبادئ حكومة المؤسسات والتي تهدف لمساعدة كل من الدول المشتركة والدول غير المشتركة بالمنظمة لتطوير الإطار القانوني والمؤسسي لتطبيق حوكمة الشركات لدعم إدارة المؤسسات في محافظة على الكفاءة واستقرار أسواق المال.

لقد أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من المؤسسات وخاصة في الدول المتقدمة، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997 م، وأزمة شركة **Enron** والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 م وكذلك أزمة شركة **Worldcom** الأميركية للاتصالات عام 2002 م.

من أهم أسباب انهيار المؤسسات هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وأظهر بوضوح أهمية الحكومة حتى في الدول التي كان من معتاد اعتبارها أسواقاً مالية "قريبة من الكمال"².

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات

تتعدد تختلف مفاهيم الحوكمة المؤسسات باختلاف كيفية النظر إليها، إلا أنها تتفق جميعها في قدرة حوكمة على دعم الشفافية الأسواق وإصلاح الممارسات السلبية في بيئة الأعمال. لذا سنقتصر في إستعراض مفهوم حوكمة المؤسسات على النظر إليها من بعض الجوانب الهامة كالجوانب القانونية والإقتصادية والإجتماعية.

أولاً: مفهوم حكومة المؤسسات

1- المفهوم الإقتصادي لحوكمة المؤسسات

يعني مفهوم حوكمة المؤسسات من الناحية الاقتصادية الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفر التمويل للشركات من خلال أسواق المال تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم. ولا يهدف مفهوم حوكمة الشركات إلى حماية أقلية المساهمين فقط ولكن الأهم من ذلك حماية كبار المقرضين والمستثمرين والمساهمين لضمان عوائد مجزية لهم، لأن هؤلاء

سهير ابراهيم الشوملي، حوكمة الشركات، جامعة فلسطين التقنية، الخضور، دار الأعصار العلمي، طبعة الأولى، الأردن 2016-صفحة 59¹
محمد حلمي الجبلاني، الحوكمة في الشركات، جامعة القصيم، السعودية، قسم المحاسبة -2015 صفحة 28²

هم الفئة القادرة على المشاركة الفعالة في نمو الشركات وبالتالي تحقيق خطط التنمية المطلوبة خاصة في الدول النامية التي تشهد تحولات الاقتصادية³.

2- المفهوم القانوني لحوكمة المؤسسات

تقوم حكومة المؤسسات من الناحية القانونية بالتأكد من الالتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المؤسسة، وتعد حجر الزاوية في تنظيم العلاقات التعاقدية بين هؤلاء الأطراف بما يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، وتقوم بالتغلب على سلبات تنفيذ التعاقدات التي يمكن ان تنتج طرف الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة لمؤسسة. فتعتبر الحوكمة عبارة عن النظام المؤسسي والتنظيمي الداخلي الشامل للشركة، والذي يضمن التوصل إلى أكفأ السبل لعملية اتخاذ القرار و التدخل السليم في الوقت المناسب لحماية حقوق الأطراف المعنية⁴.

3- المفهوم الاجتماعي لحوكمة المؤسسات

إن مفهوم حكومة المؤسسات في معناه الواسع ليشمل الجانب الاجتماعي وحماية الأطراف المختلفة ويضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات تجاه مجتمعها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات **corporate social responsibility** فمفهوم حكومة المؤسسات لا يضم الشركات والمؤسسات الاقتصادية و أسواق المال فحسب، بل يمتد ليشمل كل المؤسسات ووحدات الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء مملوكة للقطاع الخاص أو العام العاملة في المجتمع، حيث يؤثر نشاطها على رفاة الأفراد والهيئات والمؤسسات بالمجتمع. فحكومة الشركات هي منظور مجتمعي تنموي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع ككل⁵.

ثانياً: تعريف حوكمة المؤسسات

مفهوم حوكمة من المفاهيم الجديدة نوعاً ما عالمياً وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والباحثين لمفهوم الحوكمة المؤسسات وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم. تعتبر الحوكمة هي مجموعة الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة المنظمة مثلاً (المساهمين) لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة. وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل، ولقيام المجلس الإدارة بإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين " وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية⁶.

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة نظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، حيث يصف تقرير Cadbury عام 1992م حوكمة الشركات كما يلي:

"يعتمد إقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإن الفاعلية التي التي تؤدي بها المجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسات"

وتواصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي:

أحمد على خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، 2012، الصفحة 90³

أحمد على خضر، مصدر سبق ذكره. صفحة 88-89⁴

أحمد على خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، صفحة 91⁵

محمد حلمي الجبلاني، مصدر سبق ذكره، صفحة 11⁶

"حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"⁷

Corporate Governance is the System by which companies are Directed and Controlled

كما تعرفها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"⁸ من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن مفهوم الحوكمة يتضمن عناصر أساسية يمكن حصرها في مايلي :

- ازداد انتشار مفهوم حوكمة المؤسسات بصورة واسعة بعد حدوث الكثير من الانهيارات والأزمات الاقتصادية للكثير من الوحدات الاقتصادية مما يعني فعالية الدور الذي يقوم به هذا المصطلح ويتضمنه من وسائل للعلاج لمثل هذه الأزمات.

- يساعد مفهوم الحوكمة المؤسسات في القضاء على التعارض تحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالوحدة الاقتصادية سواء من داخلها أو خارجها.

ثالثا: أهم الموثيق والتقارير والتشريعات الصادرة عن الحوكمة بمختلف دول العالم:

صدر العديد من الموثيق والتقارير والقوانين عن عدد من الجهات المهنية والتشريعات بمختلف دول العالم المتعلقة بحوكمة نستعرض أهمها⁹ في الجدول رقم (01):

م	الموثيق والتقارير	الدولة	سنة الإصدار
1	تقرير اللجنة الوطنية عن التقارير المالية والاجتماعية treadway	الولايات المتحدة	1987
2	تقرير لجنة coso بعنوان الرقابة الداخلية "إطار التكامل"	الولايات المتحدة	1992
3	تقرير لجنة bleu ribbon بعنوان توصيات تحسين فعالية لجنة المراجعة	الولايات المتحدة	1999
4	قانون sarbanes-oxely	الولايات المتحدة	2002
5	تقرير لجنة coso بعنوان "إدارة المخاطر" إطار المتكامل	الولايات المتحدة	2004
6	تقرير لجنة cadbury بعنوان "الجوانب المالية لحوكمة الشركات"	المملكة المتحدة	1992
7	تقرير لجنة rutteman بعنوان الرقابة الداخلية والتقارير المالية	المملكة المتحدة	1994
8	تقرير لجنة Hampel بعنوان التقرير النهائي للجنة حوكمة الشركات	المملكة المتحدة	1998
9	تقرير لجنة Turn ball بعنوان "الرقابة الداخلية: دليل المديرين في الميثاق الموحد"	المملكة المتحدة	1999
10	تقرير لجنة Smith بعنوان دليل الموحد للجنة المراجعة	المملكة المتحدة	2003

طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، جامعة عين الشمس-كلية التجارة، الطبعة الثانية، القاهرة-2008-2007، ص 117

محمد حلمي الجبلاني، مصدر سبق ذكره، صفحة 118
عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، (القيادة-التسويق - العمل المؤسسي تخطيط وإدارة القوة العاملة-الحوكمة)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الأردن، 2014، ص 213-214⁹

	المتحدة		
11	الميثاق الموحد combind code-The	المملكة المتحدة	2003
12	تقرير لجنة HIGGS بعنوان فحص دور وفعالية المديرين غير التنفيذيين	المملكة المتحدة	2003
13	تقرير لجنة King roper	جنوب افريقيا	1994-2002
14	تقرير لجنة Dey بعنوان "ارشادات لتحقيق حوكمة الشركات "	كندا	1994-2001
15	تقرير لجنة	فرنسا	1999
16	ميثاق حوكمة الشركات الألمانية	المانيا	2000

عبد الله جوهري، الإدارة في الشركات والمؤسسات، (القيادة -التسويق - العمل المؤسسي تخطيط وإدارة القوة العاملة -الحوكمة)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الأردن، 2014، ص 213-214

وقد ركزت هذه الموثائق والتقارير على دور المراجعة في تعزيز نظم حوكمة المؤسسات من خلال دور لجنة والمراجعة الداخلية كآليات لحوكمة المؤسسات

اهتمام مصطلح حوكمة المؤسسات هو الاهتمام بتطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط والعدالة في كافة المعلومات وبصفة خاصة المعلومات المالية لما لها من دور وأهمية كبيرة في تحقيق أهداف أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية. وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص المميزة لحوكمة المؤسسات كالآتي:

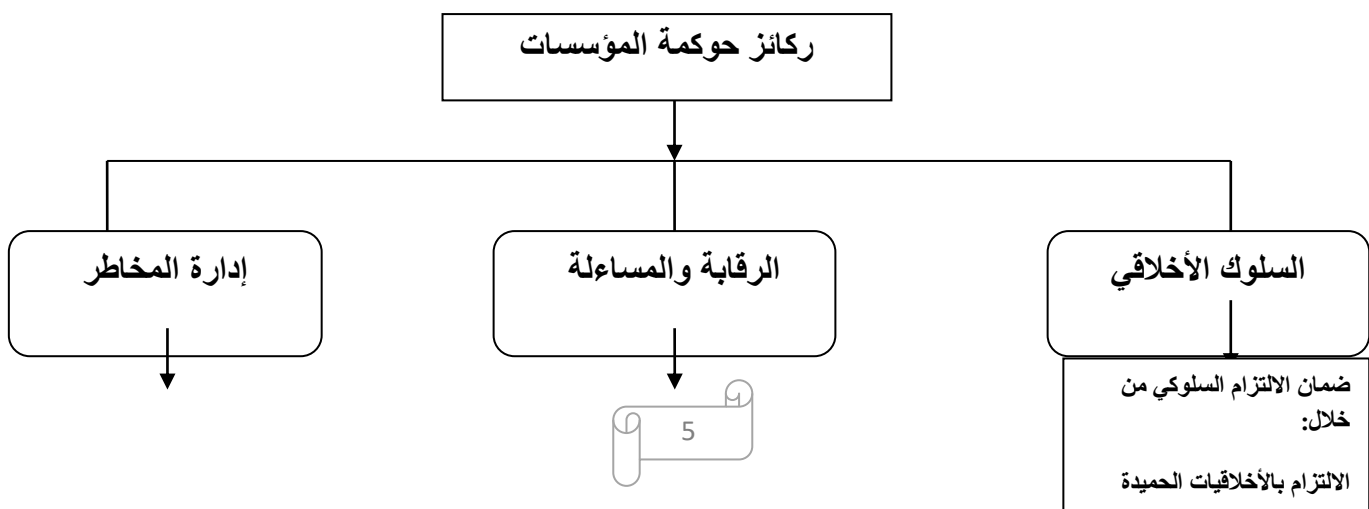
الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح

الشفافية: تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث

الاستقلالية: لاتوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط .

- المساءلة: إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
 - المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة .
 - العدالة: يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة .
 - المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.
- ولكي تتحقق الخصائص السابقة في مفهوم الحوكمة المؤسسات وجب أن يستند هذا أخير على مرتكزات المبنية في هذا الشكل:

شكل رقم (01) يوضح ركائز حوكمة المؤسسات



وضع نظام لإدارة المخاطر . الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.		تفعيل أفعال أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة المؤسسات البورصة، البنك، المركزي في حالة البنوك. أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليين، المراجعون الخارجيون أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون.	مصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة المؤسسات للقطر - التجارب - المتطلبات مصر 2007-2008، ص 49.
---	--	---	---

المطلب الثالث: نظريات حوكمة المؤسسات

إن الأدبيات الاقتصادية تؤكد أن للمؤسسات قصوى في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، ذلك لأن وجود محفزات أخرى للاستثمار الأجنبي تعد غير كافية في ظل غياب مؤسسة ملائمة، فالأبحاث كلها تشير إلى العلاقات المتينة بين المؤسسات الجيدة والنمو الاقتصادي. وفي هذا الإطار تأتي النظرية المؤسسية لتفسير ضرورة توفير مناخ أو محيط مؤسسي ملائم ومنسجم تماما مع عملية تحقيق التنمية الاقتصادية. فالمؤسسات القوية ذات القوانين الصارمة تسمح بتحسين الترابط بين المتعاملين الاقتصاديين، كما تساعد على تقليل التكاليف الخاصة بإبرام وتنفيذ العقود لهؤلاء المتعاملين¹⁰ من خلال:

نظرية الوكالة:

إن اقتصاديات الحوكمة المؤسسات ترتبط أيضا بنظرية الوكالة والتي تتأسس على على فصل بين الإدارة والمساهمين أو في ظل مصطلح أكثر معيارية فصل الملكية عن الرقابة. وعلى الرغم من المفاهيم الأساسية وراء تحليل الرئيسي - الوكيل قد تم ارتيادها مبكرا عام 1921 عن طريق KNIGHT أن العمل المكثف في ذلك المجال لم يتم الحصول عليه حتى أوائل السبعينات مع نشر الأبحاث عن طريق Aichian & Demset (1972)، بالإضافة إلى Jensen & Mecking عن نظرية المنشأة. حيث وصف Jensen & Mecking علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل والموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يفوض الأصيل الوكيل في اتخاذ القرارات. وفي مجال حوكمة المؤسسات، تنظر نظرية الوكالة إلى "آليات «وكمة» والتي من أهمها مجالس الإدارة، على أنها أداة رقابية أساسية تعمل على ضمان تقليل حجم المشكلات التي قد تنشأ بين الأصيل والوكيل¹¹.

نظرية حقوق الملكية:

طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات، مرجع سبق ذكره ص 69-70
محمد عيد بلبع، حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية، أروحة دكتوراه، منظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة دول العربية، مصر، 2016، ص 25¹¹

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من ALCHAIN&DEMETZ سنة 1973 وتبحث النظرية في كيفية التسيير والقيام بالعمل الداخلي لمختلف التنظيمات انطلاقاً من مفهوم حقوق الملكية . وتعرف حقوق الملكية على أنها حق اجتماعي له مشروعية اختيار استعمال منفعة اقتصادية معينة، إن هذا الحق مضمون لفرد بذاته وقابل للتصرف عن طريق التبادل.

ولحقوق الملكية عناصر أساسية تتمثل في:

- **حق الاستعمال:** يخول حق الملكية صاحبه أن يستعمل الشيء في كل ما بدا له وفي كل ما يمكن أن يستعمل فيه.
- **حق الاستغلال:** وقد يكون هذا الاستغلال مباشراً وذلك عندما يستغله صاحبه بنفسه، أو غير مباشر عندما يستغله الغير ويدفع لصاحبه مقابل ذلك.
- **حق التصرف:** حيث يمكن لصاحب الملكية التصرف فيها بجميع أنواع التصرفات كالبيع مثلاً.
- من جهة أخرى فإن نظرية حقوق الملكية تقوم على ثلاث فرضيات أساسية وهي:
- تعظيم المنافع.
- توجهات الأفراد معلومة داخل السوق .
- الأفراد يتصرفون بالعقلانية .

مما سبق يمكن القول إن هذه النظرية تهدف أساساً إلى فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات وذلك انطلاقاً من مفهوم حقوق الملكية، حيث لا تعتبر هذه الأخيرة علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء، وحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين هما الاستقلالية والتحويل¹².

نظرية تكاليف الصفقات:

تعتبر تكاليف الصفقات حسب (coase) تفسيراً لوجود المؤسسة، حيث يرى أن علاقات العمل هي التي تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات (المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود) ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، مراقبة وتقييم الأداء . وبشكل عام فإن أي شيء يمنع تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة، وكلما كبر حجم المؤسسة ارتفعت تكاليف الصفقات.

وواصل (Williamson) ما بدأه (coase) وركز على الاهتمام بتكاليف الصفقات حيث عرف الصفقة على أنها عبارة عن انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة وهذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفاً.

وربط (Williamson) العوامل المسببة لتكاليف الصفقات بسلوك الأفراد واعتبر أن الأفراد يتصرفون برشادة محدودة وبانتهازية كاملة . فالأفراد يتصرفون برشادة محدودة لأن القدرات الفيزيولوجية للأفراد صغيرة جداً لتخزين ومعالجة المعلومات الكثيرة والمعقدة، ونتيجة لذلك يعجز الأفراد عن تحديد مجموعة البدائل المتاحة أمامهم بهدف تعظيم منافعهم أي أن الأفراد يستندون على مجموعة فرعية من المعلومات ويتصرفون ما داموا راضين، وهذا يؤدي إلى تولد فكرة الانتهازية حيث أن الفرد لكي يحقق غاياته قد يستعمل طرق غير شرعية أو غير قانونية مثل الحيلة والكذب أو طرق أخرى مختلفة¹³.

وساهمت هذه النظرية في توسيع الإطار النظري للحوكمة من خلال تناولها للعلاقة بين المساهمين والمسيرين كأحد العقود العديدة المبرمة بين المؤسسة وباقي أطراف التعامل.

نظرية أصحاب المصالح

لقد كان الاتجاه السائد في ظل الثورة الصناعية هو تعظيم الأرباح) المصلحة الفردية تشكل مصلحة المجتمع وتطور هذا المفهوم فيما بعد ليصبح مصلحة المؤسسة هي مصلحة المجتمع، حيث يبرر كل شيء لصالح

سايح مريم -عبو صبرينة، دور اليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد الإداري والمالي، دراسة حالة -بنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة مغنية) ،مذكرة مقدمة للإستكمال متطلبات شهادة الماستر ،تخصص إدارة الأعمال الموارد البشرية،جامعة تلمسان، ملحقة مغنية، 2015-2016 ص25-26¹² عسكري دنيا نجا -لاشي نسرين ،نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور سوق رأس المال " دراسة حالة مؤسسة رويبة وسوق رأس مال جزائري " -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،تخصص حكمة منظمات -جامعة الطاهر مولاي -سعيدة، 2014-2015 ص09¹³

الأعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى، ثم بعد ذلك بدأ الاهتمام بالعامل البشري في بداية القرن 19 والتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من عاملين، عملاء، موردين، موزعين ومنافسين وصولاً إلى المجتمع ككل حيث أن المؤسسة التي تعمل بمسؤولية تجاه المجتمع فهي تطبق أخلاقيات العمل. وقد عرف "فريمان" عام 1984 بأن: كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية من جهة أخرى يمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصالح: أصحاب المصلحة الداخلية: مثل أصحاب الملكية، المدراء والموظفون. أصحاب المصلحة الخارجية: مثل المنافسون، المستهلكون، الحكومات وجماعات الضغط، وسائل الإعلام، المجتمع المحلي والبيئة. وعلى الشركة الالتزام بواجبات الأخلاقية اتجاه أصحاب المصلحة كما يلي: واجبات اتجاه حملة الأسهم: إذ يتوقع المستثمر أن يحصل على عائد من الاستثمار، كما أن لمدراء الأعمال التنفيذيين واجب أخلاقي يتمثل في السعي لتحقيق إدارة مربحة للملاك. واجبات اتجاه المستخدمين: تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه المستخدمين من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات ومنزلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل، لذا لابد من انتهاج إستراتيجية تتصف بالعدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين¹⁴. واجبات اتجاه الزبائن: وتبرز من خلال التوقعات التي تتعلق بشراء السلع والخدمات ومراعاة ما يود الزبون ويرغب في الحصول عليه، فالتقدير غير المناسب لهذا الواجب يقود إلى المساءلة القانونية حماية ومراعاة للمستهلكين. واجبات اتجاه المجتمع: باعتبار أن المؤسسة فرداً في المجتمع يستمر وجودها وبقاؤها بوجود الزبائن والمجتمع فلا بد لها أن تدفع حصتها من الضرائب لتغطية نفقات العدالة والطرق... الخ، واحترام القوانين والتشريعات والالتزام بمسؤوليات الاجتماعية.

المطلب الرابع: أهداف الحوكمة وأهميتها أولاً: أهداف حوكمة المؤسسات

تعتبر حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لضمان حسن سير للمؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، وهدف حوكمة المؤسسات بالأساس إلى تعظيم مصالح مختلف الأطراف التي تربطها علاقة بالمؤسسة من ملاك إداريين تنفيذيين ومقرضين... الخ، كما هدف حوكمة المؤسسات إلى تعظيم قيمة المؤسسة ككل. وفيما يلي جملة من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها:

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها .
- تعظيم الأرباح الوحدة الاقتصادية .
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي ومالي والنقدي للوحدة الاقتصادية .
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها .
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم مساءلة المحاسبية بها.
- زيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المال لتدعيم المواطننة الإستثمارية .
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها .
- الحصول على تمويل مناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة .
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد .

سايح صبرينة، مرجع سبق ذكره ص 28 14

- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
وتهدف حوكمة المؤسسات كذلك إلى¹⁵: تشجيع وجذب الإستثمارات الأجنبية والمحلية
تحسين فرص الوصول إلى الأسواق رأس المال وتقليل مخاطر إلى حدّها الأدنى
توفير الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للمؤسسة أن تحدد أهدافها وكيفية تحقيقها.
الجدول رقم (02): يوضح أهداف ونتائج تطبيق الحوكمة

أهداف حوكمة المؤسسات				
كبح مخالفات الإدارة	تقليل المخاطر	حماية حقوق والمصالح	تعميق دور أسواق المال	زيادة الثقة بالإقتصاد الوطني
نتائج تطبيق الحوكمة المؤسسية				
إظهار الشفافية	تحسين الأداء المالي	المحافظة على السمعة الإقتصادية	الإففتاح على الأسواق رأس المال	الإلتزام بالسلوكيات والممارسات المهنية

مصدر: عسكري دنيا نجاة -لاشي تسرين، نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور سوق رأس المال " دراسة حالة مؤسسة رويبة وسوق رأس مال الجزائري " -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص حكمة منظمات -جامعة الطاهر مولاي -سعيدة، 2014-2015 صفحة 12.

ثانيا: أهمية حوكمة المؤسسات

لقد تعاضمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة المؤسسات بشكل كبير لتحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير الحصانة القانونية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية للشعوب، إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية 1997-1998 وما تلاها من انهيارات لكبريات الشركات في العالم¹⁶، وتزداد أهمية الحوكمة في إدارة المؤسسات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية وتعد حوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي مؤسسة وظائفها بأكمل وجه والتأكد على نزاهة مجلس الإدارة فيها وكذلك ضمان وفاء المؤسسة بالتزاماتها وتحقيق المؤسسة لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم وتظهر أهمية الحوكمة في محاربة الفساد الداخلي وعدم السماح بوجوده والثناء عليه وضمان تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالمؤسسة من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها، وتفاذي وجود أية انحرافات متعددة أو غير متعددة وذلك باستخدام النظم الرقابية الفعالة. وتعتبر الحوكمة أداة جيدة تكمن من التأكد من حسن إدارة المؤسسات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية أصول المؤسسة¹⁷. ومن خلال ما سبق يمكن تقسيم أهمية الحوكمة إلى النواحي التالية :

الأهمية حوكمة من الناحية القانونية:

يلعب القانون بشكل عام بكل فروع دوره أساسيا كأداة لإصلاح المجتمع ككل، وقد أدى التطور الحديث في القانون وفروعه إلى اتساع مفهوم الهدف من القانون التجاري وقانون المؤسسات فبالإضافة إلى أن المؤسسة تخدم مصالح مساهميها ، أو بشكل أكثر تحديدا تقوم بتعظيم العوائد المالية للمساهمين يجب أن تقوم أيضا بالاهتمام بخدمة الأطراف ليتسنى لها الاستثمار في الأسواق. وبذلك يعتبر القانون بصفة عامة من أهم الآليات التي تساعد على حوكمة المؤسسات ، وخاصة قوانين الشركات والقوانين التجارية ،حيث يقوم بالمحافظة على حقوق الأطراف المختلفة وتنظيم مجموعة القيود التعاقدية المتشابكة سواء بين الأطراف المختلفة من مؤسسين ومساهمين ومجلس الإدارة والإدارة العليا والموظفين بداخل المؤسسة ،أو الأطراف المختلفة خارج المؤسسة كالمستهلكين والموردين والدائنين والوكلاء والمنافسين والبنوك والجهات الإدارية والدول والبيئة الطبيعية وغيرها من الأطراف المختلفة بالمجتمع¹⁸.

عسكري دنيا نجاة ، مرجع سبق ذكره،صفحة 11¹⁵

محمد حلمي الجبلاني،مرجع سبق ذكره ،ص 368¹⁶

عبيدي فضيلة -أثر آليات الحوكمة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات الإستشفائية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص حكمة المنظمات ، جامعة د/مولاي طاهر -سعيدة، 2016-2017 ص 29¹⁷

أحمد على خضر ،حوكمة الشركات ،دار الفكر الجامعي ،الاسكندرية -مصر ، الطبعة الأولى 2012 ص 182¹⁸

الأهمية حوكمة من الناحية الاجتماعية:

إن مفهوم الحوكمة في معناه الشامل والذي لا يتضمن فقط المؤسسات الاقتصادية يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص، ولذا فإن المفهوم الشامل للحوكمة لا يرتبط فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية للمؤسسات، ولكنه يرتبط أيضاً بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بوجه عام، حتى انها يمكننا أن نقول إذا صلت المؤسسة صلح الاقتصاد ككل وإذا فسدت فان تأثيره بإمكانه أن يمتد ليعرض عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع.

ولذا يجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح سواء كانت لهم صلة مباشرة او غير مباشرة بالمؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية المؤسسة، ولكنها تهتم كذلك بتدعيم وتطوير الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقدم ونمو المجتمع ككل.

ومن هذا المنطلق يتم التركيز والاهتمام بحوكمة المؤسسات باعتبارها السبيل الأمثل لتقدم الأفراد والمؤسسات، فمن خلالها تتوفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم وفي نفس الوقت تعمل على ضمان قوة وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثم تدعيم استقرار وتقدم الأسواق والاقتصاديات¹⁹

الأهمية حوكمة من الناحية الاقتصادية:

والتي يمكن حصرها في خفض تكاليف المعاملات، والتي تكمن في تكاليف التنظيم وإدارة الأعمال وتحدد طريقة النشاط الاقتصادي. كما لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال ونشاطا الاستثمار وتؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق وعدم عمله بكفاءة جيدة.

إن التأكيد على تكاليف المعاملات يعتبر أهم مشكل تعاني منه المؤسسات وذلك لوجود علاقة وثيقة بين التكاليف والمؤسسات. فالمؤسسات تقدم إلى الكل الذي يتم بداخلها تنظيم الأعمال وتحدد إطار وطريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها ومورديها وعمالها ومموليها، وتحدد قواعد اللعبة التي تؤثر بدورها على تكاليف الصفقات التي تواجه المؤسسات²⁰.

ومما سبق نضح أن أهمية الحوكمة لا تقتصر على الناحية القانونية والاجتماعية والاقتصادية وإنما تمتد أهميتها بالنسبة للمؤسسات وللمساهمين لذا سنلخص هذه أهمية فيما يلي²¹:

1. أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات:

- قدرة على رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مدبري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين

- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي عملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.

- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين بالأخص المستثمرين الأجانب (لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت المؤسسات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل).

