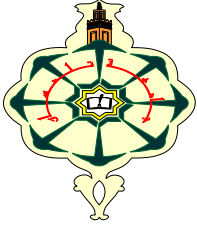


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد  
تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ رويبة الجزائر"

تحت إشراف :

أ.د بوشیخي عائشة

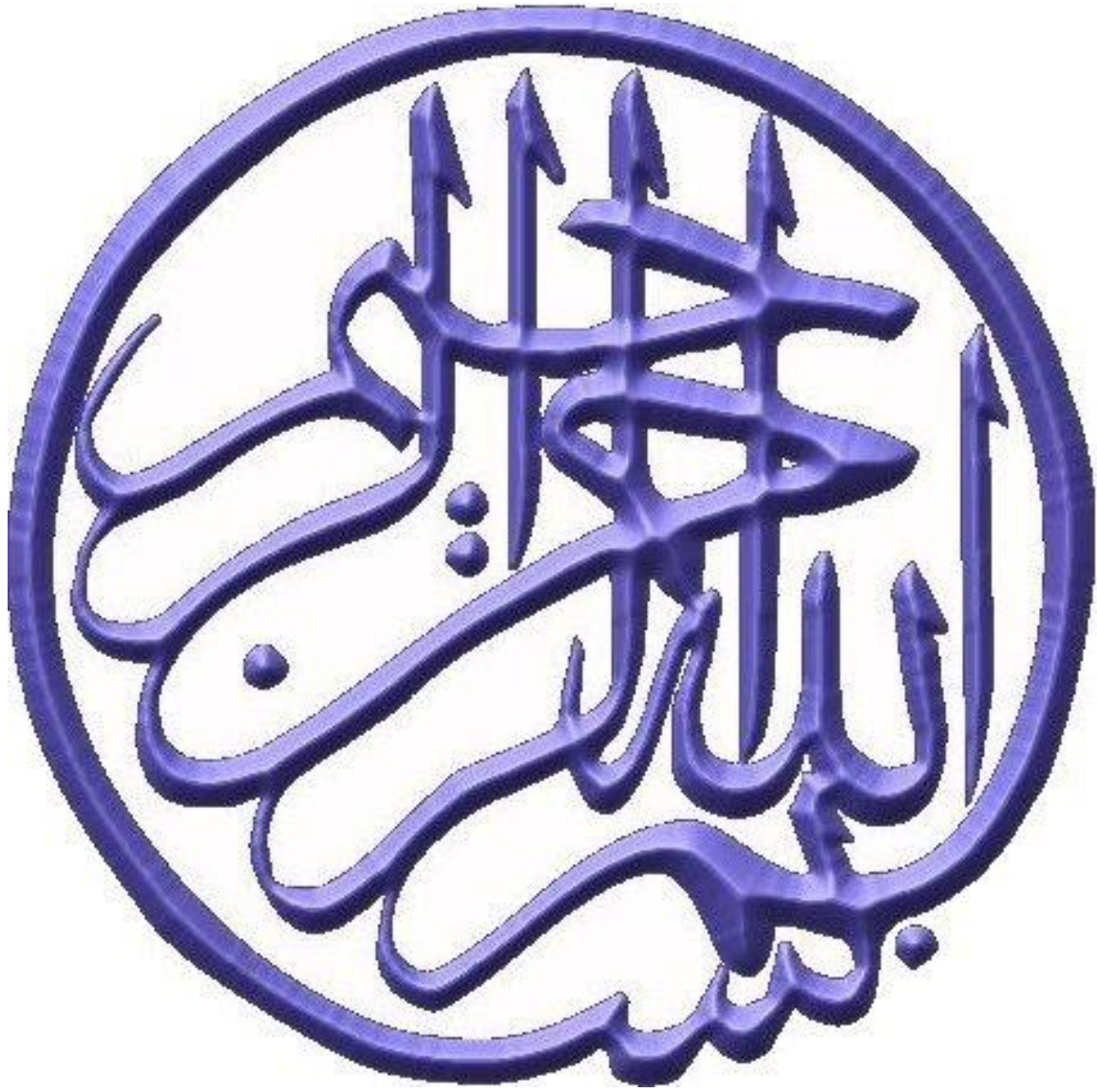
من إعداد :

صديقي خضرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كرزاي عبد اللطيف
مشرفة	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د. بوشیخي عائشة
ممتحا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر فئة "أ"	د. بن منصور عبد الله
ممتحا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د. حاكمي بوحفص
ممتحا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	د. اونان بومدين
ممتحا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	د. بن سعيد محمد







## كلمة التشكرات

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكر الله سبحانه الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل فائق الإحترام و التقدير إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة بوشهخي عائشة على النواصح التي أسدتها، و التوجيهات التي قدمتها لي طوال مدة البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة.

و شكرًا.





## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أئمة ما لدي:

إلى الوالدين الكريمين.

إلى أخوتي الذين أعانوني طوال هذا العمل.

إلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة.

إلى الأستاذة المشرفة أسمى التحية و التقدير الجزيل

إلى كل الأصدقاء و الأحباب

جزاكم الله خيرا.

و شكراً



## قائمة المحتويات

	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	مقدمة عامة
07	الفصل الأول : الخلفية والمفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مفاهيم وأسس نظرية لحوكمة الشركات
09	المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات
22	المطلب الثاني: ماهية حوكمة الشركات
32	المطلب الثالث: أساسيات حوكمة الشركات
48	المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات
48	المطلب الأول: حوكمة الشركات وفق المعايير والممارسات الدولية
61	المطلب الثاني: المواثيق الوطنية لحوكمة الشركات
63	المطلب الثالث: تجارب الدول في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات
71	خلاصة الفصل الأول
72	الفصل الثاني : حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
73	تمهيد

74	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الإقتصاد
74	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
90	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مصادر تمويلها والمعوقات التي تعترض نشاطها.
110	المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوجهها نحو تطبيق الحوكمة
110	المطلب الأول: خصائص نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسباب إهتمامها بالحوكمة
112	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إطار الحوكمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
116	المطلب الثالث: تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعناصر الأساسية لتطبيقها
120	خلاصة الفصل الثاني
121	الفصل الثالث: حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
122	تمهيد
123	المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والحوكمة
123	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
126	المطلب الثاني: التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
134	المبحث الثاني : ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية
134	المطلب الأول: المعايير الرئيسية لحوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
151	المطلب الثاني: مقارنة بين مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والميثاق الجزائري لحوكمة الشركات
154	خلاصة الفصل الثالث
155	الفصل الرابع : واقع الحوكمة بالمؤسسة الجزائرية -حالة أن.سي.أ رويبة-

156	تمهيد
157	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة التطبيقية
157	المطلب الأول: تقديم المؤسسة موضوع الدراسة
180	المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية
188	المبحث الثاني: تحليل البيانات و اختبار متغيرات و فرضيات الدراسة
188	المطلب الأول: تحليل البيانات
224	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
231	خلاصة الفصل الرابع
234	خاتمة عامة
239	قائمة المصادر و المراجع
-	الفهرس
-	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الفصل	رقم الجدول
75	المعايير الكمية المعتمدة في تحديد التعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	02	01
77	تعريف الهيئات الدولية للمؤسسات الصغيرة.	02	02
79	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	02	03
82	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب التعريف القانوني.	02	04
127	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمستخدمون في الجزائر 2001-2012	03	01
128	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار فئة العمال خلال الفترة 2001-2004	03	02
129	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعين (العام والخاص) والصناعة التقليدية خلال الفترة 2001-2012	03	03
131	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنشطة خلال الفترة 2001-2009.	03	04
132	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الأنشطة خلال الفترة 2010-2012.	03	05
133	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهة خلال الفترة 2006-2012.	03	06
136	مساهمة الحقوق الأساسية للمساهمين في حوكمة الشركات	03	07
139	بعثات مجلس الإدارة ذات صلة بالمؤسسة والحكم الراشد	03	08
141	هيئات مجلس الإدارة المراقبة للمؤسسة ومبادئ الحوكمة	03	09
150	المشاكل العامة لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	03	10