- تحظى المؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم ولذلك نجد أن المستثمرين في المؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة جيداً، قد يقوموا بالتفكير جيداً قبل بيع أسهمهم في تلك المؤسسات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتها في قدرة المؤسسة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك المؤسسات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

غلاي نسيمة، فعالية حوكمة الشركات، دراسات الميدانية لمؤسسات تلمسان، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان 2010-2011 ص 57¹⁹

غلاي نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص 57²⁰

فاتن حنا كيرازان، مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة - ورقة البحثية - سوريا - 2013 - 21

-الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا ساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات والخلاصة أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات يحقق العديد من المزايا منها²² :

-تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها المؤسسة.

- زيادة درجة كفاءة أداء المؤسسة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع.

- زيادة الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليها زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادها عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية.

-يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع و إيجاد حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.

الجدول رقم (03) يوضح أهمية الحوكمة بالنسبة لمؤسسات والمساهمين

أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين	أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات
• ضمان حقوق المساهمين (التصويت ،المشاركة ،إتخاذ قرارات) • يساعد الإفصاح تحديد المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذه المؤسسة • زيادة الشفافية والدقة في القوائم المالية • زيادة معدلات الربحية • توفير الحماية لمختلف الأطراف داخل المؤسسة بالعدالة والمعاملة النزيهة .	• رفع الكفاءة الإقتصادية لمؤسسة . • تحديد أهداف وسبل تحقيقها عن طريق تبني إطار تنظيمي فعال. • الإمتتاح على الأسواق العالمية . • جذب المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية . • زيادة ثقة المستثمر المحلي وزيادة رأس المال . • ضمان حماية حقوق المستثمرين . • جعل المؤسسة قادرة على التغلب على الأزمات

مصدر: من إعداد الطالبة -بتصرف من معلومات مقدمة أعلاه

غلاي نسيمه ،الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية للشركات ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ،تخصص :حوكمة الشركات ،جامعة أبي بلقاييد -تلمسان - الجزائر 2014-2015 ص 43/42 ²²

المبحث الثاني: آليات وقواعد حوكمة المؤسسات

يمكن تعريف قواعد وآليات حوكمة المؤسسات بأنها مجموعة من اسس والممارسات التي تطبق على المؤسسات وتتضمن حقوق وواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة مثل مجلس الإدارة، المساهمين، الدائنين، البنوك والموردين إلخ، وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالمؤسسة والتي تحكم وتؤثر على أي قرار يتم اتخاذه، فحكومة المؤسسات تلعب دوراً مهماً في معالجة المشكلات المتعددة التي تعاني منها المؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من قواعد والآليات.

المطلب الأول: قواعد ومحددات حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: قواعد الحوكمة المؤسسات

1- مسؤولية مجلس الإدارة

يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والمتابعة والرصد الفعال للإدارة بواسطة مجلس الإدارة، ومسؤولية المجلس أمام الشركة والمساهمين، وعلى المجلس أن يحرص على الحصول على كل المعلومات وأن يتعامل بعدالة مع كافة المساهمين وأن يضمن التوافق مع القوانين السارية. إلخ، ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر إلخ. وكذلك ضمان أن النظم ملائمة للرقابة الداخلية قائمة - وخاصة - بنظم إدارة ومتابعة المخاطر والرقابة المالية والتوافق مع القوانين والإفصاح والاتصالات.

إن مبادئ الحوكمة تهدف إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. كما تقرر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية وجملة واحدة تستخدم غالباً من جانب مؤيدي حوكمة المؤسسات هي أن "وجود نظام موحد للائم الكل لن يكون عملياً في الممارسة".

2- الإفصاح والشفافية

يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسات الإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب حول كل الموضوعات الهامة المرتبطة بالمؤسسة بما في ذلك الوضعية المالية الأداء، حقوق الملكية وحوكمة المؤسسة²³. لقد تعددت التعاريف التي تناولت الإفصاح حيث أشارت بعضها إلى أن الإفصاح هو: "اتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق المالية التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالمشروع." كما عرف بأنه "نشر المعلومات الضرورية للفئات التي تحتاجها، وذلك لزيادة فاعلية العمليات التي يقوم بها السوق المالي، حيث أن الفئات المختلفة تحتاج للمعلومات لتقييم درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركات، للوصول إلى القرار الذي

كروات بحانة - كساير أمينة أسماء، دور قواعد حوكمة الشركات في تحسين الأداء المتميز دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، جامعة سعيدة، 2014/2015، ص30

تستطيع من خلاله تحقيق أهدافها والتي تتناسب مع درجة المخاطرة التي ترغب بها. «ويرى فريق آخر من الباحثين أن الإفصاح هو أحد الأركان الرئيسية للإعلام المحاسبي، ويعني تزويد المستخدمين الخارجيين بالمعلومات لغرض اتخاذ القرارات الاقتصادية.

من خلال استعراض التعاريف السابقة فإنها تلقتي جميعا في أن الإفصاح هو الالتزام بسياسة الوضوح والشفافية في إظهار جميع المعلومات المحاسبية والحقائق المالية الهامة عن الشركات المقيدة في السوق المالية، التي من شأنها أن تؤثر على سعر الورقة المالية، والتي تهم الفئات الخارجية، على وجه الخصوص، بحيث تعينها على اتخاذ قرارات استثمارية وإقراضية رشيدة²⁴.

وعليه أكدت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادرة بشأن حوكمة المؤسسات على أهمية الشفافية والإفصاح في تفعيل منظومة حوكمة وذلك من خلال النص على ضرورة أن يضمن إطار ممارسات حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق الصحيح في الوقت المناسب - عن جميع الموضوعات المهمة المتعلقة بالمؤسسة، بما في ذلك المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية وأسلوب حوكمة المؤسسات.

3- المحاسبة والمراجعة

إن جوانب الأساسية لحوكمة المؤسسات ترتبط مع ضوابط المحاسبة والمراجعة. فمن ناحية فإن الحوكمة في محاولتها في تأكد من التشغيل الأفضل للمؤسسات ولحماية وتعزيز مصالح المساهمين تحتاج إلى التقرير الكفاء ونظم التخطيط والرقابة المتعلقة بقواعد المحاسبة والمراجعة ومن جهة أخرى فإنها تتضمن مجالات على سبيل المثال نظم القياس المالية وغير المالية وعملية التقرير المالي الذي يتأثر بشكل حتمي بوظيفة المراجعة²⁵.

وتعرف المراجعة على أنها نشاط تقليل المخاطرة في المعلومات، والمخاطرة المعلوماتية تعني احتمال كون القوائم المالية التي تنشرها مؤسسة خاطئة أو مضللة، حيث يجب أن يحرص المراجعون على العمل مع العملاء جديرين بثقة وعلى تجميع أدلة الإثبات عن المعلومات الواردة في القوائم المالية وعلى اتخاذ الخطوات التي تؤكد أن فريق المراجعة يقدم تقارير صحيحة عن القوائم المالية²⁶ عن طريق المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية حيث نجد علاقة تكامل قد تنشأ بينهما حيث أن المراجع الخارجي يبدي رأيه بمدى وسلامة وصحة نظام الرقابة الداخلية ومدى ملائمة السياسات والإجراءات المتبعة والتي يغفل عنها المراجع الداخلي .

وفيما يلي جدول رقم (04) يوضح أهم أوجه المقارنة بين وظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية :

وجه المقارنة	المراجعة الداخلية	المراجعة الخارجية
الأهداف	الإدارة الجيدة الرقابة على المخاطر	مدى عدالة القوائم المالية
نطاق العمل	النظم العامة -الغش	القوائم المالية :قائمة الدخل، قائمة المركز، قائمة التدفقات النقدية

شريف غياط -فيروز رجال، حوكمة الشركات أداة لرفع المستوى الإفصاح وأثرها على كفاءة السوق المالي، ورقة بحثية، جامعة 8ماي 1945، قالمة ص 07²⁴

أمين سيد أحمد علي، تطلعات الحديثة في المراجعة، دار جامعية، الطبعة الأولى، مصر-قاهرة، 2013، صفحة 68²⁵
محمد عيد بليغ، المرجع سبق ذكره، صفحة 117²⁶

الإستقلال	-الإلتساق	،النظم المالية ،التقرير السنوي
التقارير	يرتبط بعمليات والموقع الهيكل التنظيمي	الإستقلال عن الشركة عن طريق حقوق قانونية
المعايير	معايير ذات هيكل شامل إلى الإدارة وإلى لجنة المراجعة	تقارير موحدة وموجزة منشورة للمساهمين ومستخدمي القوائم المالية
	معايير معاهد المراجعين أو أي مراجع أخرى	معايير المراجعة

المصدر : مخايل أشرف حنا تدقيق الحسابات و اطرافه في اطار منظومة حوكمة الشركات ، المؤتمر العربي الأول ، التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات، 24-26 سبتمبر 2005 ، القاهرة- مصر، صفحة 23

أما الحاسبة يمكن القول بأنها من الأسباب الهامة لحدوث إنهيار الكثير من المؤسسات والوحدات الإقتصادية هو عدم تطبيق المبادئ المحاسبية²⁷ ونقص الشفافية والإفصاح حيث يجب أن يكون بدرجة كافية تسمح بتقييم المركز مالي للمؤسسة وأدائها وتعرض للمخاطر و أنشطة إدارة لمخاطر²⁸ . وعدم أظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الإقتصادية وهذا يترتب عنه مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية، وبالتالي تفقد هذه المعلومات أهم عناصر تميزها ألا وهو وجودها. لذا فإن هذه القاعدة (المحاسبة والمراجعة) لهادور هام في تطبيق حوكمة المؤسسات وتطوير أسواق المال .

4.المسألة: بغية تطبيق قاعدة المساءلة لابد من إدراك حقيقة رئيسية مفادها أن شفافية عنصر رئيسي من عناصر المساءلة يترتب عليه جعل جميع الحسابات العامة وتقارير مدققي الحسابات متاحة للفحص العمومي الدقيق. فالشفافية تقي من الأخطاء الحكومية، ومن ارتكاب خطأ في تقدير الموارد، ومن الفساد. وقد تم توجيه جهود المساهمين الخارجيين في عملية تعزيز الشفافية نحو مساعدة الحكومات على جعل الموازنات وبرامج الإنفاق العام أكثر شفافية. تشكل حماية البيئة وجميع أشكال الإدارة المالية مجالات أخرى يكون فيها للشفافية دور حاسم على صعيد الفعالية وعلى صعيد احتواء الفساد. فالإدارة أو الوكالة المالية بوجه خاص تتيح فرصة كبيرة لارتكاب المخالفات من جانب الموظفين والإخلال بالأمانة في العمل.

يعرّف "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي" المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش يمكن لآليات وضع المسؤولين موضع مساءلة أن تكون فيما بين المؤسسات الحكومية المختلفة؛ أو داخل المؤسسات بين المشرفين والمرووسين؛ أو أن تتعدى المؤسسات، مثلاً عندما يتوجب على مؤسسة وموظفيها الإجابة مباشرة على أسئلة الزبائن أو كل من لهم مصلحة في المؤسسة.

ويمكن لآليات المساءلة أن تتناول قضايا تبحث في من هم الذين يحتلون مواقع المسؤولية في المؤسسات وفي طبيعة القرارات التي يتخذونها. تتطلب المساءلة وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم وسيادة القانون في ضوء ذلك يمكن القول بأن المسألة والرقابة المحاسبية التي تتبناها حوكمة الشركات تأخذ اتجاهان:

كورات بوحانة -كساير أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 32²⁷
محمد العيد بلبع، مرجع سابق، صفحة 117²⁸

- 1- المساءلة والرقابة الرأسية: من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى.
- 2- المساءلة والرقابة الأفقية: وهي المتبادلة بين كل من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية²⁹.

الفرع الثاني: المحددات الخارجية والداخلية.

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى الجودة مجموعتين من المحددات الخارجية والداخلية وفيما يلي نستعرض هاتين المجموعتين بشيء من التفصيل:

أولاً : المحددات الداخلية :

يقصد بالمحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات internal governance of firms القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، فالحوكمة الداخلية للمؤسسات تعني التدابير التي تطبقها المؤسسة داخليا لتحديد العلاقات بين حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصلحة وحقوق وأدوار ومسؤوليات كل منهم على التوالي³⁰. وتتمثل هذه المحددات³¹ :

- القواعد والأسس والتعليمات التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تحقيق التعاون بين مصالح هذه الأطراف.
- دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وزيادة قدرته التنافسية ومساعدة المشاريع في حصول على تمويل لها وتحقيق الأرباح وخلق مناصب وفرص العمل.

ثانياً : المحددات الخارجية

تعتبر المحددات الخارجية هي مجموعة القواعد والقوانين المحيطة بالمؤسسة. ولا تستطيع الشركة أن تدار بشكل جيد أو تزدهر وتجذب إستثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية³². تتمثل المحددات الخارجية لحوكمة الشركات عموماً في البيئة والمناخ العام الذي تعمل خلاله الشركة، وتختلف هذه البيئة من شركة لأخرى ومن دولة إلى أخرى وهي³³:

مولاي لخضر عبد الرزاق - علبية محمد، الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة للبنوك الجزائرية، بحث علمي، أحداث العلمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 14 فيفري 2019 (الموقع الإلكتروني للجامعة)²⁹
 أحمد على خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، الطبعة الأولى، 2012 ص 223³⁰
 أفروخ رانيا، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات - دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية - تخصص مالية وحاكمة المؤسسات، 2014-2015 صفحة 20³¹
 أحمد على خضر، مرجع سبق ذكره، ص 223³²
 محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الإحصاء العلمي، مملكة السعودية، جامعة القصيم - قسم المحاسبة، الطبعة الأولى ص 13³³

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)

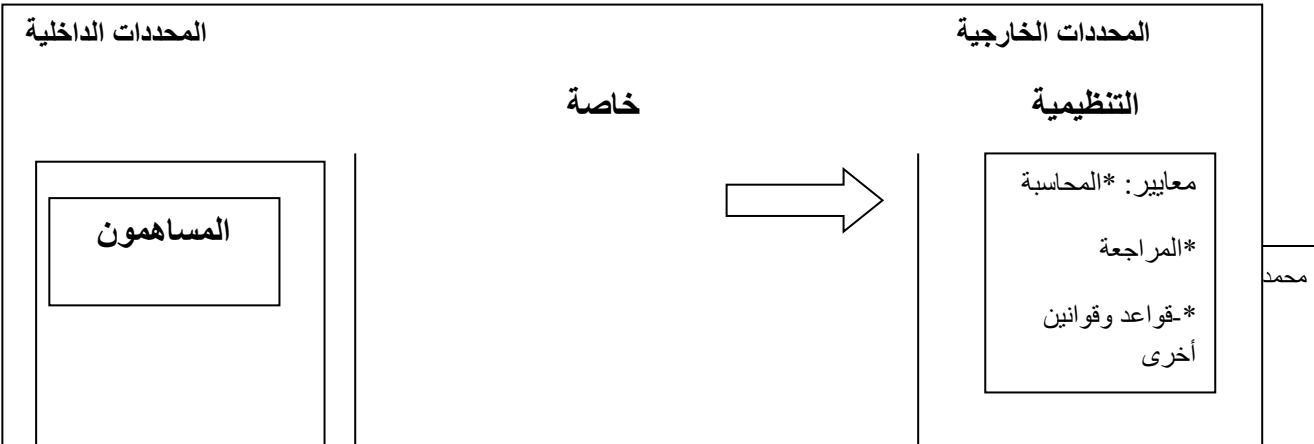
- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجات التنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج

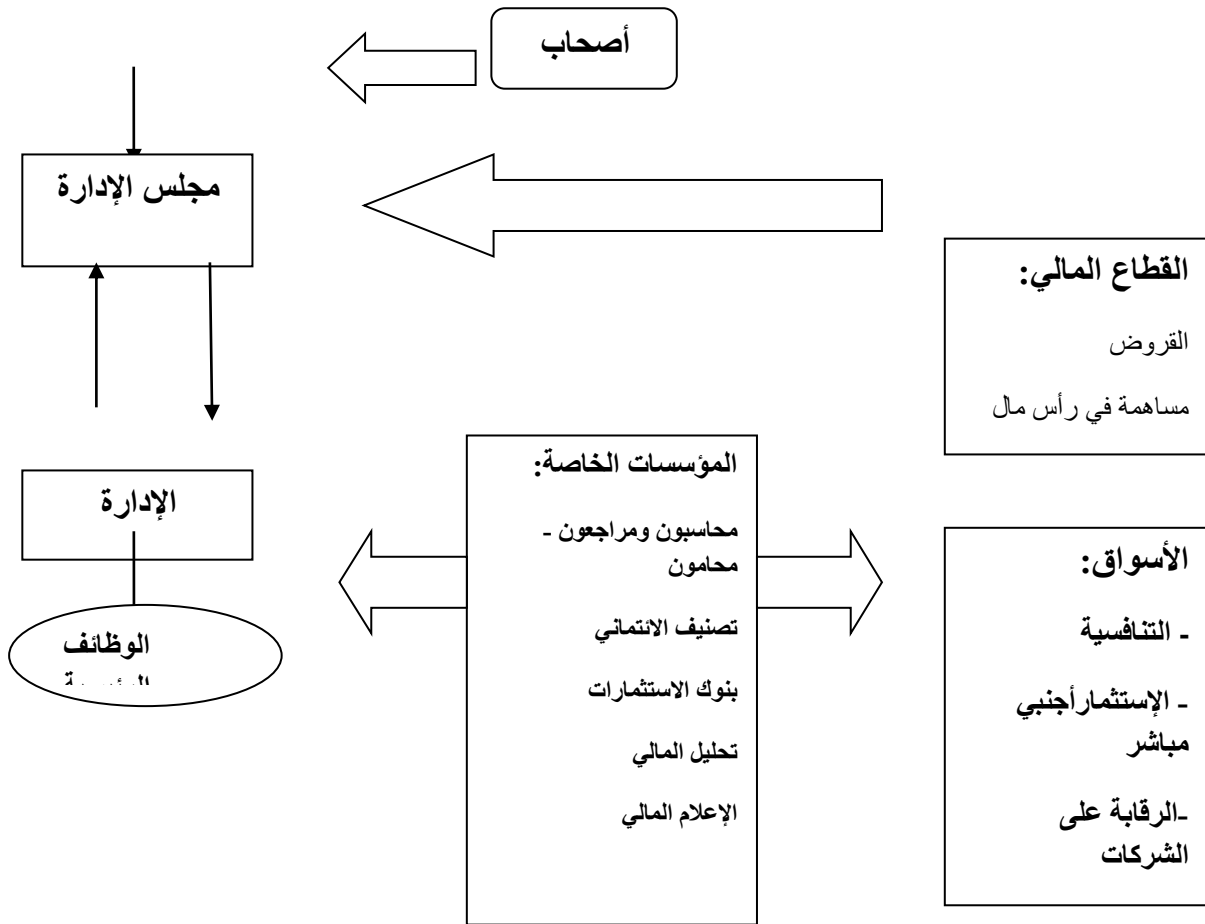
- وجود هياكل وهيئات الرقابية ذات كفاءة عالية في احكام الرقابة على الشركات.

- المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال : الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل : المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها. بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص .

- على ضوء ما سبق نجد أن محددات هذه المحددات الخارجية والداخلية في النهاية لزيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. من ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل³⁴.

شكل رقم (02) يوضح محددات الخارجية والداخلية:





مصدر: محمد حلمي الجبلاني، الحوكمة في الشركات - المملكة العربية السعودية - 2015م - 1436هـ - ص 14 .

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل فيما يلي³⁵:

- المساهمون:

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

- مجلس الإدارة:

وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة، يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

- أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعلماء والعمال والموظفين ومن الملاحظ أن مصالح هؤلاء قد تتعارض مع بعضها البعض فالدائنون يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بقدرة المؤسسة على الاستمرار وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالمصرف أو المؤسسة فهم الذين يقومون فعلاً بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات وبدوام

سايح مريم -عبو صبرينة، دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد الإداري والمالي، مذكرة تخرج الماستر -تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان -2015-2016 ص 17³⁵

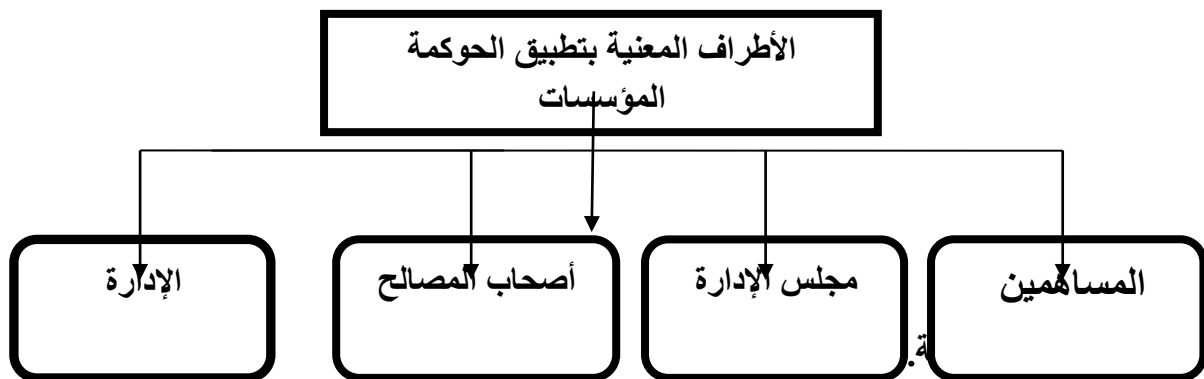
لا تستطيع الإدارة ولا المساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة، فالعملاء هم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج وبدونه لا داعي لوجود مؤسسة لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركاً لهذه الحقائق وأن يتأكد من حسن إدارة المؤسسة لخدمة العميل وإرضائه وأن يرسخ في المؤسسة أهمية العميل.

أما الموردون فهم جميع من يبيع للمؤسسة المواد الخام والبضائع لذلك تعتمد المؤسسة على كفاءة هؤلاء الموردين في التوريد بالوقت والجودة المناسبين، أما فيما يتعلق بالمولدين كالمصارف والمؤسسات المالية وجميع الأطراف التي تمنح المؤسسة تسهيلات ائتمانية ينبغي أن يكون التعامل معها بمنتهى الحرص والدقة فالمعلومات المضللة للمولدين والمصارف قد تقطع مستقبلاً خطوط التمويل مما يؤثر سلباً على أعمال المؤسسة وخططها المستقبلية. وبشكل عام فإنه يتضح أن هذه الأطراف تتأثر بالعلاقات فيما بينها في مجال تفعيل أطر ومبادئ حوكمة المؤسسات.

الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة اليومية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها، إضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

تعتبر الوظيفة الأساسية لمديري المؤسسات هي الإشراف على إدارة المؤسسة وكذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق المؤسسة للغرض الذي تأسست من أجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة، وعلى ذلك فإنه يمكن القول إن المدير يلعب دوراً حيوياً في المؤسسة باعتباره شخص مسئول عن مصلحة المؤسسة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين³⁶

ويمكن توضيح الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في شكل التالي:
شكل رقم (03): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات وفق نموذجين الأمريكي والألماني

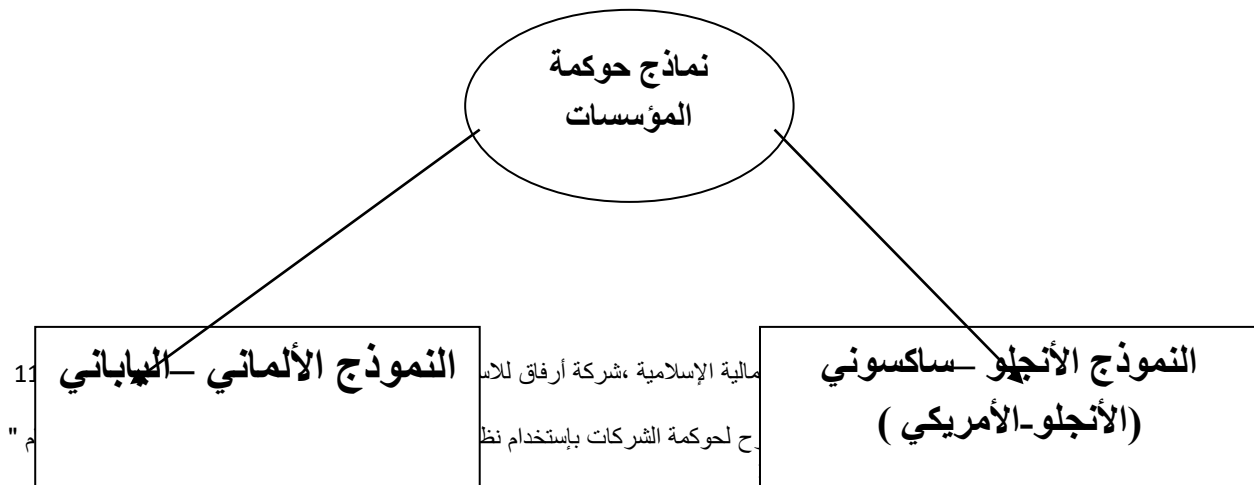
تبرز أهمية الحوكمة في دور المجالس الإدارة وكيفية تكوينها والعلاقات مع المساهمين والإدارة العليا والمراجعة والإفصاح عن المعلومات بالإضافة إلى قواعد اختيار المديرين والمسؤولين عن الإدارة العليا وعزلهم وتختلف الدول في تطبيقها للحوكمة بناءً على العوامل القانونية والتشريعية، والثقافة السائدة والالتزام الديني وأمور أخرى³⁷ ومن أهم آليات أو النماذج المنتشرة عالمياً في تطبيق الحوكمة نموذجان: النموذج الأنجلو-ساكسوني (الأنجلو-الأمريكي)، والنموذج الألماني-الياباني والفقرات التالية توضح هذين النموذجين.³⁸

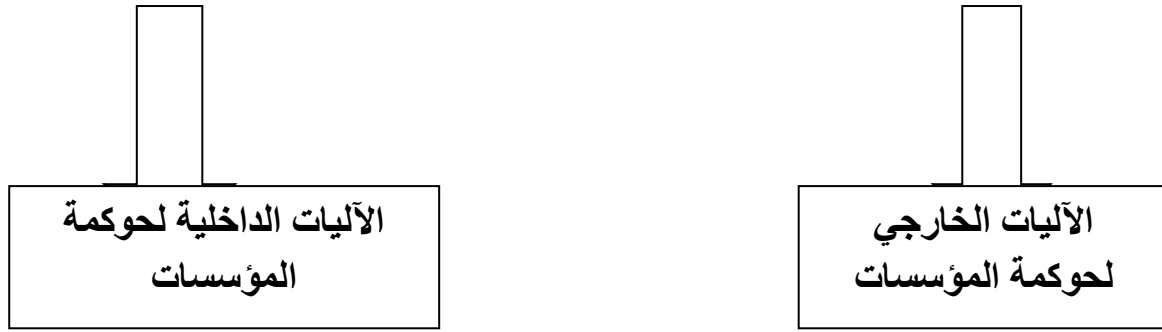
1. **النموذج الأنجلو-ساكسوني (الأنجلو-الأمريكي)** هو نموذج تطبقه كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، حيث تتركز الملكية بالدرجة الأولى في صناديق التقاعد، والاستثمار، والأفراد، وينتخب المالكين مجلساً للإدارة وفقاً لمواصفات محددة. ويقوم مجلس الإدارة بتعيين المديرين التنفيذيين، مراعيًا توافر الخبرة، والتنوع المعرفي، والممارسة الميدانية، ويكون هؤلاء المديرين المسؤولين عن إدارة المؤسسة. أما بخصوص آلية السوق فتكون الإدارة بيد المؤسسات بالدرجة الأولى لتحقيق الاستلاء على المؤسسات ذات الأداء الضعيف. وعلى هذا الأساس فإن هذا النموذج يركز على آليات خارجية للحكومة المتمثلة في السوق المالية.