159	توزيع رأس المال الإبتدائي الناشئ.	04	01
159	التعديلات على لوائح المسجلين والغرض من هذه التغييرات.	04	02
163	الرأسمال الإجتماعي.	04	03
164	المراحل التي مرت بها المؤسسة	04	04
168	مكاتب التدقيق التي لها علاقة مع المؤسسة	04	05
169	الوكالات الإدارية وعدد أعضاء مجلس إدارة المؤسسة	04	06
171	العلامة التجارية والذوق الخاص بالمؤسسة	04	07
173	عدد العمال	04	08
174	توزيع العمال	04	09
175	رواتب العمال	04	10
177	النفقات المخصصة للتكوين	04	11
179	مقارنة مؤسسة أن.سي.أ رويبة مع عدد من المؤسسات المماثلة المدرجة في البورصة	04	12
182	عدد الأسئلة المتعلقة بكل متغير	04	13
183	الأسئلة المتعلقة بمجلس الإدارة	04	14
184	الأسئلة المتعلقة بالنظام النطبق في المؤسسة	04	15
184	الأسئلة المتعلقة بأصحاب المصالح	04	16
185	الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية	04	17
186	الأسئلة المتعلقة بتطبيق الحوكمة	04	18
188	يوضح معامل الاتساق ألفا كرومباخ alpha cronbach	04	19
188	الرموز المستخدمة في فرضيات الدراسة	04	20
189	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 23	04	21
189	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 24	04	22
190	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 25	04	23
190	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 26	04	24
191	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 27	04	25

191	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 28	04	26
192	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 29	04	27
192	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 30	04	28
193	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 31	04	29
194	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 32	04	30
194	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 33	04	31
195	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 34	04	32
195	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 35	04	33
196	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 36	04	34
196	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 37	04	35
197	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 38	04	36
197	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 39	04	37
198	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 40	04	38
198	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 41	04	39
199	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 42	04	40
199	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 43	04	41
200	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 44	04	42
200	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 45	04	43
201	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 46	04	44
201	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 47	04	45
202	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 07	04	46
202	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 08	04	47
203	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 09	04	48
203	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 10	04	49
204	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 11	04	50
204	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 12	04	51

205	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 13	04	52
205	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 14	04	53
206	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 15	04	54
206	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 48	04	55
207	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 49	04	56
207	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 50	04	57
208	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 51	04	58
208	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 52	04	59
209	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 53	04	60
209	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 54	04	61
210	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 55	04	62
210	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 56	04	63
211	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 57	04	64
211	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 58	04	65
212	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 59	04	66
212	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 60	04	67
213	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 16	04	68
213	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 17	04	69
214	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 18	04	70
214	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 19	04	71
215	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 20	04	72
215	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 21	04	73
216	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 22	04	74
216	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 01	04	75
217	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 02	04	76
217	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 03	04	77

218	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 04	04	78
218	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 05	04	79
219	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 06	04	80
219	اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف- سمرنوف Sample Kolmogorov-Smirnov	04	81
220	تحليل الأسئلة المتعلقة بمجلس الإدارة	04	82
220	نتائج اختبار One sample T test لمجلس الإدارة	04	83
221	تحليل الأسئلة المتعلقة بالنظام المطبق في المؤسسة	04	84
221	نتائج اختبار One sample T test للنظام المطبق في المؤسسة	04	85
222	تحليل الأسئلة المتعلقة بأصحاب المصالح	04	86
222	نتائج اختبار One sample T test لأصحاب المصالح	04	87
222	تحليل الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية	04	88
223	نتائج اختبار One sample T test للإفصاح والشفافية	04	89
223	تحليل الأسئلة المتعلقة بتطبيق الحوكمة	04	90
223	نتائج اختبار One sample T test لتطبيق الحوكمة	04	91
224	نتائج اختبار معامل الارتباط لمجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة	04	92
225	نتائج اختبار ANOVA لمجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة	04	93
225	نتائج اختبار الإنحدار البسيط لمجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة	04	94
226	نتائج اختبار معامل الارتباط للنظام المطبق في المؤسسة وتطبيق الحوكمة	04	95
226	نتائج اختبار ANOVA للنظام المطبق في المؤسسة وتطبيق الحوكمة	04	96
227	نتائج اختبار الإنحدار البسيط للنظام المطبق في المؤسسة وتطبيق الحوكمة	04	97
227	نتائج اختبار معامل الارتباط لأصحاب المصالح وتطبيق الحوكمة	04	98
228	نتائج اختبار ANOVA لأصحاب المصالح وتطبيق الحوكمة	04	99
228	نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأصحاب المصالح وتطبيق الحوكمة	04	100

229	نتائج إختبار معامل الارتباط للإفصاح والشفافية وتطبيق الحوكمة	04	101
229	نتائج إختبار ANOVA للإفصاح والشفافية وتطبيق الحوكمة	04	102
230	نتائج اختبار الإنحدار البسيط للإفصاح والشفافية وتطبيق الحوكمة	04	103
230	ملخص علاقات الإنحدار بين تطبيق الحوكمة والمتغيرات الدالة	04	104

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الفصل	رقم الشكل
32	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.	01	01
34	المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	01	02
37	مرتكزات الشفافية.	01	03
49	مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.	01	04
135	الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة.	03	01
158	هيكل السوق المغاربي للعصائر والمشروبات من حيث الحجم	04	01
166	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04	02
174	عدد العمال	04	03
175	توزيع العمال	04	04
175	رواتب العمال	04	05
177	توزيع الثروة المكونة أو المتراكمة خلال ثلاث سنوات الماضية (بالمليون دينار جزائري).	04	06
178	النفقات المخصصة للتكوين	04	07
180	تحديد موقع أن.سي.أ روية مقارنة بمتوسط عينة المؤسسات	04	08
189	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 23	04	09
189	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 24	04	10
190	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 25	04	11
190	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 26	04	12
191	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 27	04	13
191	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 28	04	14
192	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 29	04	15
192	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 30	04	16
193	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 31	04	17
194	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 32	04	18

194	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 33	04	19
195	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 34	04	20
195	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 35	04	21
196	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 36	04	22
196	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 37	04	23
197	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 38	04	24
197	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 39	04	25
198	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 40	04	26
198	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 41	04	27
199	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 42	04	28
199	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 43	04	29
200	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 44	04	30
200	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 45	04	31
201	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 46	04	32
201	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 47	04	33
202	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 07	04	34
202	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 08	04	35
203	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 09	04	36
203	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 10	04	37
204	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 11	04	38
204	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 12	04	39
205	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 13	04	40
205	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 14	04	41
206	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 15	04	42
206	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 48	04	43
207	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 49	04	44



207	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 50	04	45
208	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 51	04	46
208	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 52	04	47
209	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 53	04	48
209	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 54	04	49
210	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 55	04	50
210	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 56	04	51
211	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 57	04	52
211	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 58	04	53
212	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 59	04	54
212	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 60	04	55
213	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 16	04	56
213	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 17	04	57
214	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 18	04	58
214	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 19	04	59
215	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 20	04	60
215	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 21	04	61
216	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 22	04	62
216	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 01	04	63
217	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 02	04	64
217	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 03	04	65
218	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 04	04	66
218	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 05	04	67
219	يوضح تكرار الإجابات للسؤال 06	04	68

## قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
القوائم المالية للمؤسسة ومختلف الحسابات الخاصة بها.	01
إدراج المؤسسة في البورصة	02
مساهمات المؤسسة ذات الطابع الإجتماعي	03
الإستبيان	04

# المقدمة العامة

### مقدمة عامة:

إن انفجار الأزمات المالية وتفاقمها وما نتج عنها من فساد وسوء الإدارة وعدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية انعكس على المؤسسات العالمية الكبرى بتحقيقها لخسائر بمليارات الدولارات فأصبحت بذلك فاتورة الفساد وسوء الإدارة عبئا على المؤسسات والاقتصاد العالميين بشكل عام، كما أن افتقاد الشفافية والوضوح والدقة في الحسابات الختامية للمؤسسات والمشروعات تجعل المستثمرين غير قادرين على اتخاذ القرار الإستثماري الصحيح وبالتالي أصبح لزاما على المستثمرين والمؤسسات البحث عن مجموعة من الآليات أو الصيغ العملية القادرة على إحداث نوعا من التوافق.

وتعتبر آلية حوكمة الشركات أحد أهم هذه الآليات، والتي حظيت باهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات والمجامع العلمية والمهنية الدولية نظرا لدورها في تجنب المؤسسات من التعثر وال فشل والإفلاس المالي والإداري، فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها في دنيا الأعمال دوليا وإقليميا ومحليا.

لذا أصبح إلزام الدول بمبادئ الحوكمة أمرا في غاية الأهمية لما ينطوي على ذلك من تكامل أدوار الإدارة الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني من خلال المشاركة لإعادة رسم الأدوار لكل منها ليتسنى تحقيق التنمية المستدامة والاستجابة لطموحات المواطنين وفق ما تركز عليه الحوكمة من مميزات تعكس الشفافية والمساءلة والتشارك في تحمل المسؤولية والمشاركة في رسم السياسات وتعزيز دولة القانون واللامركزية لتقريب صنع القرار من المواطنين.

إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يعد من الدعامات الأساسية لنمو المؤسسات وتحسين أدائها، سواء أكانت هذه المؤسسات عامة أو خاصة، كما أنه في الآونة الأخيرة زاد الإهتمام بكيفية تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للأهمية التي أصبحت تحضى بها في الاقتصاد ، إذ ترى بعض الأحصائيات أن نشاطها قد يصل إلى أكثر من ثلاثة أرباع من مجموع الإقتصاد عامة، ولهذا أصبح من الضروري الإهتمام بطرق تسييرها والبحث فيما إذا كانت تهتم بتطبيق الحوكمة على مستواها وهذا لما لهذا الأسلوب من انعكاسات إيجابية على المؤسسة في حد ذاتها قبل أي عامل آخر.

### الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عموما ومؤسسة أن.سي.أ رويبية للمشروعات خصوصا؟

### التساؤلات الفرعية :

- هذه الإشكالية تنفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:
- ما هي مبررات ودوافع تبني أسلوب الحوكمة؟
- فيما تكمن خصوصية حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي متطلبات تطبيق حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- كيف اهتمت الجزائر بهذا المفهوم؟ هل من موثيق رسمية تؤكد من خلالها ذلك؟

### فرضيات البحث:

- على ضوء ما تقدم وأملا في تحقيق أهداف البحث وضعنا مجموعة من الفرضيات نردها فيما يلي:
- **الفرضية الأولى :** تتأثر الحوكمة بتواجد كل من مجلس الإدارة، النظام المطبق في المؤسسة، أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية.
- **الفرضية الثانية :** تطبق مؤسسة أن.سي.أروبية الحوكمة بشكل واسع على مستواها.

### أهداف البحث:

- تتمثل الأهداف الأساسية من خلال هذا البحث عموما في:
- إلقاء الضوء على مفهوم الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على طبيعة مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وما مدى تبنيها لمبادئ الحوكمة.

### أهمية البحث:

- تظهر أهمية البحث من خلال:
- الأهمية المتزايدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير اقتصاديات الدول، ورغبة الجزائر في الإستفادة من دور هذه المؤسسات في تنمية الناتج الوطني الخام خارج قطاع المحروقات.
- التحديات الكبيرة التي تعرفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نتيجة إندماج الجزائر في الإقتصاد العالمي وما نتج عنه من إيجابيات و سلبيات .
- التعرف فيما إن كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبق فعلا الحوكمة.
- مما سبق التعرف على كيفية التطبيق على مستواها.

### المنهج المستخدم:

- تم الإعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها.

### مبررات و دوافع اختيار موضوع البحث

تتمثل مبررات و دوافع اختيار هذا الموضوع في جملة من الأسباب نذكر منها:

- 1- احتلال موضوع الحوكمة صدارة الأحداث على مستوى الإقتصاديات العالمية، خصوصا بعد تفاقم الأزمة المالية والإقتصادية في نهاية العشرية الأولى من سنوات 2000 والتي أرجعت الكثير من أسبابها إلى عدم التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات.
- 2- الاهتمام المتزايد للسلطة العمومية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التحولات التي تشهدها العديد من الدول النامية وخاصة الجزائر.
- 3- اعتقادنا أن موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو موضوع جدير بالبحث نظرا لحدثة البحث به في الدول المتقدمة، إضافة للنقص الملاحظ في هذا المجال والخاص بالحالة الجزائرية.

### الأدوات المستخدمة في البحث:

يهدف إنجاز البحث والحصول على نتائج منطقية وعلمية وأجوبة واضحة على تساؤلاتنا، استعنا ببعض أدوات البحث المختلفة.

ففي الدراسة النظرية، تم الإستعانة بالعديد من المصادر والمراجع سواء باللغة العربية أو الفرنسية أو الإنجليزية، والتي شكلت الأساس النظري للبحث، إضافة إلى بعض المجالات المتخصصة والمؤتمرات والندوات الإقتصادية، إضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية المتخصصة. أما بالنسبة للدراسة الميدانية تم الإعتماد على الإستبيان لجمع المعلومات ، بالإضافة إلى الإحصائيات والمعلومات المتوفرة لدى المؤسسة متمثلة في الوثائق والتقارير السنوية لنشاط المؤسسة.

### صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث علمي عند إعداده من وجود صعوبات وإن كانت قليلة.

ومن جهتنا تتمثل الصعوبات أساسا في:

- صعوبة الحصول على الإحصائيات في الوقت الراهن أو السنوات الأخيرة خاصة بالنسبة للإحصائيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- قلة المراجع التي تناولت حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خاصة الكتب.
- كما أن من الصعوبات التي واجهت الدراسة، رغم توفر عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كان بوجدنا أن ندرسها، عدم تعاون هته المؤسسات بتقديم المعلومات والبيانات لنا والمفيدة في دراستنا، كما أن احتمالية تقديم بعض البيانات المضللة والبعيدة عن واقع المؤسسات حسب ما رأيناه في

التحليل العملي، دفعنا إلى عدم أخذ هذه المؤسسات بعين الإعتبار في الدراسة الميدانية، إضافة إلى ذلك أنها لا تعمل بأسلوب الحوكمة.

لكن مؤسسة أن.سي.أ رويبية، التي وقع اختيارنا عليها، لاحظنا فيها بعض الأمور التي لفتت إنتباهنا مثل فصل المالك عن المسير منذ سنة 2003 وكذلك ممثل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2008، إضافة إلى ذلك تلقيت تعامل جيد مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي توجهت لها، وتمكنت من الإطلاع على بعض البيانات العامة والخاصة لذلك إنصب إهتمامي بها والقيام باختيارها من بين تلك المؤسسات.

### حدود البحث:

إن حدود البحث ستتركز حول ما يلي:

#### 1- الحد الموضوعي:

- التأسيس النظري لحوكمة الشركات.
- تحديد المقومات والأسس العامة التي تساعد حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القيام بدورها المستهدف في تحقيق الأهداف المرجوة.
- دراسة أهم آثار تطبيق الحوكمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- لا يمكن تعميم النتائج على كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

#### 2- الحد المكاني:

فيما يخص الدراسة الميدانية فكانت على مستوى مؤسسة أن.سي.أ رويبية الجزائر.

#### 3- الحد الزمني:

عملية البحث تمت في الفترة 2010-2013 وركزنا على البيانات المتاحة حتى سنة 2012 مع الإشارة أحياناً إلى آخر الإحصاءات التي تم الحصول عليها خلال إعدادنا لهذا البحث.

**الدراسات السابقة:** قلة الدراسات التي تناولت تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن بين الدراسات نجد:

- قصاص فتيحة، "حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2011-2012، حيث أجابت الباحثة عن الإشكالية التالية: ما هو واقع الحوكمة في المؤسسة العائلية في الجزائر؟ أما نتائج هذه الدراسة تمثلت في أن المؤسسات العائلية في الجزائر تحتاج إلى وضع ميثاق عائلي، لما له من أهمية، ويجب عليها العمل على دراسة فكرة تغيير الشكل القانوني من الحالي إلى شركة مساهمة، مما سيساعدها على النمو والتوسع.

• رحيم حسين، يحي دريس، "حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومتطلبات تأهيلها للإندماج في الإقتصاد العالمي"، مجلة الأكاديمية العربية في الدانمارك، العدد 14 بدون سنة، تمثلت الإشكالية في : كيف يمكن تأهيل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال حوكمته كمقاربة جديدة بالجزائر، في ظل ما نشهده من انفتاح على الإقتصاد العالمي؟  
أما النتائج التي توصلنا إليها تمثلت في:

- لا يزال قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هشاً ويحتاج لعمل كبير على الكثير من الصعد لتطويره.
- على الرغم من الأرقام المحققة والمعلنة حول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر إلا أنه لا يزال يعاني الكثير من الصعوبات والتعقيدات، لعل أبرزها هيمنة القطاع الغير رسمي عليه، وهو ما من شأنه أن يعيق تطبيق برامج التأهيل بصورة شاملة وفعالة.
- نقص الوعي لدى الكثير من أصحاب المؤسسات بأهمية وضرورة التأهيل، وعدم الإكتراث بالخطر الذي تشكله المؤسسات العالمية المنافسة على وجود هذه المؤسسات.
- ليست هناك إرادة واضحة فيما يخص حوكمة المؤسسات الخاصة بالجزائر عموماً.
- ضعف السوق المالية ونقص فعاليتها بالجزائر يمثل عائقاً أمام تداول أسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولا يساعد على بسط الشفافية ونشر المعلومات.
- ضعف المنظومة التشريعية والجبائية يخل بتطبيق الحوكمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• بن احمد ريم، " La gouvernance d'entreprise et la performance " "EPE SERROR TLEMCEN SPA" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2008-2009، حيث أجابت الباحثة عن الإشكالية التالية: كيف تؤثر حوكمة الشركات على الأداء؟

أما نتائج هذه الدراسة تمثلت في وجود تأثير للحكم على خلق القيمة المضافة، وتوصلت إلى أنه لا بد من إثارة هذه النقطة في سياق حوكمة الشركات من خلال دراسة حالة عن خلق القيمة المضافة في المؤسسة الجزائرية وأخذت على سبيل المثال دراسة وتنفيذ الأعمال الفنية في الغرب.