2. النموذج الألماني-الياباني

يتمثل في تجربتي كل من ألمانيا واليابان في تطبيق نظام حوكمة المؤسسات. ووفقاً للتجربة الألمانية فإن الملكية تتركز في البنوك، وهذا يعني أن تتضمن مشاركة العمال في مجلس الإدارة، إذ يقوم المجلس بتعيين نجلس الإدارة التنفيذية الذي تكون مسؤوليته إدارة أعمال المؤسسة، فتكون آلية السوق للسيطرة بيد البنوك أكثر من المؤسسات. في حين أنه وفقاً للتجربة اليابانية تسعى الحوكمة إلى إنفاق كميات كبيرة من الطاقة والجهد للفوز بقلوب الناس وعقولهم، ويقوم البنك والمساهمون معاً بتعيين مجلس الإدارة، الذي يقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية للمؤسسة، والتي بدورها تعين مديري الأقسام. وعليه ففي هذا النموذج تحتل الآليات الداخلية للحوكمة مكانة هامة، خاصة الدور الذي تلعبه البنوك الأخرى في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهمتها الرئيسية في رأي الأموال أغلب المؤسسات.

الشكل رقم (04) يوضح نماذج حوكمة المؤسسات





مصدر: من إعداد الطالبة من معلومات مقدمة أعلاه

تختلف النماذج حوكمة الشركات باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث يختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، فطبقاً لمبادئ OECD لا يوجد نموذج واحد للحوكمة ولكن حتى تكون المؤسسات قادرة على المنافسة عليها تقوم بتهيئة ممارسات خاصة للحوكمة بما يساعدها على الاستجابة للمتطلبات الجديدة للعملاء، واستغلال الفرص المتاحة. وبالتالي إنه من ضروري إيجاد نموذج مثالي لحوكمة، يمكن تطبيقه بسهولة، وفي نفس الوقت امتلاك هذه المؤسسات ميزات تنافسية.

المطلب الرابع: آليات الداخلية والخارجية لتطبيق حوكمة المؤسسات

لقد وضعت الحوكمة مجموعة من القواعد لتفعيل أداء المؤسسة وزيادة مقومات النجاح لتحقيق القدرة على النمو والتوسع والاستمرار، إلا أن متطلبات تطبيق الحوكمة دعت إلى وجود عدد من الآليات بالشكل الذي يلائم ظروف المؤسسات وبيئة العمل الخاصة بها. تؤدي حوكمة المؤسسات دوراً مهماً في معالجة المشكلات المتعددة التي تعاني منها هذه المؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من الآليات، صنفها إلى آليات داخلية وأخرى خارجية كما يلي:

1. الآليات الداخلية: تنصب على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة. وتتمثل فيما يلي:

أ- مجلس الإدارة :

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ إنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين والعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما يعتبر مجلس الإدارة المحرك الأساسي لنظام حوكمة المؤسسات، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية المؤسسة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أداؤها وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة. ينقسم هذا المستوى التنفيذي إلى ثلاثة أطراف على النحو التالي:

- **الداخليون:** ويمثلون المديرون الفاعلون في المستوى الأعلى للمؤسسة، ويجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات للعمليات اليومية للمؤسسة.
- **الخارجيون ذوي العلاقة:** الذين لهم علاقة تعاقدية أو غير ذلك مع الشركة، ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية.

- **الخارجيون:** يمثلون أفراد ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للمؤسسة ، وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في شركات أخرى. ويتولى مجلس الإدارة جميع الصلاحيات، والسلطات الضرورية واللازمة لإدارة وتسيير المؤسسة ، وتقع عليه كامل المسؤولية النهائية بغض النظر عن عمليات التفويض³⁹.
- **لجنة المكافآت:**
توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء (OECD) تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية⁴⁰.
- **وظائف لجنة المكافآت وواجباتها:**
 - تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فإن Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي:
 - تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
 - وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري .
 - اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.
 - وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها بالإستمرار .
- **لجنة التعيينات:**
يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات وخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات.
- **مهام وواجبات لجنة التعيينات:**
 - أن تقوم لجنة التعيينات في المؤسسة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
 - يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
 - أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للمؤسسة بالإستمرار .
 - يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
 - على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من المؤسسة⁴¹.
- **ب- لجنة التدقيق:** هي لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة الذين تتركز مسؤولياتهم في المراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه ،ومراجعة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة ، وتأكد من فاعليته ومن تطبيق لقواعد حوكمة في المؤسسات وهذه اللجنة نحظى باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين وذلك بسبب الدور البارز الذي يمكن أن تؤديه في زيادة الثقة ،والشفافية في المعلومات المالية التي تنصح عنها الشركات .
- **ج- التدقيق الداخلي:** أكدت لجنة كادبوري على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي فيمنع واكتشاف الغش والتزوير من خلال فحص التقارير المالية، ولكي تحقق هذه الوظيفة أهدافها يجب أن تكون مستقلة، وتنظم بشكل جيد، وتستند إلى التشريع خاص بها، كما يعد التدقيق الداخلي نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى تحقيق أهداف

صباح الغربي -دياب زقاي ، مرجع سبق ذكره صفحة 14-13³⁹

صلاح الدين عزوي -مرجع سبق ذكره ص 19⁴⁰

صلاح الدين عزوي ،مرجع سبق ذكره ص 20⁴¹

المؤسسة عن طريق إيجاد منهج منضبط ومنظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحكومة⁴²

ت-لجنة المراجعة: تلعب لجنة المراجعة دورا هاما في حوكمة المؤسسات، وهي لجنة دائمة ومنبثقة من مجلس الإدارة، وتتكون من عددا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذيين وتجتمع معظم لجان المراجعة كل ربع سنة وهي عادة ما تكون موجودة في كل المؤسسات والقطاعات الحكومية خاصة المؤسسات الكبيرة ويحضر هذه اللجنة المراجعون الداخليون والمراجع الخارجي ان لزم أمر، وتفوض للجنة سلطات العمل طبقا للأحكام المقررة وتقوم كذلك بفحص المجالات التي تتناسب مع أجندتها.

تعتبر لجنة المراجعة من ركائز حوكمة المؤسسات ويعتبر نجاح حوكمة في المؤسسة يعتمد على نجاح لجنة المراجعة والفشل في العضوية أو الشكل أو دور أو كفاءة أو التزام لجنة يؤدي إحداث فجوة في حوكمة المؤسسات ونظام الموضوع لها في الشركة.

د-الجمعية العامة: وتعتبر الوسيلة والآلية الحقيقية لهذا التغيير، وهي جهاز يضم جميع المساهمين في الشركة، ومصدر سلطات التقارير، والتسيير، والتعيين، والعزل، والمصادقة على أعمال المحاسبة والإدارة بالشركة، واتخاذ القرارات المتعلقة بحياة الشركة كالاندماج والتحويل وتعديل النظام الأساسي، ويتعين دورها من خلال الاختصاصات المسندة لها⁴³

1_ آليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالقرايات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع 'حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة'⁴⁴ ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:
أ-منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فسوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة 'وبالتالي تتعرض للإفلاس'⁴⁵. إذن إن منافسة سوق المنتجات يهذب سلوك الإدارة ' وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة إفلاس سوف يكون له تأثير سيء على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة ' إذ غالبا ما يحدد اختبارات ملائمة

دياب زقاي -إسماعيل الرومي ، مرجع سبق ذكره ص 15⁴²

دياب زقاي -إسماعيل الرومي ، مرجع سبق ذكره ص 15⁴³

⁴⁴ عثمان بوزيان-صفية بربار، أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية -دراسة تطبيقية للمؤسسات الجزائرية المدرجة للمؤسسات في بورصة الجزائر -حالة NCA روية -مخبر إدارة البحث وتقييم المؤسسات -ورشة الإتمام، جامعة سعيدة 2017-ص119

دياب زقاي -صباح مغربي -إسماعيل رومي، نموذج مقترح لحوكمة شركات باستخدام نظم المعلومات -مخبر إدارة البحث وتقييم المؤسسات "الإتمام" جامعة مولاي الطاهر -سعيدة -2016 ص 12⁴⁵

للتعيين أنه لا يتم أشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس الإدارة ومديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

ب. الاندماجات والاكْتساب: مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكْتسابات من الأدوات التقليدية إعادة الهيكلة في إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي (John and Kedia) (قطاع الشركات في أنحاء العالم. ويشير كل من تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكْتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال 'حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكْتساب أو الاندماج⁴⁶.

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

د- التشريع والقوانين: غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، فقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية فقط، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم أيضا. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes – Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة⁴⁷.

جدول رقم (05) يوضح آليات تطبيق حوكمة المؤسسات

آليات الخارجية لحوكمة المؤسسات				آليات الداخلية لحوكمة المؤسسات			
التشريع والقوانين	المراجعة الخارجية	الاندماجات والاكْتساب	منافسة سوق المنتجات	الجمعية العامة	لجنة المراجعة	التدقيق الداخلي	مجلس الإدارة

المصدر: من اعداد طالبة من معلومات مقدمة اعلاه

1_ الآليات لأخرى لحوكمة المؤسسات

هناك آليات حوكمة أخرى فضلا عما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة. حيث أن هذه الآليات لا تقتصر على المنظمين فقط بل أيضا المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك تمارس لجنة بازل ضغوطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها.

ولهذا فإنه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها، فإن تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، حيث يأخذ بعين الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات. إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة، وأن يضمن أنها تتفاعل فيما بينها، مثال على ذلك التفاعل بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي،

عثمان بوزيان -صفية بربار، مرجع سبق ذكره ص 119⁴⁶

فداوي أمينة، ركائز حوكمة شركات في الحد من الممارسات الإبداعية -دراسة عينة من شركات المساهمة -شعبة مالية، محاسبة، والتسويق في مؤسسة

47 -جامعة باجي مختار عنابة -2014/2013، ص61

المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا. وان لهذا التفاعل تأثير كبير في الحد من حالات الفساد المالي والإداري⁴⁸.

هناك مجموعة من آليات التي لها علاقة مع المؤسسة حيث تؤثر فيها وتتمثل في:

- _ **الآليات القانونية:** وهي تخص بتطوير النظام القانوني بما يتضمن توفير الإطار القانوني الملزم لتحقيق أهداف حوكمة المؤسسات.
- **الآليات الرقابية:** لتحقيق حوكمة المؤسسات مثل التحديد لمسؤوليات الهيئة المسؤولة عن الإشراف والرقابة
- **الآليات التنظيمية:** والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح للإختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة .
- **الآليات المحاسبية:** والتي بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي الإعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في إتخاذ القرارات المختلفة⁴⁹.

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة مؤسسات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه وفي الواقع نجد أنه كمل اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المبادئ:

المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

كثفي خبرة ،دور حوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير -تخصص :الحوكمة ومالية المؤسسة ،جامعة فرحات عباس -سطينف -2016/2015 ص 66 ⁴⁸
فلاق نور الدين ،نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، في حوكمة المنظمات ،تخصص إقتصاد المنظمات ، جامعة مولاي الطاهر -سعيدة -2018/2017 ص 28⁴⁹

لقد وضعت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مبادئ حوكمة المؤسسات في البداية للرد على طلب من مجلس المنظمة، والتي خلال اجتماعها على المستوى الوزاري ومي 27 و28 أبريل 1998 دعت إلى تطوير مجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية في مجال إدارة المؤسسات. ولذلك قامت بوضع هذه المبادئ سنة 1999 على أساس المبادرات التي اتخذتها في هذا المجال في مختلف الدول سواء كانت هذه الدول أعضاء أو غير أعضاء في المنظمة.

ثم قرر مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في اجتماعها الوزاري خلال سنة 2002 تقييم التطورات في مجال حوكمة المؤسسات و كذا تقييم المبادئ التي تم اعتمادها وتطبيقها في دول المنظمة و ذلك بالتعاون مع البنك الدولي و بدعم من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات وغيرها من الجهات مع المزيد من التشاور مع طائفة واسعة من أصحاب المصلحة ما في ذلك ممثلي قطاع الأعمال ، و المستثمرين ، والمنظمات المهنية والوطنية والنقابات العمالية الدولية والمجتمع المدني وغيرها من الجهات المعنية و لذلك قامت المنظمة بتنقيح هذه المبادئ سنة 2004 و ذلك لإدارة الشركات، وتقديم مبادئ توجيهية ومقترحات لأسواق والأوراق المالية، المستثمرين والمؤسسات والأطراف الأخرى المشاركة في تنمية نظام فعال لحوكمة المؤسسات⁵⁰.

فإن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر نقطة بداية جيدة لاختبار إطار عمل سليم في الدول ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتتمثل فيما يلي:

1- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفائتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة⁵¹.

2- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة الفوائد المالية، وحقوق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات إستحواد أو دمج مشكوك فيها، أو في الإتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والملاء.

5- **الإفصاح والشفافية:**

يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات تقديم افصاحات موثوقة وملائمة وفي توقيت المناسب لكل الأمور الهامة بشأن المؤسسة شاملا الوضع المالي والأداء والملكية والرقابة بما في ذلك النتائج المالية والتشغيلية وأهداف المؤسسة وملكية الأسهم والتصويت وعضوية مجلس الإدارة ومكافأتهم وعوامل المخاطرة الجوهرية المتوقعة وهياكل الحوكمة وسياساتها والمراجعة السنوية والدخول على المعلومات من جانب المستخدمين⁵².

ويكون الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن الملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين والتنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6- **مسؤوليات مجلس الإدارة:**

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. على إطار حوكمة المؤسسات ضمان التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسئولية مجلس الإدارة تجاه كل من المؤسسة والمساهمين، وبما يتضمن ما لي⁵³:

غلاي نسيمية، شفعية الحوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره ص 66⁵⁰

محمد حلمي الجبلاني، مصدر سبق ذكره ص 17⁵¹

52 طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة - مصر، الطبعة الثانية 2007، ص 12-13

نسيمية غلاي، مرجع سبق ذكره ص 70-71⁵³

- العمل بموجب معلومات كافية و موثقة وبذل العناية و الحرص على مصلحة المؤسسة و حملة الأسهم.
- المعاملة العادلة لكافة المساهمين
- يجب على مجلس الإدارة الأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.
- كما تنص مبادئ حوكمة المؤسسات على أن على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بما يلي:
- تحديد الجهة الموكلة بالتدقيق الداخلي.
- الإفصاح عن السياسة التي تتبعها الشركة فيما يتعلق باختبار المدققون الخارجيين.
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية للشركة.

المطلب الثاني: مبادئ صادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: (Basel Committee) ومؤسسة التمويل الدولية.

أولاً: مبادئ صادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

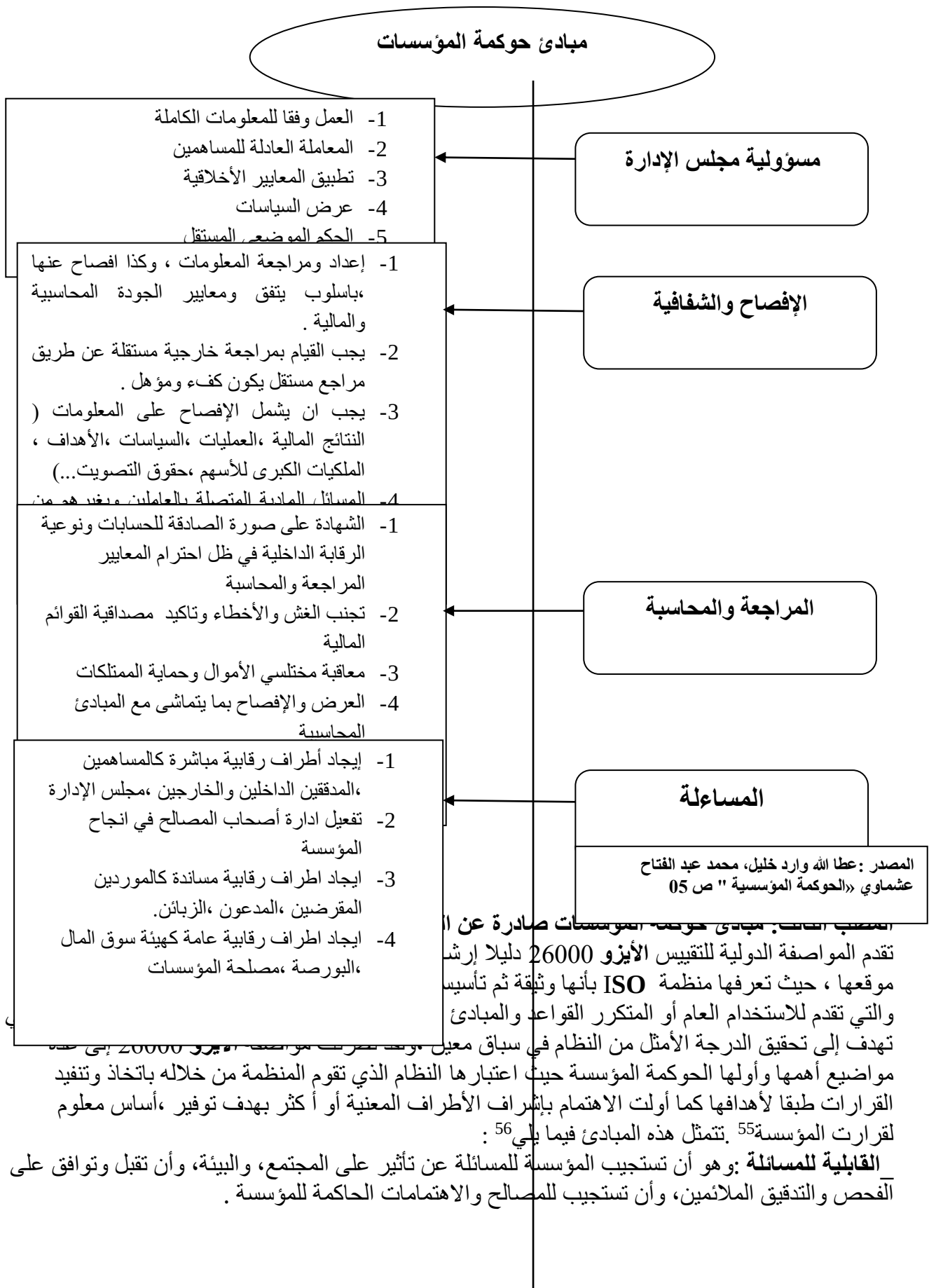
- وضعت لجنة بازل في ال عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، تركز على النقاط⁵⁴ التالية:
- 1- قيم الشركة وموائيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
 - 2- إستراتيجية الشركة معدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
 - 3- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
 - 4- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا .
 - 5- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات. (Checks & Balances)
 - 6- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
 - 7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
 - 8- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج.

ثانياً: معايير مؤسسة التمويل الدولية

- وضعت مؤسسة التمويل التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:
- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
 - خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
 - إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
 - القيادة العليا .

مبادئ الحوكمة المشتركة بين المؤسسات

محمد ياسين غادر ، مفس المرجع السابق ص 20-21 54



غربي صباح ، أثر نظم المعلومات في تفعيل حوكمة الشركات ، دراسة حالة شركات الإسمنت الغرب الجزائري ، أطروحة مقدمة بإستكمال لنيل شهادة الدكتوراه في ع.إ - تخصص : إقتصاد المنظمات - جامعة سعيدة - 2018/2017 ص 47⁵⁵

دياب الزقاي -إسماعيل الرومي -مرجع سبق ذكره ص 10⁵⁶

الشفافية: أن تفصح المؤسسة عن سياساتها، وقراراتها، وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها؛ بما في ذلك التأثيرات المعروفة، والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون المعلومات متاحة ومفهومة، ويمكن الوصول إليها مباشرة من قبل الأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.

السلوك الأخلاقي: ينبغي على المنظمة أن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال وضع وتحديد قيمها ومبادئها الجوهرية، ووضع هياكل الحوكمة التي تساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة وفي تعاملاتها مع الآخرين، وتحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقي التي تتلائم مع غرضها وأنشطتها على نحو يتلائم مع المبادئ الموضحة في المواصفة الدولية الأيزو 26000 ، وتشجيع وتعزيز الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي الخاص بها، وتحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة من هيكلها وموظفيها ومورديها والمتعاقدين مع الملاك والمديرين.

احترام مصالح الأطراف المعنية: رغم أن أهداف المنشأة قد تكون مقصورة على مصالح مالكيها أو أعضائها أو عملائها أو عناصرها الأساسية، إلا أن الأفراد والجماعات الأخرى يجوز أيضا أن يكون لهم حقوق ومطالبات أو مصالح معينة ينبغي أن تأخذ في الاعتبار، هؤلاء الأفراد أو المجموعات يشكلون سويًا الأطراف المعنية للمنظمة. وعلى هذا الأساس ينبغي أن تقوم الشركة بتحديد أطرافها المعنية، وأن تكون على دراية بمصالح واهتمامات أطرافها المعنية أن تحترم هذه المصالح، وأن تعترف بالحقوق القانونية. أولمصالح الشرعية لهذه الأطراف، وأن تضع في اعتبارها الرؤى الخاصة بالأطراف المعنية.

احترام سيادة القانون: ينبغي على المؤسسة أن تكون على دراية بالقوانين والقواعد المطبقة، وأن تخضع للشروط القانونية داخل الاختصاصات القضائية التي تعمل المنظمة فيها، والتأكد من أن علاقاتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح.

احترام المعايير الدولية السلوكية: يقصد بهذا المبدأ على المؤسسة أن تحترم المعايير الدولية للسلوك والالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون ؛ حيث ينبغي على المنظمة مراجعة طبيعة أنشطتها، وعلاقاتها داخل النطاق القانوني لها، كما ينبغي عليها أن تبتعد عن التورط غير القانوني في أنشطة منظمة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.

إحترام حقوق الإنسان: على المنظمة أن تقوم بمايلي⁵⁷ :

قبول الحقوق المنصوص عليها في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان

لقبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وعامة وتعد جزءا لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات

والمواقف أن تحذو خطوات نحو العمل على إحترام حقوق الإنسان في بلاد التي لاتحمي حقوق الإنسان .
ومما سبق نلاحظ أن مبادئ المواصفة الأيزو 26000 تبين ضرورة أن تكون المؤسسة على دراية وعلم بمختلف أطرافها المعنية التي قد تكون لأنشطتها وقراراتها تأثيرات محتملة وفعلية على هؤلاء الأفراد ومؤسسات الأخرى والمجتمع ككل.لأن طبيعة العلاقات بين المؤسسة وأطرافها المعنية والمجتمع قائمة على التأثير والتأثر وفيما بينها وذلك من خلال :

- تقاسم المعرفة والمعلومات
- إقامة مشاريع مشتركة تشجيع ممارسات الجيدة
- التعامل مع المجتمع والفاضة السياسين والأطراف المعنية الأخرى .
- إتخاذ قرارات الإستثمار .

خلاصة الفصل الأول:

ظهرت حوكمة المؤسسات كمصطلح جديد وزاد اهتمام بها بعد سلسلة الانهيارات التي ضربت أكبر الشركات المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية، حيث ساهمت هذه الظروف والعوامل في وضع مجموعة من المبادئ واليات تعتبر الدليل العلمي للمؤسسات للاسترشاد بها في تطبيق السليم للحوكمة.

حيث أن نجاح حوكمة المؤسسات والارتقاء بمستواها لا يتم إلا من خلال تبني مجموعة من آليات الداخلية والخارجية والمبادئ الأساسية وتدعيمها بجملة من القوانين والتشريعات مما يساعد على ترسيخها إذ تعد حوكمة المؤسسات فرصة مميزة للارتقاء بالأداء في المؤسسة، كما تعتبر وسيلة لرفع الكفاءة المهنية وقدرة على القضاء على بعض المشكلات التي تعترضها.

**الفصل الثاني: دور آليات
وقواعد ومبادئ الحوكمة في
تفعيل أداء وتنافسية المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة**

الفصل الثاني: دور وآليات ومبادئ الحوكمة في تفعيل أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة الفصل الثاني:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه إن تطبيق الآليات وقواعد الحوكمة وممارسة جيدة لها يؤثر في أداء لأنه يرتبط بالجوانب المهمة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل المؤسسة، ولقد سعت المؤسسات قديما وحديثا إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة والفعالية التي تضمن لها وتحقيق أرباحها. كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

المبحث الأول: مدخل عام للأداء والتنافسية

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، ويرجع هذا إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل. وسنتناول في هذا الإطار مفهوم الأداء معايير وأبعاده وعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: ماهية الأداء

- الفرع الأول: مفهوم ومعايير الأداء

يعتبر موضوع الأداء أحد المواضيع التي لم تلق الاتفاق بين الباحثين فهو ينتمي إلى عائلة المصطلحات التي تعني المنح وإعطاء، بعدها performer متعددة المعاني ، فأصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية والتي أعطتها معناها الخاص بها والذي تعني به انجاز، performance اشتقت اللغة انجليزية منها مصطلح تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة... الخ، وقد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في أحيان كثيرة يُعبر عن انجاز مهام، كما يقصد بالأداء " :قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف⁵⁸.

تعريف الأداء حسب MILLER ET BROMILY: ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويتبين من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج الأهداف المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة⁵⁹.

الأداء هو عبارة عن الطريقة التي تنجزها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة ويعرف كذلك على أنه هو المنهج المنظم الذي تسلكه المؤسسات لتحقيق غايتها ومراميها. وترتبط كلمة الأداء في إنجاز الأعمال بمقياس نجاح أو فشل إنجاز الأعمال، فدائما ما يقال إن الأداء ممتاز أو جيد أو أن الأداء سيء وهكذا⁶⁰.

سنوضح أهم وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الأداء بإيجاز كما يلي⁶¹:

• التعريف اللغوي للأداء وارتباطه وعلاقته بالأداء البشري:

حيث يعرف لغة بأنه إنجاز عمل ما. لذلك اعتبره الكثير من الباحثين بأنه الأداء البشري أي إهمال لبقية الموارد. في حين نجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، ومن ثم فإن أداء المؤسسات يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها. أي أنه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية.

• تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة

فلقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد. ويقصد بكفاءة القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفاءة هي العملية الأقل تكلفة. وعليه يمكن القول إن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف

• تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية

كذلك ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، تحقيق أهداف، ويقصد بالفعالية وهي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط وللإشارة، فإنه هناك من يرى العكس بين مفهومي الكفاءة والفعالية. وعليه فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية، وهذا ما نبينه من خلال الشكل التالي⁶²:
الشكل رقم (06): الأداء بين الكفاءة والفعالية

الشيخ الداوي، الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7 جامعة الجزائر 2009-2010 ص 216 ⁵⁸

الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 217 ⁵⁹

دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر مداخلة بعنوان: التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول

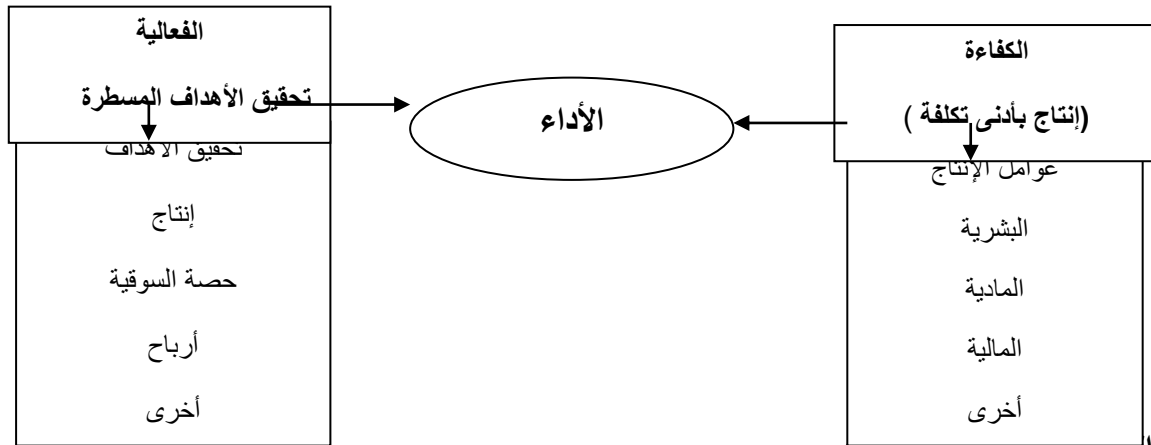
العربية، جامعة شلف 17-18 أبريل 2006، ص 733 ⁶⁰

إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بعين توتة، مجلة الباحث، العدد 5

جامعة الحاج لخضر، باتنة 2007 ص 46-47 ⁶¹

صلاح دين عزوي دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص حاكمية المؤسسات، 2014-2015 ص 36-37 ⁶²



- العرض التالي: معايير الأداء

تهدف معايير الأداء إلى تزويد الإدارة بمعدلات الأداء، وتختلف تلك المعايير باختلاف طبيعة ونوعية المنشآت الصناعية، مالية، تجارية، حكومية، (... فقد يكون هدف المنشأة الصناعية زيادة الإنتاج، وقد تسعى مؤسسة حكومية إلى أهداف اجتماعية أو سياسية أو قومية).

وهناك فئتان رئيستان لمعايير الأداء⁶³:

1- الفئة الأولى كمية الأداء

وتستخدم هذه الفئة في الأعمال التي نستطيع فيها قياس كمية الإنتاج. فتكون معايير الأداء وفق كمية الأداء وكمية الإنتاج ومستوى الجودة في مدة زمنية محددة، ومن ذلك يكون الإنجاز الفعلي هو عدد القطع المنتجة في وحدة زمنية محددة. وفي كثير من الأحيان، تأخذ الجودة الهدف الأكبر في العملية الإنتاجية على الرغم من الصعوبة الكبيرة التي تواجه تحديد معايير الجودة. وتختلف معايير الجودة حسب طبيعة المنتج. فالجودة في المنتجات تحدد بعدد الوحدات التالفة وعدد الأخطاء، فكلما قلت البقايا والنفايات في المصنع ازدادت معايير الجودة. وتتأثر معايير الجودة أحياناً بعوامل خارجية، ومن ثم فقد لا تشير كمية الإنتاج وجودته دائماً إلى الموضوعية والمنطقية. فقدم الآلات أو حادثاتها والعلاقات بين العمال أنفسهم وبينهم وبين الإدارة، وطبيعة العلاقات الاجتماعية قد يكون لها الدور الأكبر في مستويات الأداء التي لا يستطيع أحد إنكارها أو التقليل من أهميتها.

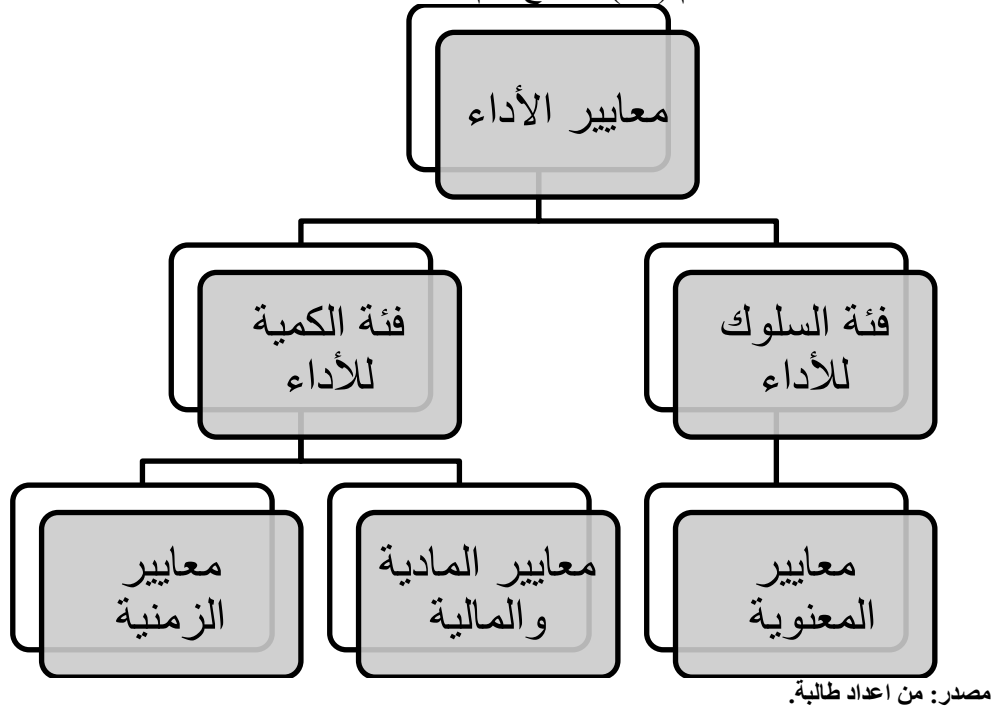
2_ الفئة الثانية سلوك الأداء

تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي لا نستطيع فيها قياس المنتج بشكل كمي كأعمال المراقبة والإدارة والتخطيط والبحوث والدراسات والأعمال الفنية والتقنية والالكترونية. فتعتمد المعايير في هذه الفئة على طرائق وأساليب غير مباشرة منبثقة من سلوك الأداء. السلوك الذي يجب أن يتبعه العامل في عمله مع مقارنته بمعايير سلوك الأداء المخططة له تعد بمنزلة معايير الأداء، وتباين تلك المعايير جوانب القوة والضعف للأداء. وإنه لمن الأهمية بمكان، أن تحدد محددات ومعايير لأداء العاملين الإداريين ومعايير للمنظمة أو المنشأة الصناعية بشكل كامل سواء على مستواها التنظيمي الداخلي أو الخارجي كزيادة الأرباح وتطوير الآلات والاستفادة من الأخطاء وزيادة الاستثمارات... إلخ

- أنواع معايير الأداء: كثيرة هي معايير الأداء، ويمكن تحديد أربعة معايير⁶⁴

- **معايير زمنية:** يكون عامل الزمن هو معيار الأداء، فكمية إنتاج العامل أو الإنتاج المؤسسي في المؤسسة الصناعية في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء. ثم إن تحديد بداية تنفيذ أو عمل ما أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء والإنتاجية.
- **معايير مادية:** وهي كمية الإنتاج مادياً وتأخذ أشكالاً متعددة كالعدد أو الحجم أو الوزن أو النوع أو... وغيرها من الأشكال التي تأخذ صيغة كمية أو نوعية.

- **معايير مالية:** وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة. وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل على خطأ ما أو انحراف يجب إصلاحه وتقويمه بشكل عاجل. وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعة وأرقام ونسب وإحصاءات لسنوات مختلفة ومنشآت متشابهة.
 - **معايير معنوية:** هناك صعوبة كبيرة في صياغتها والحكم عليها، وهي معايير غير واضحة المعالم ولا نستطيع تلمسها بشكل مادي أو مالي وإنما نتحسس آثارها بعكس المعايير الثلاثة السابقة التي نتلمسها مادياً، ولا يوجد إجماع معين أو اتفاق حول مقاييسها أو معانيها والصفات التي نقيسها، فالمعايير المعنوية ترتبط بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم المتبدلة التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، ومن ثم فإن وضع معايير معنوية لقياس أدائهم يحتاج إلى كثير من الإمكانات والجهود والخبرات، وتعتمد أغلب مؤسساتنا الاجتماعية والاقتصادية على المعايير الزمنية لارتباطها بخطط زمنية محددة، وتأتي المعايير المادية في الدرجة الثانية من الأهمية ثم المعايير المالية وأخيراً المعايير المعنوية.
- الشكل رقم (07) يوضح أهم معايير الأداء.



المطلب الثاني: الأداء أبعاده وأنواعه وعوامل المؤثرة فيه

- الفرع الأول: أبعاد وأنواع الأداء

1- أبعاد الأداء

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي⁶⁵:

- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات

الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع السابق ص 219⁶⁵

التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،... إلخ)

2-أنواع الأداء: ينقسم الأداء العام للمؤسسة إلى أربعة أقسام وهي:

- ✓ **الأداء المالي:** يمثل الفعالية في مجال إستعمال الموارد المالية المتاحة أي تحقيق الأهداف المالية المحددة مثل تحقيق رقم أعمال معين .
- ✓ **الأداء التقني:** يعرف بقدرة على الإنتاج سلع وخدمات بأقل تكلفة بإنتاجية مثلى ، ودرجة جودة المطلوبة ، والتي تتخذ ثلاث مفاهيم ، موعية الخدمة المنتجة ، جودة التسيير ، جودة شروط عمل المستخدمين والأداء التقني هو قوة مكانة للبحث والتنمية .
- ✓ **الأداء التجاري:** يعكس الأداء التجاري وضعية المؤسسة في السوق ، أو جزء منها ، ويقدر على أساس الزيادة في رقم الأعمال .
- ✓ **الأداء البشري:** يتخذ الأداء البشري على شكل المعادلة التالية (وقت العمل - قوة العمل = الأجر) وكذلك تعكس هذه المعادلة مسؤولية الأجير والتزامه ومشاركته في ، أهداف المؤسسة وقياس هذا الأداء يتخذ أشكالا وطرقا متعددة .
- ✓ **الأداء الوظيفي:** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك دور أو المهام ويعني هذا الأداء في موقف معين.

- **الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء**

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه وبالتالي على المؤسسة التكيف معها، ونفصل كل من العوامل الداخلية والخارجية فيما يلي⁶⁶ :

أولا- العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم في المؤسسة، وعليه فإن أثارها قد تكون في شكل فرص، وتشمل ما يلي:

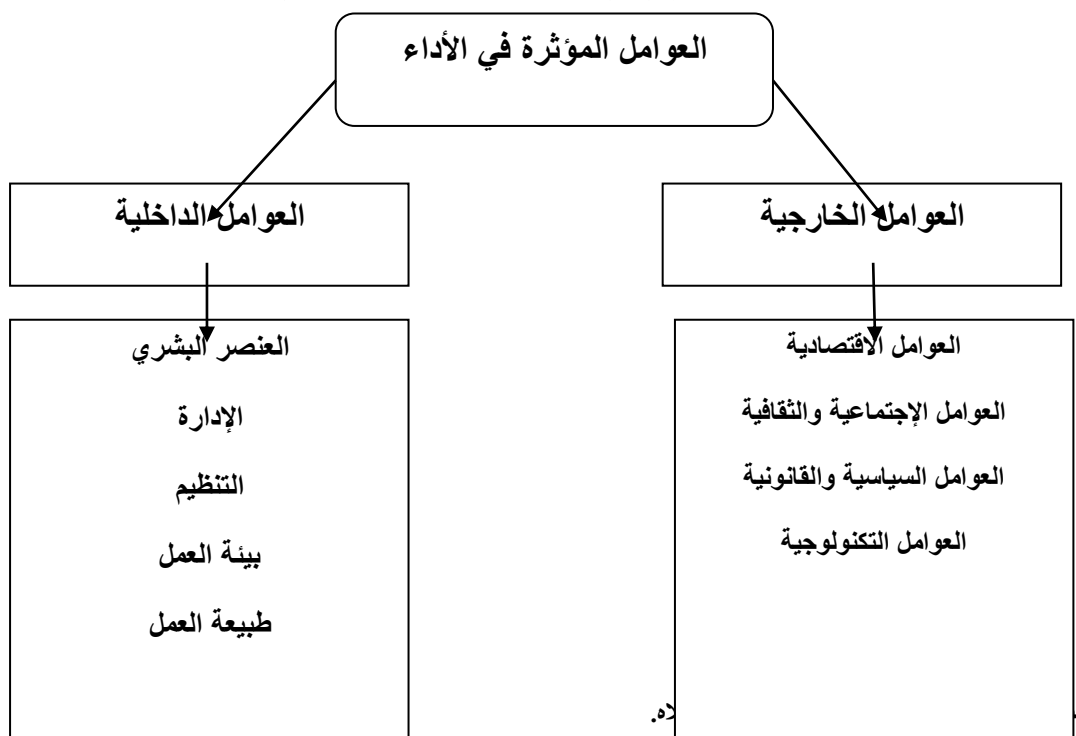
- **العوامل الاقتصادية:** تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية ، خاصة الصناعة منها، ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ، ومن جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها ، وتنعكس أثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير .
- **العوامل الاجتماعية و الثقافية:** تتضمن العوامل الاجتماعية و الثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة ، وقد تشكل هذه العوامل عائقا أمام تحسين أدائها .
- **العوامل السياسية والقانونية:** تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة ، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة ، العلاقات مع العالم الخارجي ، القوانين ... إلخ، وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية و نوعيتها .
- **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل هذه العوامل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الإنتاج و كسب الوقت .

ثانيا- العوامل الداخلية

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، لذا فهي خاضعة لحكم المؤسسة وتشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء سلباً أو إيجاباً ويصنف إلى عدة عناصر نذكر منها:

- **العنصر البشري:** يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة ، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها ، كما تعمل على بذل جهد أكبر و تحقيق أداء أفضل.
- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
- **التنظيم:** يشمل التنظيم توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة ، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلاً للتغيير وفق المستجدات الحالية.
- **بيئة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته ، وإن عدم انتظام في العمل و الانسجام والعيابات يعد سبباً رئيسياً في سلبية بيئة العمل.
- **طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد و مدى مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل و ولائه للمؤسسة.

الشكل رقم (08) يوضح العوامل المؤثرة في الأداء



المطلب الثالث: مفهوم الأداء المتميز والتنافسية المؤسسات الفرع الأول: الأداء المتميز للمؤسسة

إن موضوع الأداء المتميز للمؤسسة «**La gouvernance d'entreprise**» أخذ مؤخراً أهمية كبرى، فقد أصبح من المواضيع ذات الأولوية عند رجال السياسة، الباحثين بمختلف تياراتهم سواء في الحقوق، الاقتصاد التسيير، علوم السياسة، بداية سنوات الثمانينات زاد اهتمام الاقتصاديين واستعمالهم لمصطلح الأداء المتميز للمؤسسة **corporate governance** الذي يعكس حاجة المنظمات والمؤسسات إلى قواعد جديدة للعمل بين المسيرين والمساهمين. فالأثر الكبير الذي نجم عن العولمة الاقتصادية، التجمع المالي و الحركة السريعة لرؤوس الأموال، جعل المساهمين في حاجة إلى نموذج يحكم السير الجيد للمؤسسة **Gouvernement d'entreprise** ألا وهو **الأداء المتميز**، من أجل تعويض النقص فيما يخص حقوق المؤسسات سواء تعلق الأمر بواجبات المستثمرين أو حتى المساهمين اتجاه المؤسسة: الشفافية، الفعالية، الأمانة (تحسين نتائج المؤسسة). فالأداء المتميز حسب **W.Buiter، S.Fries، C.OMAN** يشمل المؤسسات الرسمية والغير الرسمية، العامة والخاصة لأي بلد في نفس الوقت، وهو الذي يحكم العلاقات بين مسيري المؤسسات (**Insider**) وكل من يستثمر موارد داخل هذه المؤسسات التي تنشط داخل البلد هذه المؤسسات تتضمن على وجه الخصوص حقوق الشركات والقوانين المحاسبية وممارسات أخلاقيات الأعمال والسهرة على سير مفعولها في الدول.

أما الاقتصادي **O.Pastré** يرى أن الأداء المتميز للمؤسسة يتمثل في مجموع قواعد النشاط والمراقبة التي تحكم سيرورة المؤسسة داخل إطار تاريخي وجغرافي محدد. وبرغم من تعدد التعاريف سواء من الباحثين أو المنظمات فإن الشيء المهم هو من أجل معرفة المفهوم الدقيق للأداء المتميز للمؤسسة وهو معرفة الأهداف والغاية (مقاصد) المرجوة وتتمثل هذه الأهداف ويمكن ببساطة إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق تميز في أداء المؤسسات فيما يلي⁶⁷:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة و متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمل.

الفرع الثاني: مفهوم وخصائص التنافسية

1- مفهوم القدرة التنافسية

يعد مصطلح القدرة التنافسية من أكثر المصطلحات شيوعاً مع بداية الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع في مرحلة الرئيس الأمريكي **ريجان** وكتابات التنافسية **M Porter** بشأن الإستراتيجية التنافسية والميزة. وتختلف مستويات تحليل مفهوم التنافسية فيما بين القدرة التنافسية على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي⁶⁸. يمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، والمنافسة الغير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في مجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.

أحمد جميل -محمد سفير، نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء، ملتقى الدولي حول الأداء متميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية، جامعة ورقلة 22-23/نوفمبر 2011 ص156

علي عبد الله، أداء المتميز، جامعة الجزائر، ملتقى الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09-مارس 2005، ص 229 ⁶⁸

وهناك تعريف آخر يركز على السوق ومفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية. ومنه تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها⁶⁹. أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها بالسعر الذي يسمح لها بأداء التزاما اتجاه الغير ويضمن لها تحقيق النمو المستمر، ونلاحظ أن هذا التعريف يركز على عامل السعر، والتنافسية تظهر في قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها نحو مختلف الأطراف الدائنين الذين تتعامل معهم، بحيث لا يكون للتسديد تأثير سلبي على المؤشرات المالية لمؤسسة فهو يتم دون أية مشاكل ويكون في المواعيد المحددة، مما يعطي للمؤسسة صورة جيدة أمام دائنيها، أي وجود توازن بين استخدامات المؤسسات والتزامات. كما أن المؤسسة وفقا لهذا التعريف تعمل على تحقيق النمو المستمر عن طريق زيادة حجم مبيعات وتوسيع استثمارات فهو إذن أي التعريف يركز أكثر على الجانب المالي بحيث يعتبر المؤسسة التي لها قدرة على المنافسة هي التي تمتلك مؤشرات مالية جيدة كتحقيق الأرباح وتحسين المردودية وزيادة رقم الأعمال لكنه يهمل جانب السوق الذي توجد فيه المؤسسة أي وجود عارضين أي منافسين، حيث لا يمكننا التحدث عن التنافسية ما لم يوجد منافسون. الملاحظة على جملة التعاريف المذكورة أعلاه بأنها قد ركزت على ربط تنافسية المؤسسة بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والتميز عن المنافسين، مع أهمية امتلاك المؤسسة لمؤشرات مالية وتسويقية تتفوق على المؤسسات المنافسة، مما يدعونا للقول بأن تنافسية المؤسسة ترتبط أساسا بتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية، وهي حسب M. porter تتمثل في ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز⁷⁰.

2_ خصائص الميزة التنافسية

يظهر المفهوم الأوضح لميزة التنافسية من خلال خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص:

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة لتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها
- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو في ما تقدم لعملاء أو كليهما .
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وتحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم الأفضلية فيها تقدم المؤسسة
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجدي

المطلب الرابع: أنواع التنافسية وعوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

صنف التنافسية إلى صنفين وهما⁷¹:

1- التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

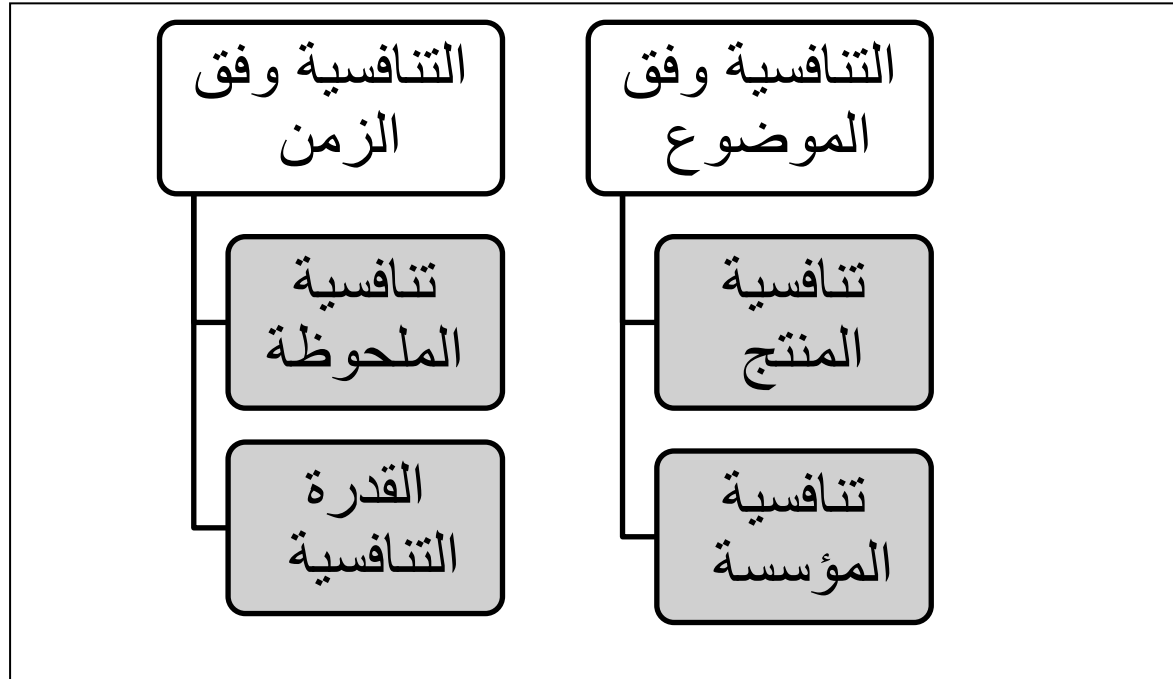
دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، مرجع سبق ذكره ص 735⁶⁹

لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012-2013 ص 37⁷⁰

دحماني محمد دريوش، مرجع سبق ذكره ص 736⁷¹

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافياً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تم تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.
- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حساب من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.
- 2- **التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.
- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب لا نتفاعل بشأن هذه النتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في الأسواق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- **القدرة التنافسية:** بين استطلاع للرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويقيي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال. إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف و تضمّن استمرارية المؤسسة وتطورها.

شكل رقم (09) يوضح أنواع التنافسية:



الفرع الثاني: عوامل المؤثرة في التنافسية المؤسسة

عوامل التنافسية هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي⁷² :

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات ، كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما و العكس بالعكس صحيح .
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة إنتاج و تسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، و العكس صحيح .
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها أفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها و عرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و عكس صحيح.
- أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية تحدث تفوقا على منافسيها باختراق السوق من خلال انتهاج إستراتيجيات وطرق تجعلها في توازن بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، أي توفير ما يحتاجه السوق من سلع وخدمات عن طريق المعطيات الداخلية من موارد وكفاءات وتقنيات وغيرها واستغلالها أحسن استغلال مما يجعلها تؤدي أداء متميز ويكسبها ميزة تنافسية، ولكن هذه الأخيرة قابلة لزوال مع مرور الوقت مما يعرض المؤسسة لخطر التواجد في السوق في ظل هذه المنافسة القوية والتغيرات السريعة التي تحدث في محيطها الخارجي

المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا كبيرا واهتماما بالغا من طرف العديد من المنظمات العالمية والباحثين الاقتصاديين باعتبارها من أفضل الوسائل التي تدفع إلى التطور الاقتصادي وذلك نظرا لتمييزها بسرعة إنشائها وخصائص أخرى ونظرا للدور الفعال الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية. تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعامة الأساسية للاقتصاديات الكثير من الدول المتقدمة وكذلك النامية نجد أن تنافسية المؤسسة ترتبط أساسا بمختلف مؤشرات نشاط المؤسسة من المردودية والفعالية والنجاعة والأداء وزيادة رقم الأعمال وكل هذه المؤشرات كما سنرى تعبر عن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية، وفيما يلي عرض بسيط لبعض هذه المفاهيم:

مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحديد أهداف والخصائص التي تتميز بها.
أهميتها ومعوقات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل طرعا يحتل أولوية متقدمة على صعيد اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية، ومنها البلدان العربية والإسلامية، فقد حظيت باهتمام مخططي السياسات الاقتصادية والاجتماعية وذلك انطلاقا من الدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول لهذا تعددت تعاريفها.

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- تعريف اللجنة الأوروبية

لا يوجد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات التي تعتبر في الدول المتقدمة صغرى، تعتبرها الدول النامية كبرى، كما يوجد أكثر من تعريف في الدولة الواحدة. ولقد تبنت الدول معايير مختلفة لتعريفها ومن أهم المعايير الشائعة: معيار العمال، معيار رأس المال، معيار المبيعات والإيرادات، معيار الإنتاج، معيار التقنية المستخدمة، معيار استهلاك الطاقة ولكن أكثر المعايير شيوعا هو عدد العاملين بها، وهنا يوجد

سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة للإستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 43⁷²

أيضا اختلاف حول الحد الأعلى والأدنى لعدد العاملين مثلا في ألمانيا لا يزيد العدد على 49 عامل وفي إنجلترا 200 عامل. بعض الدول تعرفها على أنها المشاريع التي لا يتجاوز عدد العاملين فيها 250 مشغلا⁷³. "

2- تعريف منظمة العمل الدولية

" المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي وحدات تنتج وتوزع سلع و خدمات و تتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون ابهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية ، و بعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة ، و بعضهم يستأجر عمالا و خرفيين و بعضها يعمل برأس مال ثابت ، يعتمد على عائد منخفض ، و عادة ما تكسب دخولا غير منتظمة و تهيء فرص عمل غير مستقرة ، و يضيف هذا التعريف بأنها قطاع غير رسمي بمعنى أنها مؤسسة ليست مسجلة لدى الأجهزة الحكومية أو الإحصائيات الرسمية غالبا "وتعرفها هي المؤسسات التي يعمل بها أقل من 10 عمال والمتوسطة هي التي يعمل بها ما بين 10 و 99 عاملا ، ومايزيد عن 99 عامل تعد صناعات كبرى⁷⁴ .

3- تعريف لجنة التنمية الإقتصادية الأمريكية

إن هذه المشروعات هي التي تعتمد على استقلالية الإدارة وأن يكون المدير هو مالك المشروع وتتشكل من مجموعة من الأفراد ومحلية النشأة، بحيث يكون أصحاب المشروع قاطنين في منطقة المشروع". وهي المؤسسات التي يعمل بها من 10 إلى 500 تعتبر متوسطة أما الصغيرة هي تلك التي يعمل فيها 20 إلى 100 فرد.

4- تعريف الاتحاد الأوروبي " وفي الاتحاد الأوروبي صدر التعريف الجديد ضمن التوصيات المفوضية الأوروبية في أبريل 1996 واعتمد التعريف الجدي على ثلاثة معايير كمية هي عدد الموظفين، رقم الأعمال وأخيرا الحد الأدنى لموازنة⁷⁵ كما هي موضحة في الجدول رقم(06) الموالي:

نوع المؤسسة	العدد الأقصى للموظفين	العدد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للموازنة
المصغرة	09	/	/
الصغيرة	49	07 مليون أورو	05 مليون أورو
المتوسطة	249	40 مليون أورو	27 مليون أورو

مصدر: خوني رايح حساني رقية أساليب التمويل بالمشاركة بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-2015 ص 43

ويعرف البعض المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها "تلك المشروعات التي يدخلها حجمها دائرة المشروعات التي تحتاج للدعم والرعاية والنابعة من عدم قدرتها الفنية أو المالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدراتها وإمكاناتها الذاتية «». إزاء هذه المعطيات، فإن معيار عدد العمال وقيمة الأصول يعتبران عنصرا أساسيان لمختلف بلدان العالم في تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مجال نشاطاتها الصناعية أو خارج مجال الصناعة⁷⁶ (التجارة والخدمات).

5- تعريف في اليابان باعتبار أن دولة اليابان لها كثافة سكانية كبيرة فلقد ميز القانون الياباني المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط⁷⁷ وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (07):

حسين عبد المطلب الأسرج، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية في الدول العربية، دراسات إستراتيجية، الطبعة الأولى مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي 2009 ص 13⁷³
عبد الرزاق حميدي -عبد القادر عوينان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة ،ملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ص 02⁷⁴
خوني رايح -حساني رقية ،أساليب التمويل بالمشاركة بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دار الراية للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،الأردن -2015 ،ص 43⁷⁵
عبد الرزاق حميدي -عوينان عبد القادر ،مرجع سبق ذكره ص 03⁷⁶
محمد إبراهيم عبد اللاوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطارها النظري والتطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، لطبعة الأولى، الجزائر (جامعة

القطاعات	رأس المال المستثمر	عدد العمال
المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط الصناعي	أقل من 100 مليون ين	300 عامل أو أقل
مؤسسة التجارة بالجملة	أقل من 30 مليون ين	100 عامل أو أقل
المؤسسات الخدمية والتجارة التجزئة	أقل من 10 مليون ين	50 عامل أو أقل

6- مصدر: محمد إبراهيم عبد اللّوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطارها النظري والتطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، لطبعة الأولى، الجزائر (جامعة تلمسان) 1438-2017 ص44

في الجزائر وبالرغم من أن نواجد المؤسسات الصغيره والمتوسطة بها ليس بحديث العهد لا يمنح إعطاء تعريف محدد لهذا النوع من المؤسسات، فقد وضعت عدة معايير لتحديد تعريف واضح لها من حيث الحجم وهي: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة إلخ، لكن المعيار الأكثر استعمالا هو معيار عدد العمال. إن التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هو التعريف الوارد في القانون 17/ 02 المؤرخ في 10/ 01/ 2017، والمتمثل في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي ينص على ما يلي: " تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع /أو الخدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها أربعة ملايين دينار جزائري، أولا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 2مليار دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية⁷⁸. الجدول رقم (08) يوضح تعريف مشروع الجزائري لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الصنف	عدد الأجراء	رقم الأعمال	حصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	1-9	أصغر من 20 مليون دج	أصغر من 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	10-49	أصغر من 200 مليون دج	أصغر من 100 مليون دج
مؤسسة المتوسطة	50-250	من 200 مليون - 2مليار دج	من 100-500 مليون دج

المصدر: محمد إبراهيم عبد اللّوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطارها النظري والتطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، لطبعة الأولى، الجزائر (جامعة تلمسان) 1438-2017 ص 56

للإشارة فإن المشرع الجزائري اعتمد في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكافة البلدان الأعضاء حيث صادقت الجزائر سنة 2000 على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ يركز هذا التعريف ثلاثة معايير كمية وهي: عدد العمال، رقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية، بالإضافة إلى معيار نوعي واحد ألا وهو معيار الاستقلالية⁷⁹

المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرع لأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ياسر عبد الرحمن-براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات صغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مجلةالنماء للإقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، العدد الثالث، 23 جوان 2018، صفحة 218⁷⁸
ياسر عبد الرحمن-، مرجع سبق ذكره، صفحة 219⁷⁹

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الأخرى ويمكن توضيحها فيما يلي:

- تتميز باستخدام التكنولوجيا وتقنيات جديدة إنتاجية أقل تعقيدا بحيث تكون كثيفة عنصر العمل و أقل كثافة الرأسمال ، و بالتالي قدرة على امتصاص اليد العاملة و أن انخفاض تعقد التقنية الإنتاجية فيها يجعل التدريب على استعمالها أيسر.
- قلة التخصص في العمل إلى درجة التي تقوم فيها الوظيفة الواحدة بمهام عدة وظائف ، والعمل متعدد الاختصاصات في الغالب وهذا ما يوفر الجو للكثير من المبادرة.
- يتميز الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات بالبساطة و قلة التعقد ، فالقرار يتخذ من طرف المالك المسير و عليه يتخذ القرار بسرعة ، ففي اقتصاد و المنافسة ميزته التنافس الشديد لا تقاس بالحجم و إنما تقاس بالسرعة في اتخاذ القرار.
- القرب من العميل و المورد و إمكانية تطوير علاقات شخصية ، وبالتالي تقديم خدمة متميزة ما يؤدي إلى زيادة رضا العميل و إرضاء المورد لمرونتها فيما تتعلق بمواعيد و كميات التسليم.
- الفعالية و الكفاءة حيث تتجلى في قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية لمالكها و إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل أكبر.
- سهولة القيادة و التوجيه و تحديد الأهداف الواضحة للمشروع بسهولة ، و إقناع العاملين بالأسس و السياسات و النظم التي تحكم المشروع.
- سهولة و بساطة التنظيم من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع ، التحديد الدقيق للمسؤوليات و التوفيق بين المركزية و أغراض التخطيط و الرقابة و بين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ⁸⁰.
- قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية، تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج ومستوى القاعدة الهيكلية.
- دقة الإنتاج والتخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض كلفة الإنتاج.
- سرعة الإعلام و سهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية⁸¹.
- قابلية الإبداع و الابتكار تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الكثير من الأحيان إلى الإبداع و الابتكار في منتجات
- تتميز بقدر عال من المرونة و سرعة و مواكبة التغيرات في العمل و ظروفه و التكيف معها بسرعة فائقة ، و يعود ذلك إلى الطابع الغير الرسمي للتعامل بين العملاء و العاملين و صاحب المؤسسة⁸².

الفرع الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في أي اقتصاد سواء كان متطورا أو ناميا، فهي تقوم بدور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية الاجتماعية وذلك من خلال دورها الفعال فهي تسعى لتحقيق عدة أهداف نذكر منها:

- رقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان.
- استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة وهذا لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لغرض العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل.

خالد القاشي -أيوب الشيكور ،مداخلة بعنوان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر صعوبات وعراقيل ،ملتقى الوطني حول إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة الوادي 07/06 ديسمبر 2017 ، ص 04⁸⁰

عبد الرزاق حميدي ،مرجع سبق ذكره ص 03-04⁸¹

خالد قاشي -أيوب الشيكور ،مرجع سبق ذكره ص 04⁸²

- إعادة إدماج المسرحيين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصخصة وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة.
- استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي وقد بينت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية اقتصادية في قطاع الإنجاز والأشغال الكبرى أنه يمكن عن طريق التخلي والاستعادة إنشاء 15 مؤسسة صغيرة.
- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وتنمية الثروة المحلية، وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق.
- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام نفس المدخلات.
- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.
- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها ومستخدميها، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة.
- تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي: أهمية اقتصادية وأهمية اجتماعية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب في النقاط التالية⁸³:

1- الأهمية الاقتصادية

- تساهم بشكل فاعل بإيجاد الوظائف وبذلك فإنها مصدر مهم للوظائف الجديدة في الاقتصاد و تساعد الدول والحكومات في حل مشكلة البطالة.
- تعتبر مصدرا مهما للتجديد والابتكار والإبداع إن المنظمات المتوسطة والصغيرة تمتاز بجهودها الحثيثة لتطوير المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها.
- تمثل المنظمات المتوسطة والصغيرة مصدرا مهما لتوليد الناتج القومي والثروة الاقتصادية، ويتأتى هذا من دورها ومساهمتها في تعظيم العوائد الاقتصادية وتطوير الاقتصاد.
- ضرورة للمنظمات والصناعات الكبيرة، إن الأعمال الصغيرة تستفيد منها الشركات الكبرى حيث توفير مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار والتجهيز بما تحتاج إليه من مواد.
- تعمل المشروعات الصغيرة على تحسين الاستهلاك وترشيده، وتقضي على الإسراف والضياع الاقتصادي، كما وتقضي على التضخم عن طريق الاستثمارات والتشغيل الاقتصادي للأموال غير المنتجة.
- تعمل على توفير السلع والخدمات فيزيد الدخل القومي، وعليه فالمشروعات الصغيرة تساعد في زيادة فرص العمل وتحسين طرق استغلال المواد الطبيعية المتاحة وكذلك تساهم في الحد من انتشار الفقر لأنها تنتزع على شريحة عريضة من المجتمع.

2- الأهمية الاجتماعية⁸⁴

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

- **تكوين علاقات مع المستهلكين في المجتمع:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاتهم مبكرا والتعرف على طلباتهم بشكل تام وبالتالي تقديم السلع والخدمات. الخدمات، إن ربط العلاقات مع المستهلكين يوجد علاقة ربط بين المنتج والمستهلك

صلاح الدين عزوي، مرجع سبق ذكره ص 50⁸³

مرجع سبق ذكره ص 51⁸⁴

و يعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك و هذا ما لا نلاحظه بنفس الدرجة لدى المؤسسات الكبيرة .

- **المساهمة في التوزيع العادل للدخول:** في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتقاربة في الحجم و التي تعمل في ظروف تنافسية واحدة و يعمل بها أعداد هائلة من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة و هذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة و التي لا تعمل في ظروف تنافسية.
 - **التخفيف من المشكلات الاجتماعية:** و يتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة، و ما تنتجه من سلع و خدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمان و فقرا و بذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر و التآخي بصرف النظر عن الدين و اللون و الجنس.
 - **إشباع رغبات و احتياجات الأفراد:** إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن أذواقهم و آرائهم و ترجمة أفكارهم و خباراتهم و تطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد و تحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة و السلطة.
 - **زيادة إحساس الأفراد بالحرية و الاستقلالية:** إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعظم إحساس الأفراد بالحرية و الاستقلالية و ذلك عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية و الشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود و شروط و الإحساس بالتملك و السلطة و تحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة و السهر على الإستمرارية نجاحه
- المطلب الرابع: أسباب فشل مؤسسات صغيرة ومتوسطة**
- تعتبر مخاطر فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في سنواتها الأولى عالية نسبيا وهذا يعود إلى عدة أسباب مالية اقتصادية مختلفة تتمثل فيمايلي:
- 1- **أسباب ترجع إلى صاحب المشروع :**
 - عدم كفاءة الإدارة وعدم توفر الخبرة الكافية وضعف التدريب اللازم لصاحب المشروع من أسباب رئيسية لفشل المشاريع .
 - سوء إختيار الشركاء ، وعدم الإهتمام بالمشكلات الإنسانية في المؤسسة .
 - عدم الإحتياط لمواجهة مشكلات وأزمات المالية .
 - 2- **أسباب ترجع إلى المشروع ذاته :**
 - الإقتتار إلى التخطيط الإستراتيجي وذلك للإعتقاد أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدم ضرورته لهذا النوع من المشاريع ، وكذلك سوء إختيار الموقع وذلك بسبب إختيار أصحاب المشروع الموقع دون بحث وتخطيط
 - إرتفاع التكاليف إنتاج وتسويق السلعة عما كان متوقعا مما يؤدي إلى رفع سعر بيع الوحدة مقارنة بالسلع المنافسة وبالتالي انخفاض المبيعات ...إلخ

3- أسباب متعلقة بالعاملين :

- الإهمال في إختيار الأفراد العاملين وتوجيههم وتدريبهم .
- الإخمال في المتابعة ورقابة العمل وسوء الإتصال داخل وخارج المشروع .
- الإستعانة بأقارب أو المعارف صاحب المشروع غير الأكفاء .

4- أسباب المالية و الاقتصادية :

- الإفراط في الإقتراض دون التفكير في البدائل
- الإقتراض دون سياسة لمواعيد الدفع مما يؤدي إلى تراكم الديون والفوائد وسوء إستخدام الديون وخسارتها الدخول في المضاربات لشراء

- ارتفاع سعر الفائدة على الأموال المقترضة والمنافسة القوية أو الإستهانة بها
- ركود إقتصادي أو الإنكماش في سوق المشروع عزوف المستهلك عن المنتج لتغير الأذواق أو ظهور بدائل أكثر جذبا ، زيادة المبيعات دون زيادة الأرباح . هذه السلوكيات تؤدي إلى زيادة العسر المالي للمؤسسات صغيرة والمتوسطة التي تعاني أصلا من محدودية أموالها .

الفرع الثاني: معوقات التي تواجه مؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تم تصنيف المعوقات إلى صنفين هما:

1-معوقات البيئة الخارجية :والتي تتمثل في الجوانب التالية:

- عدم وجود قانون موحد للمشروعات يضع تعريفا محددا لها و عدم استقرار التشريعات التي تنظم النشاطات الاستثمارية.
- غياب الاتحادات النوعية الخاصة التي تربط المشروعات الصغيرة و المتوسطة، وتقوم برعاية مصالحها وتعزيز مرافقها التنافسية عبر العمل على توفير المستلزمات المادية بأقل التكاليف الممكنة.
- عدم مراعاة التوزيع الجغرافي بالنسبة لانتشار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاستثمارات .
- تركيز تقديم الخدمات المصرفية على المؤسسات الكبيرة دون المشروعات الصغيرة و المتوسطة إلا في حدود ضيقة.
- عدم توفير الشركات الخدمية المتخصصة التي يمكن أن تعنى بدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجالات: التمويل، التسويق، التخزين، التأمين و غيرها.

2- معوقات البيئة الداخلية :والتي تتمثل في:

- ضعف الكفاءات و المهارات الإدارية و الفنية لدى إدارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وعدم اهتمامها بالجوانب الخاصة بالتدريب و التأهيل البشري المناسب.
- تدني مستوى إنتاج العمل في المشاريع الصغيرة نتيجة لغياب التخطيط العلمي والاستخدام غير الكافي للإمكانيات والطاقات المتوفرة، و عدم القدرة على متابعة و مراقبة جودة الإنتاج.
- عدم الالتزام الكافي في إدارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأصول و القواعد المحاسبية و إعداد الموازنات التقديرية و النهائية.
- القيام بالدراسات اللازمة سواء دراسات جدوى أو دراسات أولية قبل إنشاء المشروع.
- نقص المعلومات الحيوية أو عدم توفرها وبدقة خاصة تلك المعلومات المتعلقة بالجانب التسويقي مثل معلومات عن المستهلك أو المنافس حيث أن إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجهل أهمية هذه المعلومة.

المبحث الثالث: دور آليات وقواعد ومبادئ الحوكمة في تفعيل أداء والتنافسية.

تؤدي حوكمة المؤسسات دورا مهما في معالجة المشكلات المتواجدة في المؤسسة والتحسين من أدائها وزيادة تنافسيتها ويتحقق ذلك من خلال توظيف مجموعة من الآليات صُنفت إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى الخارجية، وتطبيق قواعد ومبادئ التي تقوم عليها الحوكمة والتي تعتبر مجموعة من الأجزاء التي تعمل بالتناسق وتوافق فيما بينها، وبذلك تتم الممارسة الجيدة والسليمة لحوكمة في المؤسسات.

المطلب الأول: دور الآليات الحوكمة في تفعيل الأداء

تعتبر حوكمة المؤسسات عبارة عن نظام يحدد الآليات والعناصر التي تعمل معا في إطار متماسك وفعال لحماية وتحقيق مصالح الأطراف التي لها مصلحة في المنشأة من خلال ضبط سلوك الإدارة والبعد به عن السلوك النفعي والممارسات السلبية باعتبارها الجهة المفوضة من جانب المساهمين لاتخاذ القرارات ذات الانعكاسات لاقتصادية على بقية الأطراف المرتبطة بالمؤسسة بمصالح سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وبالتالي فإن

تطبيق نظام الحوكمة بفاعلية يضمن سلامة أداء مؤسسات والأسواق والاقتصاد على المستوى المحلي والدولي. وذلك من خلال⁸⁵

أولاً: دور مجلس الإدارة في تفعيل الأداء

إن الجمع بين مناصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب في الإدارة التنفيذية يمكن أن يكون له ارتباط إيجابي بمؤشرات أداء المؤسسات، فانه من الضروري تعديل بعض معايير مبادئ الحوكمة المطبقة وفقاً للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعاً عن سواه. كما أن تغيير الإدارة يؤثر على العائد، حيث بينت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية قدرة الإدارة طويلة الأمد على تحقيق أداء وزيادة في العائد الكلي من الإدارات الأقل خبرة.

يعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دوراً هاماً في زيادة أداء الشركة. إن مجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلالية أعلى يميل إلى تعيين مدراء أكفاء ذو خبرة عالية، والذي يحقق مصلحة الشركة وحلمة الأسهم وذلك من خلال:

1- الإشراف المستقل :

ويعنى به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي ستكون نتيجة تهيئة مجلس الإدارة لنفسه للالتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة الشركة إلى زيادة صافي الأرباح، ويجب التنويه أن المنطق والحكمة يؤكدان أن مجلس الإدارة ذا التفكير المستقل يعتبر أساساً للإشراف والإدارة، ومن هنا فلا يمكن توقع أن يقوم المديرين التنفيذيين بالإشراف على أنفسهم كمديرين تنفيذيين.

2- قدرة مجلس الإدارة على التنافس :

يعنى به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما ويجب أن يكون التهديد بالاستحواذ قائماً باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة لفترة طويلة من خلال أن عمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث.

3- دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة :

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

- **ثانياً: دور لجنة التدقيق في تفعيل الأداء:** تساهم لجنة التدقيق في تحسين الأداء من خلال القيام بالنشاطات التالية:

- **تدعيم استقلال المراجع الخارجي:** ويكون ذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التالية⁸⁶:
- التوصيات باختيار المراجعين الخارجيين وتغييرهم وتحديد أتعابهم، حيث يجب على لجنة المراجعة ترشيح المراجعين الخارجيين الذين لديهم القدرة على المراجعة حسابات المؤسسة بكفاءة وتلقي عروضهم، وإعداد مذكرة تعرض على مجلس الإدارة تبين فيها نتائج دراستها للعروض المقدمة والمراجعين المرشحين لمراجعة حسابات المؤسسة.
- الموافقة على الخدمات الاستشارية للمراجعين وتحديد أتعابها ويجب على لجنة المراجعة أن تفحص خطط الإدارة للارتباط بالمراجعين الخارجيين لتنفيذ الخدمات الاستشارية.
- فحص جوانب الاتفاق بين المراجعين الخارجيين والإدارة ومحاولة تقريب وجهات النظر بينهما.
- **فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين**

عزوي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.⁸⁵
بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2012، ص 54.⁸⁶

فحص نظم الرقابة الداخلية: يعتبر من أهم مسؤوليات لجنة المراجعة حيث أن نظم الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر ضرورة لنجاح المؤسسة كما أن عدم وجودها يعتبر ضمان أكيد للفشل العلاقة مع المراجعين الداخليين: يجب أن تكون العلاقة قوية بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية ويجب أن تقوم لجنة المراجعة في هذا الصدد بما يلي⁸⁷:

- فحص لائحة المراجعة الداخلية والموافقة عليها .
- فحص خطة المراجعة الداخلية والموافقة عليها.
- التنسيق مع المراجعين والتأكد من جودة المراجعة الداخلية وأنها تتم وفقا لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية .
- فحص التقارير المالية

يرى بعض الباحثين انه يجب على لجنة المراجعة أن تفحص القوائم المالية السنوية والمعلومات الدفترية، مع التركيز بصفة خاصة على السياسات المحاسبية التي تطبقها المؤسسة، أسباب التغيرات الهامة في الأرقام والنسب المالية والبنود غير العادية، تأثير وأسباب التسويات الهامة، تقديرات الإدارة، جوانب عدم الاتفاق بين المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية والتقارير الأخرى ويرى البعض الآخر أن المسؤوليات الأساسية للجنة المراجعة تتمثل في فحص التقارير المالية مع التركيز على كفاية وموضوعية وملائمة الإفصاح ما إذا كان هناك إشارات تحذيرية لأية مشكلات متوقعة في المستقبل، السياسات المحاسبية وتقديرات الإدارة.

_ثالثا: دور التدقيق الداخلي في تفعيل الأداء

يتمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والأخطاء وضبط البيانات ويتم ذلك بعد تنفيذ العمليات المحاسبية، أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على أصول المؤسسة، بعدها حدث تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي، فهو نشاط التقييم لمساعدة الإدارة في حكمها عن الأداء في المؤسسة وعن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة وذلك من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي من خلال استقلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي تجاه الأفراد الذي يراجع أعمالهم، فهو ينصح ولا يأمر ويصلح ولا يفصح، بل يساعدهم في تطوير وتحسين أعمالهم، وكذلك توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا والتوجيه والإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها⁸⁸.

التدقيق الداخلي في جوهره يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة أي أنه يسعى إلى تحقيق فعالية الأداء وذلك في جميع المستويات سواء كانت العليا أو الدنيا وذلك من خلال التحليلات والتوصيات والمشورة التي يقدمها لمختلف المسيرين والعاملين في المؤسسة فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد والأسس والتي يمكن تلخيصها فيما يلي⁸⁹:

- مراجعة وتقويم فعالية وكفاية وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فاعلية وبتكلفة معقولة.
- التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة وخططها وإجراءات الموضوعية.
- التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.
- التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية.
- تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون بالقيام بها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.
- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.

بن عيسى ريم ، مرجع سابق ص 55⁸⁷

بوقابة زينب ، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة الجزائر -3- 2011، ص 122⁸⁸

بوقابة زينب ، مرجع سبق ذكره ، ص 123⁸⁹

- تقصي وتحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة وتحديد الخسائر والأضرار الناجمة عنها واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل.

رابعاً: دور التدقيق الخارجي في تفعيل الأداء

يعتبر التدقيق الخارجي بمثابة جرس الإنذار المبكر للمؤسسات، كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية أو الإدارية، وذلك من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل إتقان وموضوعية، وتدقيق حسابات المؤسسة وتدقيق أنظمتها المالية والإدارية والتحقق من موجوداتها، فهذا سوف يؤدي لا محالة إلى كشف مواطن الضعف والخلل في إدارة المؤسسة في الوقت المناسب والقيام بوضع الطرق المثلى لمعالجته قبل انتشاره، وهذا يبين أن بتطبيق التدقيق الخارجي سوف يكون هناك مزيداً من الرقابة ومزيداً من الحد من الغش والتزوير⁹⁰.

يتمثل النهج التقليدي للتدقيق في إعطاء الضمان والطمأنينة لمستخدمي البيانات والقوائم المالية، وهذا من خلال قيام المدقق الخارجي بالتأكد من مدى التزام إدارة المؤسسة بالإفصاح المحاسبي في القوائم المالية، فهذه الأخيرة تعتبر الوسيلة الرئيسية لإبلاغ المستخدمين الخارجيين بالمعلومات المالية الأساسية لتقويم أداء مؤسسة معينة، واتخاذ القرارات المتعلقة بها وينطوي تقويم أداء المؤسسة من قبل مستخدمي القوائم المالية على ثلاثة مقارنات أساسية كالآتي⁹¹:

- مقارنة أداء المؤسسة في الفترة الجارية بأداء المؤسسات المتماثلة.
- مقارنة أداء المؤسسة ما بين الفترة المحاسبية الجارية بأدائها في الفترة أو الفتارت السابقة.
- مقارنة أداء المؤسسة بالنسبة إلى حجم وطبيعة الموارد الاقتصادية المتاحة لها، والأحداث والظروف التي تؤثر عليها.

عند بداية القرن العشرين الميلادي اتجهت مكاتب التدقيق الكبرى نحو تطوير نوعية وطبيعة خدمات، بحيث أصبح التركيز على القيمة المضافة التي يحصل عليها العميل، وهو ما أطلق عليه بالحيل الرابع للتدقيق. تأثر هذا النهج الحديث شمل توسيع نطاق وظيفة التدقيق التقليدي من مجرد إضفاء مزيد من الثقة على القوائم المالية، إلى تحقيق تقدم سريع في مستوى أداء وربحية المؤسسة محل التدقيق. وقد استدعى ظهور وتطور النهج الحديث للتدقيق ضرورة إعادة التعريف بالتدقيق ووظيفته الأساسية وأدوار ومسؤوليات المدققين والتزامات أمام مختلف الأطراف المستفيدة من خدمات، حيث يحاول التدقيق الحديث تفادي الوقوع في الخطأ أو العيب الموجود في النهج التقليدي للتدقيق والذي يتمثل في عدم قدرته على توفير مشورة بناءة تحسن من عمليات وأداء المؤسسة محل التدقيق. ظهور مفهوم تدقيق الحسابات في جيله الرابع يمكن تبريره من منظور "طالب الخدمة من خلال إبراز أهمية القيمة المضافة التي يمكن لمدقق الحسابات تقديمها بجانب القوائم المالية"، وبالتالي نلاحظ أن طالب الخدمة أصبحوا ينتظرون من المدقق الخارجي أكثر من ذلك⁹².

وللتأكيد فإن تحقيق متطلبات طالب الخدمة استدعى قيام مكاتب التدقيق الكبرى بتطوير منهجيات حديثة تم خلالها توسيع نطاق هدف عملية تدقيق الحسابات ومخرجات ودور المدقق وطبيعة وإجراءات عمله. وبشكل عام تشمل أهداف النهج الحديث لتدقيق الحسابات على الإجراءات التالي⁹³:

- تحليل استراتيجيات المؤسسة محل التدقيق وفهم طبيعة البيئة التي تعمل بها والصناعة التي تنتمي إليها
- وتقييم قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تحليل الأنشطة الأساسية التي تزاو لها المؤسسة محل التدقيق وتقييم مدى ارتباط وانسجام هذه الأنشطة
- بالاستراتيجيات والأهداف المحددة.