### منهجية البحث:

لمحاولة تحليل هذا الموضوع من مختلف جوانبه، قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول:  
**الفصل الأول:** سوف نحاول من خلاله التعرض إلى نظرة شاملة لحوكمة الشركات وذلك بالتطرق إلى مبحثين حيث يتضمن المبحث الأول الخلفية والمفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات، أما المبحث الثاني فيقتصر على مبادئ حوكمة الشركات.

**الفصل الثاني:** وهو مخصص لدراسة حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملتصقين في ذلك مبحثين حيث يعالج الأول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الإقتصاد، ثم يليه المبحث الثاني الذي يشير إلى توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تطبيق الحوكمة.

**الفصل الثالث:** نعالج من خلاله حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والذي يتضمن مبحثين حيث يتناول المبحث الأول تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أما المبحث الثاني نسعى من خلاله إلى توضيح الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

**الفصل الرابع:** ويضم واقع الحوكمة بالمؤسسة الجزائرية -حالة أن.سي.أ رويبة- وسوف نتطرق فيه إلى مبحثين حيث يعالج الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة التطبيقية التي وقع إختيارنا عليها ، أما المبحث الثاني نقوم بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

## الفصل الأول: الخلفية والمفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات.

المبحث الأول: مفاهيم وأسس نظرية لحوكمة الشركات

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

## تمهيد:

أدت المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من كبرى الشركات في العالم في السنوات الأخيرة، و التي فجرها الفساد الإداري و المالي و سوء الإدارة و الفجوة الكبيرة بين مرتبات و مكافآت المديرين التنفيذيين في الشركات و بين أداء تلك الشركات إلى أن تصبح عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال متسمة بقدر كبير من الصعوبات حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مالية فادحة بالشكل الذي أدى بالمساهمين الآن، و خاصة المؤسسات الإستثمارية، أن يعلنوا بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد و سوء الإدارة، كما أصبحوا قبل قيامهم بالإستثمار يطلبون الأدلة و البراهين على أن الشركات التي ترغب في جذب استثماراتهم يتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال و التي تضمن تقليل إمكانيات الفساد و سوء الإدارة إلى أقل حد ممكن. و يطلق على هذه الممارسات السليمة للأعمال أو الأساليب العلمية الرشيدة التي تدار من خلالها الشركات، مفهوم حوكمة الشركات corporate governance و على هذا فإن المستثمرين يبحثون قبل توجيه استثماراتهم، عن الشركات التي تتميز بوجود مجموعة من الضوابط و الأعراف و المبادئ الأخلاقية و المهنية لتحقيق الثقة و المصداقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية و التي يحتاج إليها العديد من مستخدمي القوائم المالية خاصة المستثمرين المتعاملين في سوق الأوراق المالية في ظل عولمة و تدويل سوق المال و تزايد أحجام المشروعات نتيجة إجراء العديد من عمليات الدمج بين العديد من الشركات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي.

و مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، حيث أصبح من الواضح تماما أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات و مصير اقتصاديات الدول في عصر العولمة.

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى نظرة شاملة لحوكمة الشركات و ذلك بالتطرق إلى مبحثين حيث يتضمن الأول الخلفية والمفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات، أما المبحث الثاني فيقتصر على مبادئ حوكمة الشركات.