عمارة امينة ، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي ، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير ، جامعة عبد بن باديس -مستغانم، 2016-2017، ص 62⁹⁰

عمارة امينة ،مرجع سبق ذكره ،ص 63⁹¹

بوقابة زينب ،مرجع سبق ذكره ص 123⁹²

مرجع السابق ،ص 123⁹³

- تقييم المخاطر التي تتعرض إليها المؤسسة محل التدقيق وردود فعل الإدارة تجاهها
- قياس النشاط التجاري للمؤسسة محل التدقيق والحصول على أدلة إضافية لتكوين رأي حول مصداقية القوائم المالية وتقييم قدرة المؤسسة على الاستمرار في ضوء التحليل والمقارنة مع بيانات المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس النشاط.
- إيجاد وتقديم الحلول الملائمة للمشاكل ومواطن الضعف التي تم تحديدها وحصرها خلال المراحل الأربعة السابقة بهدف تطوير نوعية وفعالية الأداء المستقبلي للمؤسسة.
- ويلاحظ أن هذا الأسلوب يضع احتياجات إدارة المؤسسة محل التدقيق في المقام الأول ويقدم طريقة تركز على اعتبار التدقيق أداة لتحسين أداء الإدارة، وبالتالي تستطيع نتائج التدقيق أن تعكس احتياجات الإدارة خاصة وأنها موجهة لخدمتها، بمعنى أن المدقق أصبح يشارك الإدارة في إحداث تطور بأداء المؤسسة التي يقوم بتدقيق حساباتها، من هنا أصبح المدققين غير مقيدين بأدوارهم التقليدية في تدقيق الحسابات وفحص السجلات فقط، وإنما امتد عملهم ليشمل المشاركة في تقييم أداء وعمل المؤسسة محل التدقيق، وإمداد الإدارة بالمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الهامة والجوهرية.
- ولتكوين القيمة المضافة لتدقيق الحسابات يتبع المدقق أسلوبين فنيين لجمع أدلة من شأنها تسهيل عملية إضافة القيمة وضمان التوافق مع المعايير المهنية، وهذين الأسلوبين هما⁹⁴:
- الحصول على فهم أفضل لأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة محل التدقيق، حيث يجب على المدقق أن ينفق وقتاً أطول لفهم عمل هذه الأخيرة، ووسائل الرقابة الداخلية المطبقة وطبيعة السوق وعلاقاتها مع المنافسين وغير ذلك من القضايا التي تواجهها الإدارة، لأن هذه المعرفة تعطي فريق عمل التدقيق فرصة إضافة القيمة بشكل حقيقي، ويصبح المدقق عندها في وضع أفضل ليس فقط لإبداء رأيه عن القوائم المالية وإنما أيضاً لتقديم نصائح من شأنها تطوير أداء المؤسسة مستقبلاً.
- التركيز على استغلال التكنولوجيا فالتكنولوجيا تلعب دوراً أساسياً في خلق القيمة المضافة، وبالأخص فيما يتعلق بتحليل اتجاهات السوق وتحديد موقف مؤسسة العميل قياساً بالمنافسين.
- وبالرغم من صعوبة التعرف على تفاصيل إجراءات عملية تدقيق الحسابات في ثوبه الجديد باعتبارها من المعلومات السرية الخاصة بكل مكتب مهني، إلا أن الدراسات والإصدارات المحدودة بهذا الخصوص تشير إلى أن تدقيق الحسابات لم يعد عملية تقتصر على تقييم النظم والمخاطر وتنفيذ برنامج التدقيق الأساسي، ولم يعد التركيز الأساسي للمدقق ينصب على جمع أدلة الإثبات من مصادرها التقليدية بهدف تدعيم رأيه النهائي عن العملية، ولم تعد الأساسيات التقليدية لعملية التخطيط واستخدام العينات في تنفيذ إجراءات الفحص والاختبارات التفصيلية تشكل نفس درجة الأهمية التي كانت عليه في السابق، فالتدقيق الآن أصبح يعتمد بشكل كبير على تقييم فاعلية استراتيجيات وفكر الإدارة وملائمة الأنشطة الأساسية التي تعتمد عليها مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى تقييم النظم والمخاطر وفحص السجلات والقوائم المحاسبية.

المطلب الثاني: دور قواعد الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- أولاً : دور الإفصاح والشفافية في تفعيل الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- يعد إفصاح والشفافية العاملين الأساسيين لتفعيل منظومة حوكمة المؤسسات بصورة جيدة ويعتمد على إلزام المؤسسات بتقديم المعلومات الملائمة وموثوقة وتم مراجعتها عن طريق مراجعين المستقلين بحيث يمكن اعتماد عليها في اتخاذ القرارات اللازمة. وللإفصاح والشفافية دور مهم في تفعيل أداء في المؤسسات كما يلي:
- فعندما يتوفر الإفصاح و الشفافية يؤدي ذلك إلى كفاءة سوق رأس المال، بمعنى أن تعكس أسعار الأسهم المعلومات المتاحة عن الأداء المستقبلي للمؤسسات المدرجة في السوق، فتصبح حوكمة أسعار الأسهم أدلة ضاغطة على الإدارة لتحسين الأداء.
- كما توفر المؤسسة من خلاله المعلومات التي تمكن جميع الأطراف من معرفة المركز المالي الحقيقي للمؤسسة والذي على أساسه يمكنهم تحديد موقفهم من المؤسسة حالياً ومستقبلاً، و يمكن كذلك من الاطلاع على ميزانية المؤسسات و أرباحها و خسائرها... الخ
- كما أن وجود الإفصاح داخل المؤسسة عن مرتبات كبار المديرين وما يتصل بها من انجازات و أعمال تم القيام بها ومدى ماحققه كل منهم و كم التحسين و التطوير الذي تم داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية هذا كله يمكن من الحكم على مدى كفاءة مجلس الإدارة، ومدى إمكانية استمرار أعضاء المجلس لشغل هذا المنصب أو تغييرهم وذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة .
- أما فيما يتعلق بالاستثمار فإن المؤسسة لا تستطيع استقطاب الاستثمار إذا لم تكن هناك شفافية كافية في جميع المستويات لأن غيابها يؤدي إلى تغيير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المستثمرين مما يدفعهم إلى اتخاذ قرارات خاطئة كتوجيه استثماراتهم إلى مؤسسات أخرى.
- كما يساعد الإفصاح والشفافية على خلق الثقة بين المستثمرين المحتملين وإقناعهم بدعم المشروعات المؤسسة وهم على يقين بأن أموالهم سوف يتم استخدامها بحكمة، كما تحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن تصرفاته⁹⁵.

- ثانياً: دور المساءلة في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- تعتبر المساءلة بعد من أبعاد حوكمة المؤسسات حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع القابضين والممارسين للسلطة العامة للمحاسبة وأيضاً محاسبة الموظفين على انتظام عملهم ومدى تقيدهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها وإمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس إدارة والإدارة تنفيذية⁹⁶، يتمثل دور المساءلة في تفعيل أداء كمايلي:
- تعتبر المساءلة وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري، فشعور العاملين بشيوع المساءلة يكبح لاستغلال المسؤولين في إساءة استخدام الموارد، حيث يخلق الشعور بإمكانية الكشف لرأي العام عن عدم استقامة القرارات الإدارية أو السلوك، وهي مانع للتعسف في ممارسة السلطة، خاصة عند النقاء هذا الإدراك مع الأعراف الاجتماعية التي تنكر على العاملين الجمع بين السلطة وعدم الاستقامة، فالمساءلة هي إحدى آليات ضبط الآراء لضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة .
- كما تساعد في القضاء على الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبية والواسطة وهدر الوقت وإضاعة المال العام وتساعد على تعزيز الثقة بالجهاز الإداري، حيث وجودها يؤكد سيادة الالتزام الأخلاقي والعقلانية، وسيادة القانون، ما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي ما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية .
- فالمساءلة مهمة بالنسبة لأية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها وسيلة لتحسين المناخ العام للمؤسسة حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الأطراف من رؤساء ومروؤسي كما أنها سبب مباشر في ضرورة وجود معايير يحكم 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 ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر يجعل النتائج المترتبة على قرارات متساوية مع الخطط المرسومة.

وجود المساءلة يضمن حسن إدارة المديرين ولموظفيهم ويتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية سواء للمديرين من قبل أقاربهم ومن هم بتسويتهم من المستوى الإداري، أو من خلال المساءلة العمودية بشكليها من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل فوجود المساءلة وشيوع ثقافتها يسبب زيادة الالتزام والمراعاة لقيم وأخلاقيات الإدارة.

كما أن المساءلة تشجع الموظفين على المشاركة أكثر في عملية صنع القرارات الإدارية قرا رات ما يحقق مستوى أفضل من الالتزام في إنجاز العملية الإدارية، نظرا الى احتواءهم وشعورهم بالأهمية، وترفع من مستوى الرضا لدى العاملين وتحقق تحسین وصيانة الجانب المعنوي لدى الأفراد، ما يعزز الولاء للمؤسسة والعمل، وتعزز الشعور بالجداة والكفاءة على مستوى الأفراد والمؤسسات.

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

كما تساعد أيضا في تنظيم الأفراد طبقا للاستراتيجية المؤسسة، وتوجيه طاقاتها نحو الأهداف وتحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء وتمكن من معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة، وتوجيه تركيزهم إلى نتائج أعمالهم، وتساعد أيضا في تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل⁹⁷.

- ثالثا: دور مسؤولية الاجتماعية في تفعيل الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للأعمال عبر الزمن، وفي فترات مختلفة من تاريخ الشركات والصناعة، أن النقد الحاصل للمنظمات باعتبارها أكثر اهتماما بجني الأرباح على حساب البيئة أو صحة المستهلك أو باقي فئات المجتمع ولد بوادر لاهتمام الإدارات بهذه الجوانب، هكذا عرضت المسؤولية الاجتماعية باعتبارها اهتمام من قبل المنظمة بمصالح المجتمع الذي تعمل فيه بالإضافة إلى مصالحها الذاتية.

فمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على أنها: التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف. لمسؤولية الاجتماعية هي مبادرات والتزامات المنظمة والتي لها تأثير إيجابي على المجتمع أو بعض الفئات في إطار أربعة مستويات اقتصادية قانونية، أخلاقية وخيرية⁹⁸.

تباينت دوافع الشركات سواء كانت عامة أو خاصة نحو أهداف تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، كما تباينت كذلك دوافع أصحاب المصالح أو ملاك الشركة وإدارتها والمجتمع المدني من تبني المسؤولية الاجتماعية فالبعض يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات واجب تمليه الدوافع الإنسانية والاجتماعية والدينية، أما البعض الآخر فيرى أن تبني هذا المبدأ بمثابة استثمار يساهم في خلق القيمة للمؤسسة وهذا لتأثيرها الإيجابي على أداء المؤسسة، ويمكن توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في النقاط التالية⁹⁹:

- تشجيع عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية ومخاطر عدم تحمل المسؤولية المجتمعية.
- تحسين ممارسات إدارة المخاطر و تعزيز سمعة المنظمة، وهذا يجعلها مؤهلة للإقراض من القطاع المصرفي، وقادرة على جذب الاستثمارات .
- فضلا عن تحسن العلاقة بين الشركات والحكومة مما يعود عليها بالنفع.

مرجع السابق، ص 59⁹⁷

منيرة سلامي -سنيقرة رفيقة ، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة مقارنة بين

مؤسسة ايلاف ترين ، الضياء وليند غاز بولاية ورقلة ،صفحة 594

98

افروخ رانيا ، مرجع سبق ذكره ص 62- 63⁹⁹

- تحسين تنظيم العلاقة داخل المؤسسة بين الإدارة والعاملين بها من ناحية والإدارة وعملاء المؤسسة من ناحية أخرى.
- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين، والتأثير الإيجابي على قدرة المنظمة على توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.
- تحقيق الوفرة المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد، وخفض استهلاك الطاقة والمياه و الحد من التلوث، وخفض النفايات، واسترداد قيمة المنتجات المشتقة من جانب، وزيادة وفرة المواد الخام.
- تقليل التكاليف لأن المؤسسة التي لم تلتزم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية ستتكد تكاليف باهضة تدفعها على شكل تعويضات للمتضررين من أصحاب المصالح بما فيهم حماية البيئة والذين يمكن أن يطالبوا المؤسسة بدفع تكاليف الضرر البيئي.
- نزاهة المعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد .
- المنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات .
- المساهمة في حيوية المنظمة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية.
- المساهمة في الصالح العام، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات .
- تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل وتحسين الأداء البيئي .
- خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.
- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية والمبيعات وولاء العملاء .
- زيادة الإنتاجية والجودة والفعالية والكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثالث: دور الحوكمة في تفعيل التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجمعها في مراكز أفضل بالنسبة لمؤسسات الأخرى المنافسة لها، والتي تحقق من خلالها الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد التي تتوفر لديها والتي من خلالها تطبق أساليبها واستراتيجياتها التنافسية، خصوصاً وأن المؤسسات الحديثة تخضع لتغيرات وتطورات كبيرة، وذلك من خلال المنافسة الشديدة في السوق فتفرض على المنظمات المحافظة على مكانتها لاكتسابها ميزة لمنتجاتها أو خدماتها، لذلك أن إدراك المؤسسة للمصدر الأمثل لميزتها التنافسية عامل أساسي في الحصول عليها في الأجل المناسبة ومن ثمة الحصول على كل مرة.

ومن بين العناصر التي تعتبر دائمة ومتجددة لميزة التنافسية في المؤسسة هي الإدارة الكفوة وذلك من خلال تطبيقها لمعايير الحوكمة أي تفعيل مجموعة من آلياتها التي تلعب دوراً أساسياً في ضبط عمل المؤسسات وما يسمى بكفاءة التمييز¹⁰⁰.

ويكون ذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات والطرق والأساليب وكذلك اتخاذ القرارات المختلفة والرقابة ومتابعة التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي، بحيث أن المستوى الداخلي يمثل موارد وكفاءات داخلية وكيفية تنظيم هذه العوامل التي تكون عن طريق وسائل ووظائف التسيير الداخلي (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) أما المستوى الخارجي فيتمثل في السوق، المنافسين، توجهات العملاء وغيرها، بحيث تعتبر آليات الحوكمة من وجهة النظر العملية في أنها مجموعة من الأدوات الرقابية الداخلية والخارجية، ودورها يكمن في التنسيق بين المعطيات المتواجدة على المستويين والعمل على تحقيق التوافق بينهما (المستوى الداخلي والخارجي)، أي كيفية تسيير الموارد والكفاءات بناء على متطلبات واحتياجات السوق وكذلك معالجة نقائص المؤسسة وتعزيز نقاط قوتها وتطويرها جعلها منسجمة، كذلك تجنبها للأخطار وانتهازها لفرص التي تواجهها أي أن تكون مرنة، بحيث تدفع بعلمية التسيير الإداري نحو مستويات أداء أفضل من أجل إحداث ميزة تنافسية تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات المطلوبة في ظل التطور المستمر، لذلك نرى أنه نادراً ما تستطيع المؤسسة الصمود والبقاء في ظل بيئة تجتاحها هذه التغيرات السريعة والمنافسة القوية، إلا المؤسسة التي تسعى إلى انتهاز

- واتباع طرق الحوكمة والعمل بآلياتها التي من خلالها تضمن التحسين من أدائها ومنه تحصل على الميزة التنافسية في كل مرة¹⁰¹.
- للحكومة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها¹⁰²:
- التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسات ، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.
 - إجراءات حوكمة المؤسسات تؤدي إلى تحسين إدارة ، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء المؤسسة.
 - تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.
 - إن تطبيق حوكمة المؤسسات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على واستثماراتها وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

خلاصة الفصل الثاني:

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية. كما توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباط بين آليات وقواعد الحوكمة والأداء حيث ان الممارسة السليمة لحوكمة المؤسسات في الإدارة وتوفير لآلياتها وتطبيق قواعدها ومبادئها بشكل جيد يؤدي الى تفعيل اداء والتنافسية هذه المؤسسة سواء كانت صغيرة أو متوسطة وتحقيق اهداف التي تسعى لتحقيقها.

مرجع السابق ص 79¹⁰¹

الجوزي جميلة، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية ، ورقة بحثية ، جامعة الجزائر ، ص 08¹⁰²

**الفصل الثالث :دراسة مقارنة بين
الجزائر ومصر والمغرب في تطبيق
وممارسة حوكمة المؤسسات**

الفصل الثالث: دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر والمغرب في تطبيق وممارسة

حوكمة المؤسسات

مقدمة الفصل الثالث

بعد إتمام الدراسة النظرية وبغية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على آليات ومبادئ وقواعد الحوكمة وعلى الأداء والتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ارتأينا أن نجري دراسة تطبيقية فاخترنا أن تكون عبارة عن مقارنة بين عدة دول من بينها الجزائر ومصر والمغرب، حيث تعد البلدان العربية ومن بينها الجزائر حديثة العهد بتطبيق المبادئ والممارسات السليمة للحوكمة.

المبحث الأول واقع حوكمة في المؤسسات الجزائرية

أصبحت حوكمة المؤسسات تحتل مكان الصدارة بالنسبة لجميع دول العالم سواء المتقدمة منها أو نامية، خصوصا بعد التغيرات التي شهدتها العالم خلال العقدين الأخيرين والمتمثلة أساسا في الأزمات المالية الكبرى والانهيئات المؤسسية.

فرغبة الجزائر في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي أدى بها إلى بذل جهود نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها. فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكليّة يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع.

المطلب الأول: بؤادر الحوكمة مؤسسات صغيرة والمتوسطة بالجزائر

لقد قامت الجزائر بصياغة قرارات وقوانين وإيجاد أنظمة و قواعد توافق سير الأعمال الناجحة لمؤسساتها ووضع الخطط الكفيلة لتحسين الأداء فيها قصد التوصل للتطبيق الناجع لممارسات الحوكمة، استنادا للمعايير المعمول بها حاليا في العالم في مجال الحوكمة حيث تبنت فكرة تنصيب لجنة سميت بـ "لجنة الحكم الراشد" و انعقد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات شهر جويلية 2007 تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية من خلال قبولها رعاية الملف كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية، كمؤسسة التمويل الدولية، وبرنامج "ميدا" لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة¹⁰³. فمن الجهود المبذولة لإرساء إطار الحوكمة في المؤسسات الجزائرية كمايلي :

• انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007

حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم والمؤسسة وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ. يهدف هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية والخاصة وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد، قصد الشروع في تطبيقها على أرض الواقع. وعليه فإن الغاية المرجوة من تنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست أن تجعل المؤسسة منغلقة على نفسها أو مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة ونشاطها بل على والعكس فهو يمنحها أدوات تساعد على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن. ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق النصوص التنظيمية السارية ويعتبر وثيقة مرجعية ومصدرا هاما في تناول المؤسسات¹⁰⁴.

• إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، والقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل حوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية.

• إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري :تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية CAR و اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر¹⁰⁵.

• إطلاق مركز حوكمة الجزائر

بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.

• برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر

تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل (الربيع) ، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى

¹⁰³ بوزيان عثمان، بربار صفيّة، مرجع سبق ذكره، ص 120

¹⁰⁴ سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

، تخصص إستراتيجيات المنظمات، جامعة المسيلة، 2016، ص 52

¹⁰⁵ بن شيخ سارة، بن عبد الرحمان ناريمان، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مخبر LUDLD جامعة قاصدي

مرباح ورقلة، ص 660

العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة¹⁰⁶.

المطلب الثاني: حكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد وضع ميثاق حكم الراشد نتيجة مجهود العديد من الأطراف الذين آمنوا بضرورة تبني مبادئ، الحوكمة وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية خصوصا بعد انعقاد مؤتمر الحوكمة في الجزائر سنة 2007 ومن أهم هذه الأطراف نجد "جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة" و"منتدى رؤساء المؤسسات"، بالإضافة إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، بالإضافة إلى الدعم المقدم من قبل المؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر كـ "مؤسسة التمويل الدولية"، و"برنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وكذا "المنتدى الدولي لحوكمة المؤسسات".

صدر ميثاق حكم الراشد في مارس 2009، وهو ذو صبغة تعليمية بخبرة ألمانية. يسعى إلى مساعدة رؤساء المؤسسات على اكتساب الأدوات الأساسية التي تمكنهم من القيام بالحوكمة بشكل فعال، وحاليا يتم العمل بمبادئ هذا القانون بشكل طوعي. وقد وضع بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD الصادرة في 2004، مع مراعاة خصوصية البيئة والمؤسسات الجزائرية¹⁰⁷. يهدف هذا الميثاق الى تحقيق مجموعة من الاهداف¹⁰⁸:

- **الإنصاف:** الحقوق و الواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة ، و كذا الامتيازات و الالتزامات المرتبطة بهم، يجب أن توزع بصورة منصفة.
 - **الشفافية:** الحقوق و الواجبات ، و كذا الصلاحيات و المسؤوليات المترتبة عن ذلك، يجب أن تكون واضحة و صريحة للجميع.
 - **المساءلة:** مسؤولية كل طرف محددة بواسطة أهداف محددة و غير متقاسمة.
 - **المحاسبة:** كل طرف شريك يكون محاسبا أماما طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عليه .
- الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور النماذج الدولية
الجدول رقم (09) يوضح خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور النماذج الدولية

معيار التفرقة	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية
طبيعة المؤسسة الاقتصادية	مؤسسة اقتصادية عقلانية ذات دافع ربحي	مؤسسة اقتصادية إجتماعية ذات دافع رفاهية، أصحاب المصالح والمجتمع
درجة تمركز الملكية	وجود نسبة تركيز كبيرة للملكية تعود للمستثمرين المؤسسين (عادة أقارب، أفراد لديهم نفس اهتمامات المشتركة)	الملكية تعود للدولة وقد يكون للدولة مع المستثمر مع سيطرة الدولة من خلال امتلاكها لأكثر نسبة من رأس المال المؤسسة
هدف المؤسسة	تحقيق أكبر قدر من المنافع بشكل الذي يساعد على تعظيم ثروة الملاك (الأرباح، النمو، البقاء، تعزيز المنافسة)	تحقيق مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح مثل: العمال، الهيئات المحلية، مجتمع المدني، المقترضين
المدى الزمني للمنافع	المدى القصير	المدى الطويل
الفئة ذات تأثير على إدارة المؤسسة	الملاك، الشركاء أو حملة الأسهم	أصحاب المصالح (الممثلين من هيئات العمومية، العمال، البنوك... إلخ)

106 بن شيخ سارة، مرج سبق ذكره، ص 660

107 سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره ص 53

108 بلمختار مرزاق، عمروش تيزيري، واقع ممارسة معايير الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال المؤسسات، جامعة بومرداس، 2016-2017، ص 28

طبيعة مجلس الإدارة	يختلف باختلاف موع المؤسسة: شركات الأشخاص (الملاك أو الشركاء) شركات الأموال (مجلس الإدارة واحدا مجلسين لإدارة الشركة مجلس المديرين ومجلس المراقبة	مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات، أو مجلسين لإدارة الشركة (مجلس المديرين ومجلس المراقبة) يضم ممثلين من هيئات عمومية
تسيير المؤسسة	ترتكز على تعليمات الذاتية الصادرة عن الملاك	ترتكز على التعليمات القانونية صادرة الهيئة الوصية
مصادر التمويل	ترتكز على التمويل الذاتي بالإضافة إلى التمويل البنكي	تمويل من الجهات الوصية بالإضافة إلى التمويل البنكي
مكافأة الإدارة التنفيذية	أجور ثابتة مع مكافآت تختلف باختلاف الشركة	
دور البورصة	آلية البورصة غير النشطة وتستخدم بصورة ضئيلة	
التدقيق الخارجي	ليست محل اهتمام وثقة، مع اعتبار نتائج الأعمال للمدقق الخارجي في غالب الأحيان على أنه إجراء خارجي روتيني	محدودية دور التدقيق الخارجي واعتباره كأداة رقابية بالنسبة لممثلي الهيئات العمومية والبنوك
التدقيق الداخلي	عمله محدود يركز على النشاط المالي	
لجنة التدقيق	غير موجودة	تقتصر على البنوك والشركات مسجلة في البورصة

المصدر: فلاق نور الدين، نماذج الحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد منظمات، جامعة د. مولاي طاهر - سعيدة، 2017-2018، ص 16

المطلب الثالث: نظام الحوكمة في الجزائر

لقد تم عقد العديد من المؤتمرات والملتقيات حول حوكمة المؤسسات، حيث تم عقد 213 مؤتمر وملتقى سنة 2011، فأين الجزائر من هذه المستجدات، وما هو واقع الحوكمة في الجزائر، فمن أجل الحكم على الحوكمة يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر الأربعة التالية¹⁰⁹:

- القيم (les valeurs) القيم المشتركة بين الأفراد.
- الهياكل (les structures) المتمثلة في هياكل الدولة، الوزارات ، مؤسسات الدولة، التي تتمثل مهامها في خدمة الشعب.
- إطارات التسيير (Cadre de gestion) طريقة التسيير ،كيفية تسيير التجهيزات، تسيير الموارد الأولية، تسيير المعلومات، تسيير الموارد البشرية.
- الوسائل أو الطرق (les outils) المتمثلة في سياسات الدولة ،برامج الدولة، مشاريع الدولة فمن أجل الحصول علي حوكمة جيدة يجب أن يكون هناك تناسق بين العناصر الأربعة السابقة، فلأسف في الجزائر لا يوجد تناسق بينها، إذ أنه لا يوجد تطبيق فعلي للحوكمة بل هناك بعض المحاولات التسييرية من يوم ليوم، و لكن لا توجد رؤية للمستقبل حيث لا توجد هياكل قادرة على حمل المتغيرات الجديدة، و الإطار التسييري لازلت ذات طابع إداري حيث مازال في الإطار البيروقراطي ، الذي من المفترض أن يكون تسييري معتمد

¹⁰⁹ فلاق نور الدين ، نماذج الحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد منظمات ، جامعة د.مولاي طاهر - سعيدة ، 2017-2018، ص 165

على لتحقيق النتائج الذي يعتمد على تقييم المدخلات و المخرجات، من خلال إجراء تقييم دوري و إجراء تحسينات، للأسف مازال الإطار التسييري في الجزائر بعيدا عن ذلك، إذ يولد عدم التناسق بين العناصر الأربعة السابقة مجموعة من الصراعات¹¹⁰ :

- صراع عدم الثقة.
- صراع تنظيمي: على مستوى جميع مؤسسات الدولة، هياكل لا تقدم النتائج التي أنشئت من أجلها.
- صراع تسييري: هل الهياكل قادرة على تحقيق النتائج، هل تمكن الأطارات التسيير من تسيير الأدوات العمومية بالطريقة الجيدة.
- صراع الوسائل: استعمال و سائل غير ملائمة مع الإطار التسييري، مثل التقييم كيفية التقييم و من يقوم بعملية التقييم فمن أجل الحصول على نظام حوكمة جيد يجب أن يكون هناك تنسيق بين القيم و الهياكل و إطار التسيير و الوسائل، فعند تحقيق التناسق يمكننا القول أن هناك حوكمة جيدة تحقق الشفافية و المسؤولية، و أيضا تكون هناك وسائل تمكن الشعب الجزائري من الحصول علي خدمات جيدة كالعدالة و التعليم، النقل، و الطاقة الصحة¹¹¹.

المطلب الرابع: تحديات ومعوقات الحوكمة المؤسسات في الجزائر

الفرع الأول: تحديات الحوكمة المؤسسات في الجزائر

تمويل المؤسسات هو مشكلة رئيسية في الجزائر بسبب عدم كفاية رأس المال للمؤسسات يجعل من الصعب تمويل أنشطتها وحصولها على قروض مصرفية. وعموما البنوك لديها شكاوى بسبب عدم تماثل بين معلومات الشركة والواقع. يرتبط نقص المعلومات والشفافية. حوكمة المؤسسات تركز على الشفافية، ودقة الحسابات سيؤدي إلى قراءة أسهل للمؤسسة من طرف البنك والمساهمين وهذا يسمح بتحسين جو الثقة بين الطرفين. حدد الميثاق الوطني مشاكل وتحديات المؤسسات الجزائرية التي تسعى لحوكمة في النقاط التالية¹¹²:

• كيف يمكن تحسين علاقة المؤسسة بالبنك ؟

ثمة مشكلة واسعة الانتشار حيث تشكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين، ترثى البنوك عادة ضعف رأسمال هذه المؤسسات، أو حساباتها (السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية لهذه الأخيرة. وتهتم قواعد الحكم الراشد للمؤسسة بصحة الحسابات وارتباطها بحقيقة اقتصادية وكذا زيادة شفافية المؤسسة للعمليات المصرفية سواء على الصعيد التاريخي أو التوقيعي.

• كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية ؟

يطرح موضوع البحث عن شركاء خارجيين عن نواة المساهمين، الأولية التي تكون عائلية غالبا، مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين. في الجزائر، ليس هناك تجميع كاف لتجارب ناجحة تخص تجارب في فتح رأس المال، بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى المساهمين الغالبين. يلتزم ملاك المؤسسات بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجيين والمحافظة على حقوقهم، بواسطة التطبيق الصارم لمبادئ الحكم الراشد المكرسة في هذا الشأن.

• كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية؟

توسع مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية، ومنها الخاصة، من الإدارة الجبائية. واقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة وعليه، يعد الجهد المبذول، من أجل شفافية ونزاهة الحسابات، عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء، مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.

• كيف يمكن توضيح العلاقة بين المساهمين ؟

¹¹⁰ بن شيخ سارة - بن عبد الرحمن نريمان، مرجع سبق ذكره، ص 663

¹¹¹ فلاق نور الدين، مرجع سبق ذكره ص 165

¹¹² ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص 24

تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي حركة «الجمعية» مفهوما سلبيا . على الرغم من أن «الجمعية» لفكرة حضارية وهي ممر لا بد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، وهي عصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين لا سيما فيما يخص الحقوق والواجبات وحماية المساهمين الأقلين.

• كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين الغير مساهمين ؟

إن قبول المسيرين التنفيذيين الغير مساهمين، فضلا عن ذلك، ليسوا أعضاء نواة العائلة والمؤسسة أدى لخلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات. هذه الوضعية تطرح مشكل الثقة والامتنياز والأجر ويشوبها عدم استقرار الإطار المسير الغير مساهم أو الغير منتمي للعائلة. وعليه، تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات :مجلس الادارة أو المراقبة للجنة المديرين وغيرها.

• كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي؟

تعاني العديد من المؤسسات من تجميع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه :وتحمل هذه الوضعيات إلي زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات، سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذه الأخيرة والمساهمين على حد سواء (سواء شغلوا مناصب تنفيذية أم لا) إن تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وخاصة، بوضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف¹¹³.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل المؤسسة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي¹¹⁴:

- أولا : المصدر الداخلي

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

✓ **مجلس الإدارة :** عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة المؤسسة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.

✓ **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 المؤسسة .

✓ **لجان مجلس الإدارة :** وأهمها لجنة التدقيق ولجنة المكافآت و الترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ثانيا: المصدر الخارجي

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، الذي يضمن تطبيق الحوكمة في المؤسسات وإعطائها صفة الالتزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين. من خلال ما سبق نلاحظ أن هنالك بعض المساعي للإرساء حوكمة المؤسسات في الجزائر، من خلال ظهور هيئات وجمعيات ناشطة تسعى إلى تطبيق هذا المفهوم، التي نتج عنها دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية ومركز حوكمة الجزائر التي تعد خطوة مهمة في دفع المؤسسات الجزائري إلى تبين هذا المفهوم، بالإضافة إلى

¹¹³ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره ،ص25

¹¹⁴ أفروخ رانيا ،مرجع سبق ذكره ص 35

المشاريع الدولية الراغبة في تعزيز الحوكمة، إلا أن الجزائر مازالت لم تحقق نظام حوكمة جيد، فيجب العمل على إيجاد التناسق بني هياكل الدولة وطرق تسيرها وأيضاً إيجاد الأدوات المناسبة لتحقيق نظام حوكمة جيد.

المبحث الثاني: مقارنة بين حوكمة في الجزائر ومصر والمغرب

نتيجة للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة المؤسسات، قامت العديد من الدول بإصدار العديد من التقارير والتوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة عن طريق المؤسسات العلمية أو عن طريق بورصة الأوراق المالية بها وباختلاف وضعية كل دولة سواء من الناحية الاقتصادية والثقافية والسياسية، وسوف نتعرض لتجارب بعض الدول في تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات منها الجزائر، المغرب، مصر.

المطلب الأول: حوكمة في مصر

اهتمت الحكومة المصرية من خلال وزارة الاستثمار ومراكز المديرين والهيئة العامة لسوق المال بتنفيذ تطبيق قواعد ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة للمؤسسات في جمهورية مصر حيث أصدر وزير الاستثمار في أكتوبر 2005 بصفته رئيس مجلس أمناء مراكز المديرين دليل قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات (الشركات) بجمهورية مصر العربية والذي عُذّل في فيفري 2011، ويتكون هذا الدليل من تسع مجموعات تنقسم مجموعة إلى مجموعة مبادئ شارحة لكيفية تطبيق وتحقيق الغرض من المجموعة وكذلك تقييم مدى نجاح المؤسسة في التطبيق¹¹⁵ ما يلي:

- 1- نطاق تطبيق هذه القواعد .
- 2- الجمعية العمومية .
- 3- مجلس الإدارة .
- 4- إدارة المراجعة الداخلية .
- 5- مراقب الحسابات .
- 6- لجنة المراجعة.
- 7- الإفصاح عن السياسات الاجتماعية .
- 8- قواعد تجذب تعارض المصالح.
- 9- قواعد الحوكمة بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بياناً تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتباراً من أول يناير 2007 وقد أصدر مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال قرار رقم 11 سنة 2007 بشأن القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات (المؤسسات) العاملة في سوق الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة والمستمد من دليل قواعد ومعايير حوكمة بجمهورية مصر العربية وضرورة التزام المؤسسات بها أحد متطلبات استمرار الترخيص لمزاولة النشاط.

وقد تمثلت هذه القواعد فيما يلي¹¹⁶:

- 1- مجلس إدارة المؤسسات
- 2- الجمعيات العامة وحماية حقوق المساهمين
- 3- تعارض المصالح وتعاملات الداخلين
- 4- الشفافية والإفصاح
- 5- نظم الرقابة والمراجعة الداخلية
- 6- مراقب الحسابات
- 7- الجزاءات الخاصة بالمؤسسات.

وفي عام 2011 قام المركز بتحديث دليل حوكمة الشركات المقيدة لها أوراق مالية بالبورصة بما يتماشى مع معدلات تطبيق الحوكمة في ذلك الوقت حرصاً منه على مواكبة أفضل ممارسات الحوكمة على المستويين الدولي والإقليمي فيما يخص دور مجالس الإدارة. كما أوصى بتنفيذ نظم الرقابة المختلفة بالشركات وتطرق لدور الشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة فضلاً عن التوصية بإتباع قاعدة الالتزام أو التفسير.

¹¹⁵ على عبد الصمد عمر ، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -مقارنة مع مصر ، جامعة مدنية ، مجلة الباحث العدد 12، 2013، ص 41

¹¹⁶ علي عبد الصمد عمر ، مرج سبق ذكره ، ص 41

يعد "الدليل المصري لحوكمة الشركات" بمثابة الإطار العام المتكامل للحوكمة وموضوعاتها ذات الصلة، ويضم مجموعة من القواعد الاسترشادية عن حوكمة الشركات طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية تستخدم كدليل استرشادي لتطبيق الحوكمة في كافة أنواع الشركات داخل جمهورية مصر العربية، ويسترشد بها كذلك في سن التشريعات والتعليمات الرقابية الخاصة بتطبيقات الحوكمة¹¹⁷.

المطلب الثاني: الحوكمة في المغرب

يأتي ميثاق الممارسات الجيدة لحوكمة المنشآت والمؤسسات العامة في ظرفية تتميز باعتماد المغرب لدستور جديد يهدف إلى تعزيز دولة الحق والقانون وتكريس مبادئ فصل السلطة وتعزيز الحوكمة الجيدة وتوطيد العلاقة بين المسؤولية العمومية والمحاسبة.

لقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل فريق عمل شكلته اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات، برئاسة وزارة الاقتصاد والمالية ومشاركة كل من وزارة الشؤون العامة والحكومة والاتحاد العام لمقاولات المغرب بالإضافة إلى هيئات أخرى. وفي إطار إصدار وتكريس الممارسات الجيدة، قامت اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات في مارس 2008 بإعداد الميثاق المغربي للممارسات الجيدة للحوكمة وكذا الملحقات الخاصة بالمقاولات المتوسطة والصغيرة من جهة والمؤسسات البنكية من جهة أخرى. كما وجه رئيس الحكومة منشورات إلى جميع الأعضاء يدعوهم فيه تعميم هذا الميثاق وتفعيل مقتضياته، كما يحث هيأت حوكمة المؤسسات والمنشآت العمدة على إعداد مخططات لتحسين الحوكمة والسهر على حسن تطبيق هذا الميثاق.

ويهدف هذا الميثاق الذي يشمل المبادئ العامة والتوصيات ومناهج السلوك في مجال الحوكمة الجيدة إلى إرساء تسخير مسؤول وشفاف يضمن مصداقية وفعالية ونجاعة الأداء العمومي وكذا تأكيد إلزامية الإخبار بالإنجازات وشفافية اتخاذ القرارات وتشجيع التفاعل والشفافية من أجل الاستجابة لانتظارات الأطراف المعنية. وهكذا، فإن هذا الميثاق يسعى بالخصوص¹¹⁸ إلى:

- نشر وتكريس الممارسات الجيدة لحكامة المنشآت العامة وترسيخ ثقافة المساءلة ونشر قيم الشفافية والإعلام والتواصل.
- تحسين أداء وجدوى ونجاعة عمل المؤسسات والمقاولات العمومية وذلك بتعزيز مساهماتها في تطوير نسيج اقتصادي تنافسي.
- تقوية دور ومسؤوليات هيئة حكمة المؤسسات والمقاولات العمومية وذلك بتمتع هذه الهيئة بالسلطة والكفاءات والموضوعية اللازمة لتنفيذ وظيفتها في القيادة الاستراتيجية ومراقبة تدبير المؤسسة.
- ضمان المعاملة العادلة للأطراف المعنية والحفاظ على حقوقه.

¹¹⁷ دليل المصري لحوكمة الشركات، الإصدار الثالث، أوت 2016، ص 07

¹¹⁸ كفي خيرة، مرجع سبق ذكره ص 133

دراسة مقارنة

المطلب الثالث: مقارنة بين حوكمة في الجزائر ومصر والمغرب

1- هل الدول محل الدراسة تقوم بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية؟ الجدول رقم (10) يوضح تطبيق مبادئ الحوكمة في الجزائر ومصر والمغرب .

الرقم	البيان	الجزائر	المغرب	مصر
01	مبادئ الحوكمة	تم الاعتماد في إعداد الميثاق على المبادئ التي جاءت بها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي	تم الاعتماد في إعداد الميثاق على المبادئ التي جاءت بها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي	تم الاعتماد في إعداد الميثاق على المبادئ التي جاءت بها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي
02	ميثاق الحوكمة	في 11 مارس 2009 تم إصدار مدونة الجزائرية لحوكمة مؤسسات	في مارس 2008 تم إعداد الميثاق مغربي للممارسات جيدة للحوكمة	أصدر وزير الاستثمار في أكتوبر 2005 بصفته رئيس مجلس أمناء مراكز المديرين دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات والذي عُيِّل في فيفري 2011

المصدر : من اعداد طالبة وفق لمعلومات مقدمة اعلاه .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10):

تسعى كل من الجزائر و المغرب ومصر إلى وضع إطار لتطوير مبادئ حوكمة المؤسسات، حيث سبقت مصر كل من الجزائر والمغرب، بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك (وزارة التجارة حاليا) حيث اهتمت الحكومة المصرية من خلال وزارة الاستثمار ومركز المديرين والهيئة العامة لسوق المال بتفعيل تطبيق قواعد ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة للمؤسسات في جمهورية مصر حيث أصدر وزير الاستثمار في أكتوبر 2005 بصفته رئيس مجلس أمناء مركز المديرين دليل قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات بجمهورية مصر العربية والذي عُيِّل في فيفري 2011. وكان إصدار ميثاق الحوكمة في الجزائر بعد المغرب مباشرة سنة 2008.

حيث حاولت كل من هذه الدول تبني مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لكن باعتبار الدول حديثة الانفتاح على الرأسمالية والإدارة الحديثة للمؤسسات، كما أن دور الدولة لا يزال مهما خاصة حالة الجزائر التي لا تزال بعيدة جدا، حيث أن المؤشرات الاقتصادية تدل على أنها لم تخرج نهائيا من المرحلة الانتقالية نحو اقتصاد السوق، وعلى العكس المغرب التي استطاعت أن تتوجه نحو الاقتصاد الحر لكن مع بقاء دور معتبر لتدخل الدولة.

2- مؤشر الفساد في الجزائر ومصر والمغرب

الجدول رقم (11) يوضح مؤشر الفساد في الجزائر ومصر والمغرب

المغرب			مصر			الجزائر			الدولة
2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016	السنوات

دراسة مقارنة

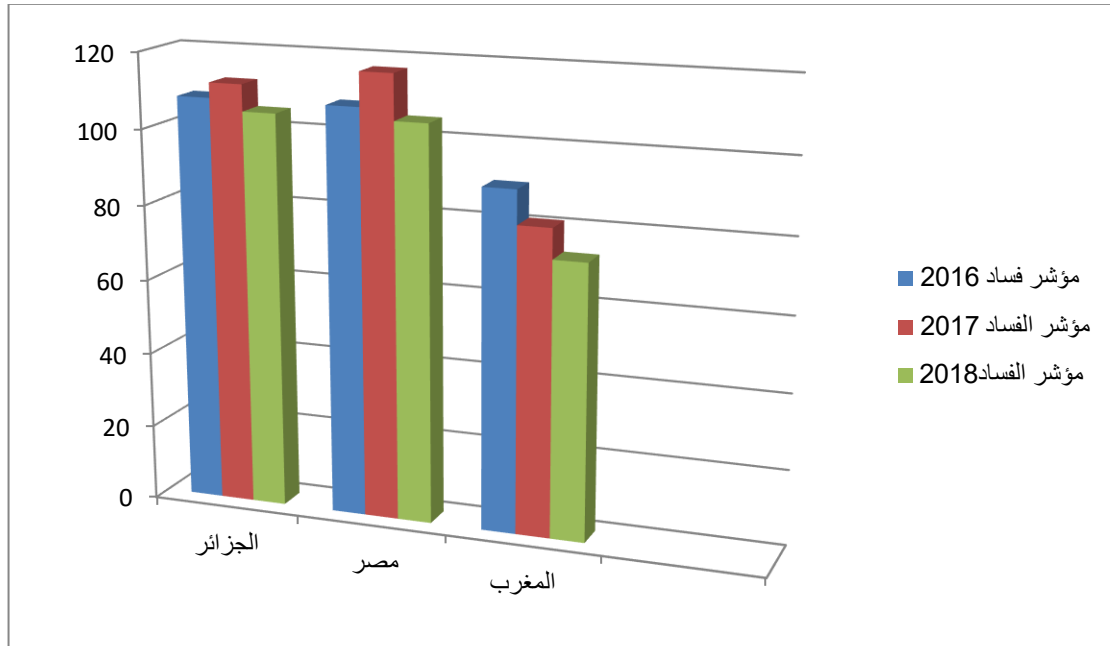
ترتيب دول حسب مؤشر الفساد	86	112	105	108	117	105	90	81	73
---------------------------------	----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----

المصدر: من إعداد الطالبة وفق التقارير مقدمة من طرف منظمة الشفافية الدولية سنة 2018

نلاحظ من خلال الجدول (11) يوضح مؤشر الفساد الجزائر ومصر والمغرب

احتلت الجزائر المركز 105 في مؤشر مدركات الفساد لعام 2018، الذي أعدته منظمة الشفافية الدولية غير الحكومية، ونشرت تفاصيله اليوم الثلاثاء 29 جانفي وتصنف "الشفافية الدولية" 180 دولة سنوياً، بحسب "مؤشر مدركات الفساد" في قطاعها العام، وفق مقياس يتراوح بين الصفر لأكثر الدول فساداً والمئة للدول الأكثر شفافية. وحصلت الجزائر على 35 درجة من 100 في ترتيب 2018، بارتفاع نقطتين عن مؤشرها لعام 2017، مما سمح لها بتقدم سبعة مراكز في التصنيف العالمي مقارنة بالعام السابق، حيث كانت قد احتلت المركز 112 في عام 2017. إلا أن المركز 105 للجزائر في عام 2018 ما زال دون تصنيفها في عام 2016، عندما احتلت المرتبة 86 بمجموع 34 من أصل 100 وتتناسم الجزائر المركز 105 مع مصر. وبحسب التقرير فإن أداء مصر والمغرب في مكافحة الفساد قد تحسن في 2018، إذ تقدم كل منهما بثلاث نقاط مقارنة مع مؤشر 2017، وقال التقرير إن الحكومة المغربية قد سمحت بالوصول إلى معلومات قانونية بعد سنوات من نداءات متكررة من قبل جمعيات المجتمع المدني مصر وبالرغم من تقدمها ثلاث نقاط مقارنة بمؤشر العام الماضي، فإن التحسينات التي تمت على الأرض تظل قليلة، حيث تواجه مصر قضايا فساد خطيرة. وأضاف التقرير أن منظمات المجتمع المدني مستهدفة من قبل الحكومة المصرية من خلال منع أعضائها من السفر، بالإضافة إلى اعتقال النشاط بشكل مستمر. وكانت لجنة الرقابة الإدارية هي الهيئة الرئيسية للتحقيق في قضايا الفساد بمصر، قد أعادت بعض أصول الدولة واعتمدت استراتيجية لمكافحة الفساد في غضون أربع سنوات وهذا ما يدل على أن تفعيل آليات الحوكمة مزال ضعيفا رغم الجهود المبذولة.

الشكل رقم(10): يمثل تطور مؤشر الفساد في الجزائر ومصر والمغرب لسنوات (2016-2017-2018)



المصدر: من إعداد الطالبة وفق التقارير مقدمة من طرف منظمة الشفافية الدولية.

1- إن الإفصاح والشفافية في المؤسسات الجزائرية والمصرية لا يزال دون المستوى المطلوب، على عكس المغرب التي حققت مستوى أرفع في الإفصاح لكن وبشكل عام إن مستوى الإفصاح والشفافية اللازم لا يزال

دراسة مقارنة

ناقصا مقارنة بالمستوى الدولي المطلوب حيث أن المعلومات التي يتم الإفصاح عنها لا تحتوي التفاصيل اللازمة. من خلال ما سبق يتضح لنا أن تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية، هذا ما يعزز نزاهة ويؤكد أن هذا المبدأ يعطي طمأنينة أكثر للمستثمرين والمتعاملين مع المؤسسات بشكل عام وأنه يجعل دول تخفض مستوى الفساد.

3- المساءلة والمسؤولية الاجتماعية - الجدول رقم (12) المساءلة والمسؤولية الاجتماعية

قاعدة	الجزائر	المغرب	مصر
المساءلة والرقابة	إصدار قوانين وتشريعات تعزز الدور الرقابي والإشرافي تتماشى وفق قواعد ومبادئ حوكمة التي جاءت بها منظمات الدولية	إصدار قوانين وتشريعات تعزز الدور الرقابي والإشرافي تتماشى وفق قواعد ومبادئ حوكمة التي جاءت بها منظمات الدولية	إصدار قوانين وتشريعات تعزز الدور الرقابي والإشرافي تتماشى وفق قواعد ومبادئ حوكمة التي جاءت بها منظمات الدولية
المسؤولية الاجتماعية	احتلت الجزائر المركز 124 عالمياً في تقرير يرصد مدى الانفتاح على المسؤولية الاجتماعية للشركات أعدته مؤسسة "ريسبكتو"، وهو أول تقرير يحاول قياس هذا الجانب لدى المقاولات عبر 195 دولة.	قام مرصد المسؤولية الاجتماعية للشركات في المغرب (ORSEM)، بتأسيس شراكة مع أطلنطا للتأمين لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في المغرب، حيث تركز خطة عمل 2019-2020 على إنتاج ونشر دليلين يتعلقان بممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.	تطور المسؤولية الاجتماعية في مصر من خلال عدة نشاطات أهمها: المركز المصري لمسؤولية الشركات 2009 واتفاق العالمي للأمم المتحدة والمؤشر المصري 2010

المصدر: من إعداد طالبة وفق تقارير.

من خلال الجدول رقم (11):

- **المساءلة والرقابة:** من الناحية التشريعية والقانونية نلاحظ أن كل دولة تعمل على إثراء النصوص الخاصة بعملية الرقابة والإشراف وفي إطار رقابة ومساءلة على المؤسسات تعتمد كل من الجزائر والمغرب ومصر على لجان المراجعة وتدقيق ومجلس الإدارة التي تعتبر كآليات داخلية وخارجية للحكومة من أجل التأكد من تطبيق القواعد (المساءلة، المحاسبة، شفافية.... إلخ) وتجنب وقوع الاختلالات وهذا نظريا ، أما على المستوى التطبيقي هناك غياب تكامل وتناسق جهود الأجهزة الرقابية المختلفة مما يعرقل جهود كبح الفساد والسيطرة عليه.

دراسة مقارنة

- **المسؤولية الاجتماعية:** تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها الإلتزام المستمر من المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم ومجتمع ككل. وأن كل من الجزائر ومصر والمغرب تسعى لتحقيق هذه القاعدة في المؤسساتها ومن هذا المنطلق أن للمسؤولية الاجتماعية علاقة مع حوكمة المؤسسات وهي إحدى قواعدها وركائزها الأساسية لها. فحوكمة تشير إلى آليات التي تكفل حماية أصحاب المصالح وتضمن فعالية عمل المؤسسة ، في الوقت الذي تشير فيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى هدف من عمل الشركة والإهتمام بأصحاب المصالح باختلاف طبيعتهم.

4- ترتيب المسؤولية الاجتماعية في كل من الجزائر ومصر والمغرب
- جدول رقم (13) ترتيب المسؤولية الاجتماعية في كل من الجزائر ومصر والمغرب

الدولة	الجزائر	المغرب	مصر
ترتيب	124	54	134
ترتيب عالمي	04	01	5
ترتيب عربي			

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال ملاحظة المعلومات في جدول أعلاه يتضح لنا المغرب ومصر أكثر اهتمام وإلمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية حيث قامت مصر بتطوير المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة نشاطات أهمها المركز المصري لمسؤولية الشركات 2009 واتفاق العالمي للأمم المتحدة والمؤشر المصري 2010. لكنها احتلت مراكز أخيرة في ترتيب العالمي مرتبة 134 ومرتبة 06 عربيا.

حيث احتلت الجزائر المركز 124 عالمياً في تقرير يرصد مدى الانفتاح على المسؤولية الاجتماعية للشركات أعدته مؤسسة "ريسيبكت"، وهو أول تقرير يحاول قياس هذا الجانب لدى المقاولات عبر 195 دولة. إلا أن دول القارة الإفريقية لا تزال بعيدة بعض الشيء على المراتب المتقدمة، لكنها تسجل تسحناً مقارنة مع السنوات السابقة.

واحتلت المغرب المرتبة 54 عالميا وتبوأ مرتبة الأولى عربيا وهذا يدل أن دولة المغرب أحسن من مصر والجزائر في انفتاح الشركات على المسؤولية الاجتماعية، ولأخذها بعين الاعتبار لمعطيات المتعلقة بالبيئة، والمساواة والتمييز، وقوانين العمل والتشريعات الاجتماعية، والفساد، والحق في المعلومة. ولذلك يمكن القول بأن تطبيق مبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية يؤثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية وذلك ما يحقق التنمية المستدامة وجذب رؤوس أموال الأجنبية للاستثمار في الأسواق المحلية. ويمكن من خلق بيئة عمل وسوق عمل مشجعة لرجال الأعمال والمستثمرين الأجانب في المنطقة خاصة المغرب.

5- ترتيب الدول في المؤشرات التنافسية العربية
الجدول رقم (14) ترتيب الدول في عدد من المؤشرات التنافسية العالمية

الدول	الجزائر	المغرب	مصر
مؤشر تنافسية 2017	16	12	17
مؤشر تنافسية 2018	9	8	احتلت مراتب أخيرة

مصدر: تقرير صندوق النقد العربي.

6- ترتيب عالمي لدول في مؤشر التنافسية
الجدول رقم (15) ترتيب عالمي لدول في مؤشر التنافسية

الدول	الجزائر	مصر	المغرب
-------	---------	-----	--------

دراسة مقارنة

ترتيب عالمي	86	100	71
مصدر: المركز المصري لدراسات الاقتصادية ECES نتائج تقرير التنافسية العالمي لعام 2017-2018 في مصر - ص 21			

من خلال الجدول (14) و(15) نلاحظ:

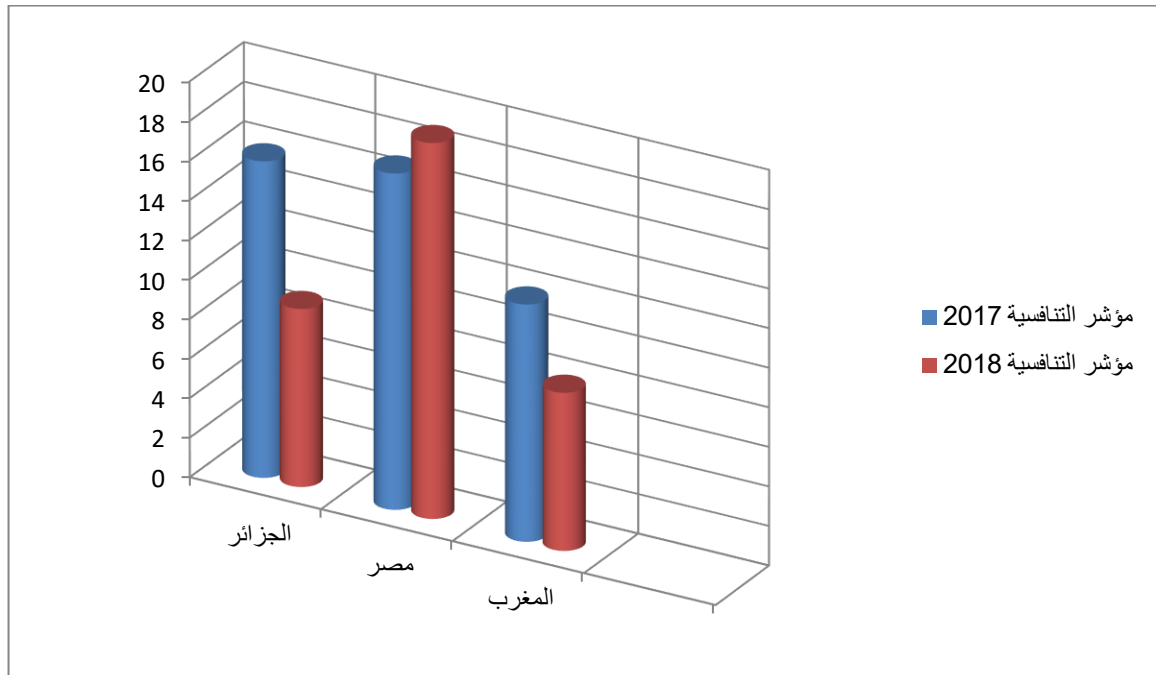
جاءت المغرب في المركز 8 عربياً سنة 2018 حيث تقدمت بأربع مراتب مقارنة بسنة 2017، بعدما احتلت المركز 71 عالمياً على مؤشر التنافسية العالمية، في نفس المرتبة التي كانت عليها في السنوات الثلاث السابقة، وسجلت نتائج جيدة على المستوى المؤسسي والتنافسي.

كان المركز التاسع عربياً من نصيب الجزائر سنة 2018 حيث ظهر تحسن وتقدم بسبعة مراتب في سنة 2017، بعدما ارتفعت بما يقارب 25 مركزاً عالمياً على مؤشر التنافسية العالمي GCI منذ 2012-2013، بعدما احتلت المركز 86 عالمياً ويعتبر حجمها السوقي هو نقطة القوة الخاصة بها، إلا أنها سجلت نتائج ضعيفة بالنسبة لبنود لكفاءة سوق العمل، وتنمية الأسواق المالية.

احتلت مصر المراتب الأخيرة من ترتيب العربي واحتلت مركز 100 لمؤشر التنافسية العالمي وذلك راجع لانخفاض معدل انفتاح اقتصاد على الخارج يهدد نمو اقتصادها ومعدلات الرفاهية، كما أن بعض سياسات التحفيز المالي لم تكن كافية للحفاظ على معدلات نمو اقتصادي جيدة، إذ يجب أن تقترن مع إصلاحات حقيقية في التنافسية، وعدم إعطاء أهمية للاستثمار في البنية التحتية وتطوير المهارات.

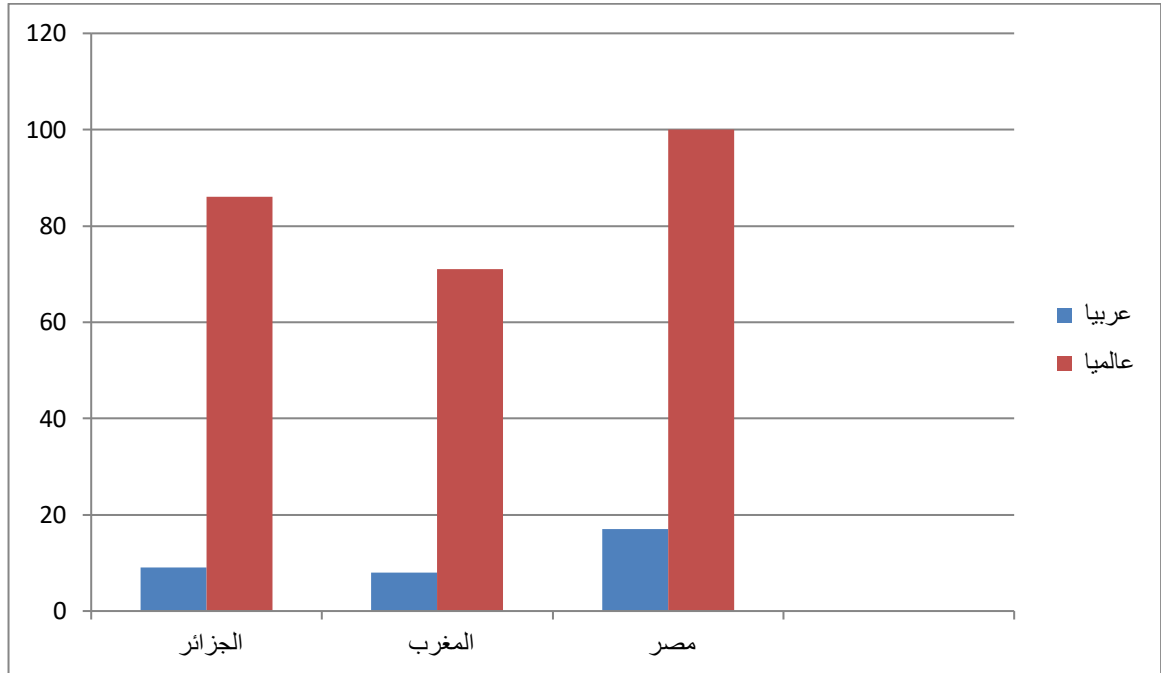
إذن نلاحظ أن الدولة المغرب الأكثر تطبيقاً لمعايير الحوكمة هي التي تصدرت مؤشر التنافسية من بين الدول الأخرى،

- الشكل رقم (11) ترتيب الدول في المؤشرات التنافسية العربية



المصدر: من اعداد الطالبة وفق مخرجات Excel

الشكل رقم (12) ترتيب العربي والعالمي لدول في مؤشر التنافسية



المصدر: من اعداد الطالبة وفق مخرجات Excel

7- ترتيب الدول من حيث المؤسسات والحوكمة الرشيدة
الجدول رقم (16) ترتيب الدول من حيث المؤسسات والحوكمة الرشيدة

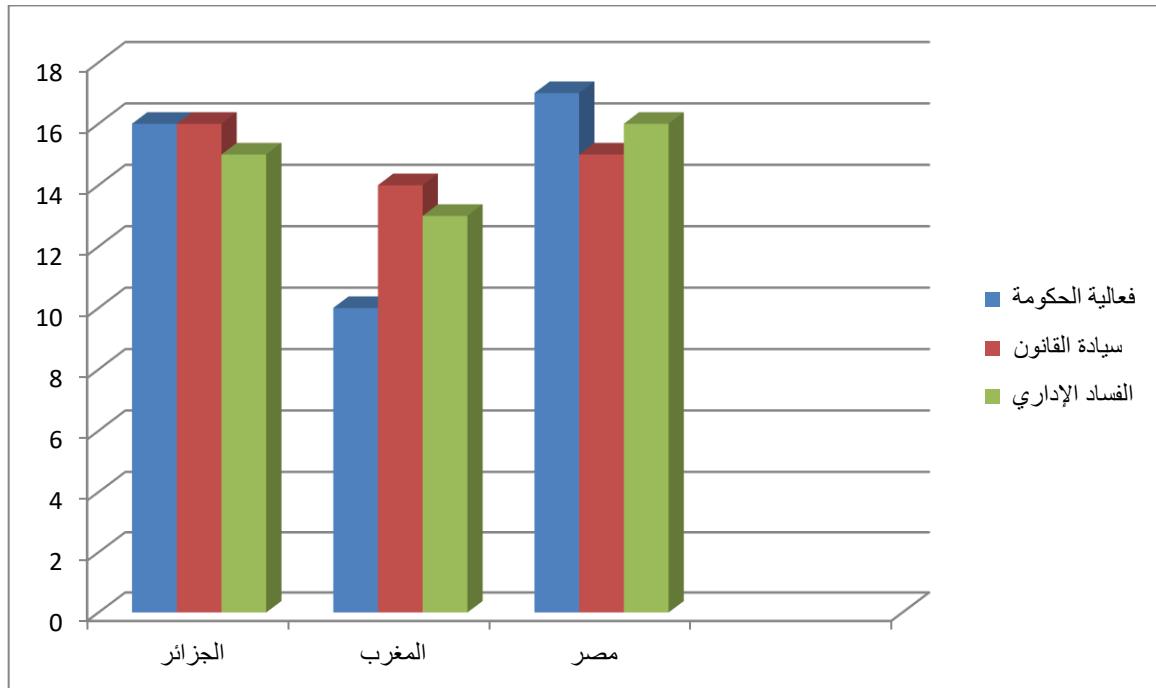
الدول	فعالية الحكومة	سيادة القانون	الفساد الإداري
الجزائر	16	16	15
المغرب	10	14	13
مصر	17	15	16

المصدر: صندوق النقد العربي، العدد الثاني، تنافسية اقتصاديات العربية، 2017

دراسة مقارنة

من خلال الجدول نلاحظ ان المغرب تتفوق على الجزائر ومصر في ترتيب الدول من حيث فعالية الحكومة فاحتلت مرتبة 10 وسيادة القانون مرتبة 14 واحتلت مرتبة 13 في الفساد الإداري حيث تليها الجزائر في ترتيب بدرجات 16 سيادة القانون و15 فساد اداري وهذا يدل على أن الدولة المغرب الأكثر تطبيقا لمعايير الحوكمة المؤسسات واكثرها ممارسة لأليات وقواعد حوكمة وتطبيقها لقانون واللوائح التنظيمية جعلها تتمتع بفعالية حكومة وسيادة القانون ومكافحتها لفساد اداري.

شكل رقم (13) يوضح ترتيب الدول حسب مؤسسات وحوكمة الرشيدة حسب تقرير عربي:



المصدر: من اعداد الطالبة وفق مخرجات Excel

خلاصة الفصل الثالث

وفي هذا فصل توصلنا الى ان الجزائر حاولت تبني مضمون الحوكمة كغيرها من الدول (مصر والمغرب) لمواجهة مختلف التحديات التنموية و مسايرة المستجدات و التحولات العالمية مع تلبية المتطلبات المجتمعية و تعديل الأوضاع الداخلية بتحسين مؤشراتهما من خلال تبنيها لميثاق الحكم الراشد و مراجعة أدوار مختلف الفاعلين في الدولة (الدولة، القطاع الخاص و المجتمع المدني) ، غير انه من الصعب تطبيق الحوكمة في الجزائر نظرا للعديد من التحديات و العوائق التي يجب التغلب عليها على غرار الفساد الإداري .

إذ لاحظنا أن الدولة المغرب الأكثر تطبيقا لمبادئ وقواعد الحوكمة هي التي تصدرت مؤشر التنافسية مؤشر المسؤولية الاجتماعية ومؤشر مكافحة الفساد من بين الدول الأخرى (جزائر ومصر)، وبناءً على ما سبق تجدر الإشارة إلى إن حوكمة المؤسسات في الدول العربية تكتسب أهمية متزايدة لدى أوساط الاقتصاديين والقانونيين والخبراء والمحللين وذلك لما لها من تأثير على تطور كل من سوق المال، وقطاع المؤسسات يعد قاطرة التقدم والنمو؛ وذلك بما يعمل على تدعيم واستقرار الاقتصاد القومي، والارتقاء بمستوى معيشة المواطن، ورفاهية المجتمع ككل

الخاتمة العامة

الخاتمة

إن شمول مفهوم حوكمة المؤسسات للعديد من الأبعاد سواء اقتصادية أو قانونية أو محاسبية أو اجتماعية أو أخلاقية وذلك نتيجة عدم اتفاق على تعريف موحد لمصطلح حوكمة مؤسسات ، كما ازداد انتشاره بصورة واسعة بعد حدوث الكثير من انهيارات والأزمات اقتصادية للكثير من الوحدات الاقتصادية العملاقة ، مما يعني فعالية الدور الذي يقوم به هذا المصطلح وما يتضمنه من وسائل للعلاج وإصلاح لمثل هذه الانهيارات والأزمات.

رغم تعدد تعاريفها فقد توصلنا إلى تعريف حوكمة المؤسسات على أنها " كل القواعد والميكانيزمات والممارسات التي تشكل في مجموعها نظاما تسييريا رقابيا يستهدف ضبط السلطات التقديرية لمسيري المؤسسة من جهة وتحديد علاقتهم بالأطراف الأخرى من جهة أخرى بغية تعظيم قيمة المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقق الحوكمة فعاليتها من خلال تكريس أخلاقيات العمل داخل المؤسسة وعلى وجه الخصوص الشفافية ، الإفصاح والمسؤولية وعلى نحو عام فإن اليات ومبادئ الحوكمة وقواعدها تهدف الى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة ادارة المؤسسة ، ونؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل ادارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين .

وقد اتفق غالبية الباحثين والكتاب على القواعد الأساسية لحوكمة المؤسسات منها مسؤولية مجلس الإدارة ، الإفصاح والشفافية ، المراجعة والمحاسبة ، المساءلة والياتها الداخلية و اليات الخارجية تمثل الإطار الذي يتم بواسطته مراقبة أداء المديرين لا نها بحد ذاتها نظام رقابي متكامل والذي عن طريقه يتم ادارة المؤسسة ورقابة عليها ، ولقد اهتمت حوكمة المؤسسات بمفهوم الأداء باعتباره هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. قد تجلت علاقة بارزة بين حوكمة المؤسسات والأداء وأصبحت من القضايا الهامة بين الأكاديميين والتطبيقين ، إذ ان الحوكمة ليست هدف في حد ذاتها فهي لا تتعلق بعملية رقابية اجرائية شكلية أو التزام الدقيق بإرشادات خاصة بحوكمة المؤسسات أو بملاحظة ومراعاة أسلوب الإداري ، بل ان ما تهدف اليه هو تحسين أداء المؤسسات وزيادة تنافسيتها وضمان الحصول على رأس مال بتكلفة معقولة ،

فقد بذلت الجزائر جهودا في سبيل إرساء وتعزيز ممارسات الحوكمة انطلاقا من الإصلاحات و التطورات

التي عرفتھا المنظومة المؤسسية في الجزائر منذ الاستقلال والى غاية مرحلة الخصخصة والاهتمام

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور في عملية التنمية ، واثر الشراكات الثنائية والإقليمية على

النسيج المؤسسي ، حيث وكاستجابة لمتطلبات هذه الاتفاقيات ، سعت الجزائر لوضع اطار مناسب لممارسة

حوكمة المؤسسات وتمثلت أهم تلك الجهود في انعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات سنة

2007 وضع برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة سنة 2008 والصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في

الجزائر سنة 2009 بينما تجلت أهم معوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر في غياب الافصاح و الشفافية في المعلومات، عدم التزام المسؤولين بقواعد السلوك المهني الرشيد.

لقد لاحظنا ان مصر سبقت كل من الجزائر والمغرب في تبني قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، غير ان المغرب كانت اكثر تطبيقا لمبادئ وقواعد حوكمة وهذا مجلها تنصدر مؤشرات الاقتصادية العربية والعالمية كمؤشر التنافسية ومؤشر مكافحة الفساد ومؤشر المسؤولية الاجتماعية .بالإضافة فان المغرب تحاول مواكبة التطور والتقدم العالمي حيث تقوم بتطبيق مبادئ وقواعد ومقررات بحذافيرها ،اما الجزائر ومصر فتلخصت جهودهما في وضع القوانين والتنظيمات بدون العمل الفعلي بها .

ومن اجل الوقوف على اطار المتكامل لمفهوم حوكمة المؤسسات لابد من ايجاز ذلك بعبارة واحدة وذلك باعتبار حوكمة إطارا ضابطا لنشاط المؤسسة و علاقتها مع مختلف الأطراف ، يبنى أسسه في المؤسسات عموما على فكرة التكامل الضروري بين أدوار مختلف الأطراف المعنية بوجودها ، مع وضع القواعد والمبادئ اللازمة لضمان الحقوق لتحقيق المصالح المشتركة ، وتوفير آليات الداخلية والخارجية ، فإن هذا الاطار يمكن ان يشكل أداة لتحقيق اهداف المؤسسة وتفعيل ادائها وزيادة تنافسيتها ونجاحها وضمان الاستمرارية .

ثانيا: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمخض عن بحثنا في هذا الموضوع ودراستنا لمحاورة المختلفة التوصل الى جملة من النتائج نعتبرها ثمرة لهذا العمل وهذا سواء في شقه النظري أو التطبيقي، يمكن أن ندرج أهمها فيما يلي:
-النتائج النظرية :

-أن الحوكمة لم تنشأ عشوائيا ، بل استلزمته حاجة ودفعت اليها رغبة خصوصا في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدة دول في العالم واصبحت بحكم الضرورة اداة واساس للمؤسسات والمشروعات في عصر العولمة.

-الحوكمة هي مجموعة من العلاقات ما بين الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، المساهمين و أصحاب المصالح.
-لا تقتصر ممارسات الحوكمة على المبادئ التي اصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بل ترتبط ارتباطا وطيدا وتنمشى مع القوانين والتشريعات التنظيمية الموجودة في كل دولة.

-أسلوب تطبيق آليات الحوكمة يعد من الدعائم الأساسية لتحسين وتفعيل الأداء الشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدراتها التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسات والاقتصاد بشكل عام.

-تشكل الحوكمة أكثر الاساليب رشادة في ادارة المؤسسات وطرق استغلال مواردها المختلفة بالطريقة التي تضمن المساهمة الفاعلة لكل الاطراف.

-من أهم خصائص و قواعد الحوكمة الشفافية، المشاركة، المساءلة، المساواة، المسؤولية الاجتماعية و الانضباط.

-يعتبر كل من مجلس الإدارة ، الإدارة، المساهمون وكذا أصحاب المصالح الأطراف المسؤولة على تطبيق الحوكمة.

-النتائج التطبيقية :

-محاولة الجزائر تبني مضمون الحوكمة كغيرها من الدول لمواجهة مختلف التحديات التنموية من خلال تبنيها لنظام الحكم الراشد

-من أهم أهداف الحكم الراشد المنبثق عن المؤتمر الدولي لحوكمة المؤسسات في الجزائر: الإنصاف، الشفافية، المساءلة و المحاسبة.

-من الصعب تطبيق الحوكمة في الجزائر نظرا للعديد من التحديات و العوائق التي يجب التغلب عليها على غرار الفساد الإداري.

-توجد بيئة الأعمال المصرية والمغربية العديد من التشريعات والقوانين التي تحقق حوكمة المؤسسات.

-المغرب كانت أكثر تطبيقا لمبادئ وقواعد حوكمة وهذا جعلها تنصدر مؤشرات الاقتصادية العربية والعالمية كمؤشر التنافسية ومؤشر مكافحة الفساد ومؤشر المسؤولية الاجتماعية.

-الجزائر ومصر تلخصت جهودهما في وضع القوانين والتنظيمات بدون العمل الفعلي بها على ارض الواقع.

-إن الجهود المبذولة من طرف كل من الجزائر والمغرب في إطار حوكمة المؤسسات تمثلت في تعزيز القواعد الرقابية، لكن المشكل المطروح هو أهمية تطبيقها بالشكل السليم.

-على الرغم من استجابة كل من الجزائر والمغرب ومصر للمعايير ومبادئ الدولية للحوكمة ، إلا أن اهم

ملاح الضعف في المؤسسات بوجه عام مرتبطة بتركيبة مجالس الإدارة ومسئولياتهم وقضايا الإفصاح

والشفافية وحقوق الأقلية ومن خلال هذا يظهر نقص في تطبيق مبادئ الممارسات السليمة للحكومة لدى دول محل دراسة .

-أفاق وتوصيات :

-ضرورة إعادة صياغة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائري من حيث الاسم والمحتوى ليتوافق مع المبادئ

الدولية وتحويله إلى مجموعة من الأدلة توجه إلى مجموعة من المؤسسات باختلاف أنواعها ، والعمل على

تعزيز توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك.

-يجب نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناته المتعلقة بحقوق المساهمين، وتشكيل إجراءات مجلس الإدارة وتشكيل عمليات التدقيق بالمؤسسة، وكذلك الإفصاح ويجب أن يواكب ذلك مع وضع قواعد تساعد على قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته من خلال إلزام المؤسسات بتعيين أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين أو المستقلين، وتفعيل دور لجنة التدقيق.

-زيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات والآليات الداعمة لها لما لذلك من آثار إيجابية على زيادة الثقة في الاقتصاد المحلي.

-تنظيم وعقد المؤتمرات والندوات للتوعية بمفهوم الحوكمة، وإدخالها كمادة علمية تدرس من خلال الجامعات لتأسيس وتأسيس مفهوم الحوكمة.

قائمة المصادر والمراجع:

- أولا : الكتب:

- 1- محمد إبراهيم عبد اللاوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطارها النظري والتطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، للطبعة الأولى، الجزائر (جامعة تلمسان) 2017-1438.
- 2- محمد عيد بلبع، حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية، أطروحة دكتوراه، منظمة العربية لتنمية الإدارية، جامعة دول العربية، مصر، 2016.
- 3- سهير إبراهيم الشوملي، حوكمة الشركات، جامعة فلسطين التقنية، الخضور، دار الأعصار العلمي، طبعة الأولى، الأردن 2016.
- 4- محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، جامعة القصيم، السعودية، قسم المحاسبة - 2015 .
- 5- . خوني رابح -حساني رقية، أساليب التمويل بالمشاركة بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن -2015.
- 6- عبد الله جوهري، الإدارة في الشركات والمؤسسات، (القيادة -التسويق - العمل المؤسسي تخطيط وإدارة القوة العاملة -الحوكمة)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الأردن، 2014.
- 7- أمين السيد أحمد لطفي، تطلعات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية - مصر 2013 .

8- احمد على خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2012.

9- عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، جامعة عين الشمس -كلية التجارة، الطبعة الثانية، القاهرة-2008-2007.

- ثانيا : أطروحات ومذكرات الدكتوراه والماجستير

- 1- بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة،
- 2- بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3- 2011
- 3- سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات صغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إستراتيجيات المنظمات، جامعة المسيلة، 2016.
- 4- غربي صباح، أثر نظم المعلومات في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة شركات الإسمنت الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة بإستكمال لنيل شهادة الدكتوراه في ع.إ -تخصص: إقتصاد المنظمات -جامعة سعيدة -2017/2018.
- 5- غلاي نسيم، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بلقايد -تلمسان -الجزائر 2014-2015.
- 6- غلاي نسيم، فعالية حوكمة الشركات، دراسات الميدانية لمؤسسات تلمسان، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان 2010-2011.
- 7- فداوي أمينة، ركائز حوكمة شركات في الحد من الممارسات الإبداعية -دراسة عينة من شركات المساهمة -شعبة مالية، محاسبة، والتسويق في مؤسسة -جامعة باجي مختار عنابة -2013/2014 .
- 8- فلاق نور الدين، نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، في حوكمة المنظمات، تخصص إقتصاد المنظمات، جامعة مولاي الطاهر - سعيدة -2017/2018.
- 9- ككفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير -تخصص حوكمة ومالية المؤسسة جامعة فرحات عباس -ولاية سطيف -2015-2016.
- 10- لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012-2013 .

- ثالثا : مذكرات مقدمة لنيل شهادة الماستر

قائمة المصادر والمراجع

- 1- أفروخ رانيا، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات -دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية -تخصص مالية وحاكمة المؤسسات، 2014-2015 .
- 2- بلمختار مرزاق ، عمروش تيزيري ، واقع ممارسة معايير الحوكمة في المؤسسة إقتصادية جزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،تخصص إدارة الأعمال المؤسسات ، جامعة بومرداس ،2016-2017.
- 3- سايج مريم -عبو صبرينة ، دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد الإداري والمالي ،دراسة حالة -بنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة مغنية) ،مذكرة مقدمة للإستكمال متطلبات شهادة الماستر ،تخصص إدارة الأعمال الموارد البشرية،جامعة تلمسان ،ملحقة مغنية ،2015-2016 .
- 4- شندري براهيم فلة ،مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،تخصص مالية وحوكمة الشركات -جامعة بسكرة ،2012-2013.
- 5- صلاح الدين عزوي ، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،تخصص حاكمية منظمات ،جامعة باتنة ،2014-2015 .
- 6- عبيدي فضيلة -أثر آليات الحوكمة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات الإستشفائية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص حكمة المنظمات ، جامعة د/مولاوي طاهر -سعيدة ،2016-2017 .
- 7- عسكري دنيا نجاة -لاشي نسرين ،نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور سوق رأس المال " دراسة حالة مؤسسة روية وسوق رأس مال جزائري" -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،تخصص حكمة منظمات -جامعة الطاهر مولاوي -سعيدة ،2014-2015 .
- 8- عمارة امينة ، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي ،تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد بن باديس -مستغانم ،2016-2017 .
- 9- كورات بوحانة -كساير أمينة أسماء ،دور قواعد حوكمة الشركات في تحسين الأداء المتميز دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعةسعيدة2014/2015.
- رابعا: البحوث :
- 1- بن شيخ سارة ،بن عبد الرحمان ناريمان ،واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مخبر LUDLD جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 2- حسين عبد المطلب الأسرج ،دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية في الدول العربية ،دراسات إستراتيجية ،الطبعة الأولى مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ،أبوظبي،2009 .
- 3- خولة فريز النوباني -عبد الله صديقي ،حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية ،شركة أرفاق للاستثمارات المالية الإسلامية والتدريب -بحث رقم 11-27 سعودية -2016 .
- 4- دياب زقاي -صباح مغربي -إسماعيل رومي ،نموذج مقترح لحوكمة شركات باستخدام نظم المعلومات -مخبر إدارة البحث وتقييم المؤسسات "الإتمام " جامعة مولاوي الطاهر -سعيدة -2016 -2017
- 5- شريف غياط -فيروز رجال ،حوكمة الشركات أداة لرفع المستوى الإفصاح وأثرها على كفاءة السوق المالي ،ورقة بحثية ،جامعة 8ماي 1945 ،قالمة .
- 6- عثمان بوزيان-صفية بربار ،أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الإقتصادية -دراسة تطبيقية للمؤسسات الجزائرية المدرجة للمؤسسات في بورصة الجزائر -حالة NCA روية -مخبر إدارة البحث وتقييم المؤسسات -ورشة الإتمام ،جامعة سعيدة -2017 .
- 7- فاتن حنا كيرازان ،مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة -ورقة البحثية -سوريا -2013 .

- 8- منيرة سلامي -سنيقرة رفيقة ، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة مقارنة بين مؤسسة ايلاف ترين ، الضياء وليند غاز بولاية ورقلة .
- 9- مولاي لخضر عبد الرزاق -علجية محمد ،الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة للبنوك الجزائرية ،بحث علمي ،أحداث العلمية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،14فيفري 2019 (الموقع الإلكتروني للجامعة).
- **خامسا: المؤتمرات الدولية والوطنية**
 - 1- أحمد جميل -محمد سفير ، نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء ،ملتقى الدولي حول الأداء متميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية ،جامعة ورقلة 22-23/نوفمبر 2011 .
 - 2- خالد القاشي -أيوب الشيكري ،مداخلة بعنوان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر صعوبات وعراقيل ،ملتقى الوطني حول إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة الوادي 07/06 ديسمبر 2017 .
 - 3- دحماني محمد دريوش -ناصر عبد القادر ،التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الملتقى الدولي "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة شلف -17-18/أفريل 2006 .
 - 4- عبد الرزاق حميدي -عبد القادر عوينان ،دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة ،ملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
 - 5- علي عبد الله ،أداء المتميز ، جامعة الجزائر ، ملتقى الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة ،09-مارس 2005.
 - 6- محمد ياسين غادر ، المؤتمر العالمي الدولي ،العولمة الإدارة في عصر المعرفة ،(15-17/نوفمبر) ،جامعة جنان طرابلس لبنان سنة 2012.
- **سادسا : المجلات ومواثيق :**
 - 1- إلهام يحيوي ،الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بعين توتة ،مجلة الباحث ،العدد 5 جامعة الحاج لخضر ،باتنة 2007 .
 - 2- حسيين الصديق ،مجلة جامعة دمشق -مجلد 28 -العدد الأول 2012.
 - 3- دليل المصري لحوكمة الشركات ،الإصدار الثالث ، أوت 2016 .
 - 4- الشيخ الداوي ،الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث ،العدد 7 جامعة الجزائر 2009-2010.
 - 5- علي عبد الصمد عمر ، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -مقارنة مع مصر ،جامعة مدية ، مجلة الباحث العدد 12 ، 2013 .
 - 6- مركز أبوظبي للحوكمة ،أساسيات الحوكمة ،مصطلحات ومفاهيم ،سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة.
 - 7- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ، 2009 .
 - 8- ياسر عبد الرحمان-براشن عماد الدين ،قطاع المؤسسات صغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات ،مجلة النماء للإقتصاد والتجارة ،جامعة جيجل ،العدد الثالث ،23جوان 2018.