### المبحث الأول: مفاهيم وأسس نظرية لحوكمة الشركات.

قبل الخوض في غمار هذا البحث يجب أن نعي ونعلم جيدا أن المسلمين عرفوا القيادة والحكم الراشد منذ القرن 14 وتم ممارستها بأسمى معانيها وفي أجمل صورها في عهد النبي ﷺ ومن بعده الخلفاء الراشدين، من خلال تطبيق القرآن الكريم والسنة النبوية في الوقت الذي كانت فيه الدول الغربية غارقة في أحوال الجاهلية، لذا ليس العلماء الغربيين الذين ظهوروا في العصر الحديث هم أول من اكتشفوا القيادة والحكم الراشد. وهذا الأمر لا ينطبق على الحكم وعلم الإدارة فقط وإنما على كل العلوم الأخرى مثل الطب، الفلك... الخ. التي أبدع العلماء المسلمون فيها والتي ما زال الغربيون يعتمدون عليها، وهم أنفسهم يقرون بذلك، ورغم هذه الحقائق، يرجع العلم الحديث نشوء حوكمة الشركات إلى مجموعة من النظريات المفسرة لها والتي نوضحها في ما يلي:

#### المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتلبي النقص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديريها. وأهم النظريات التي أدت إلى وجود وأهمية الحوكمة بالشركات نجد.

#### الفرع الأول: نظرية تكلفة الصفقات la Théorie de coût transaction

النظرية الحديثة لتأريخ المنشأة حسب كوز (COASE) سنة 1937، هي أن المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المنشأة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المدخلات<sup>1</sup>. وبالتركيز على فكرة "كوز"، فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المنشأة<sup>2</sup>، تقوم نظرية "كوز" على أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء<sup>3</sup>.

تعتبر نظرية كوز من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرقت إليها، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة. وبشكل عام وواسع، فأى

<sup>1</sup> - Benoît pige, gouvernance, contrôle et Audit des organisations, Ed, Economica, paris, février 2008, p 16.

<sup>2</sup> - Zamir iqbal et Abbas mirakhor, stakeholders model of governance in islamic economic system, the fifth international conference on islamic economics and finance : sustainable development and islamic finance in muslims countries, 7-9 october 2003, kingdom of bahrain, p 964.

<sup>3</sup> - P.milgom et J.roberts, économie. organisation et management, PUG ,1997, p47.

شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة، وتعتبر أعمال وليامسون (WILLIAMSON) في سنة 1985<sup>1</sup> قد شكلت فهما جيدا لهذه التكاليف<sup>2</sup>.

كتب كل من ليلاند وبيل (LELAND et PYLE) سنة 1977، أن النماذج التقليدية للأسواق المالية تجد صعوبة في تفسير الوساطة المالية، وأن المنشآت التي تملك نوع من الأصول وتبيع نوع آخر إن لم تكن لها تكاليف صفقات، فإن المقرضون الأخيرون عليهم شراء الأصول الأولية مباشرة وتجنب التكاليف المتضمنة في الوساطة ومنها تكاليف الصفقات، كما دعى منطري "الاقتصاد من تكاليف الصفقات"، إلى توحيد المعاملات وطرحوا السؤال الآتي: ما هي درجة نزاهة المعاملات داخل المنشأة؟، ولتحقيق ذلك ينبغي تنظيم المعاملات والصفقات من خلال الإدارة (التنظيم بقواعد محددة) وفيما يخص السلع والخدمات التي تحصل عليها المنشأة من الخارج، فإن النموذج المناسب لتنظيم المعاملات هو عمليات السوق (التنظيم بالأسعار)<sup>3</sup>.

فتكاليف الصفقات هي " تكاليف مقارنة لتخطيط وتكييف ومراقبة إتمام المهمة في ظل بنى إدارة (gouvernance structure) بديلة" (WILLIAMSON 1989) ، أو هي " تكاليف قياس الخصائص القيمة لما يتم تبادله وتكاليف حماية الحقوق وإخضاع العقود للإجراءات المنظمة وتنفيذها" (NORTH 1990). حيث أن التركيز هو على التطور التدريجي لبنى الإدارة (المؤسسات، الأشكال التعاقدية وغير ذلك) بهدف معالجة تكاليف الصفقات<sup>4</sup>، ويمكن اعتبار كذلك تكاليف الصفقات كتكاليف تشغيل النظام، والذي نعني به المؤسسة<sup>5</sup>.

من بين الشروط والمسلمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر:<sup>6</sup>

**1- العقد باعتباره التحليل:** في علم اقتصاد تكاليف الصفقات، فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أن أطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقق مما إذا كانت الأطراف تلبية شروط العقد.

<sup>1</sup> - C.zied et J.pluchart, la gouvernance de la banque islamique, proposition de la communication, février 2006, p 3.

<sup>2</sup> - أفيناش ديكسيت (avinash k.dixit) – ترجمة نادر إدريس النل، صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 25.

<sup>3</sup> - Philippe Bernard, Economie institutions et gouvernance : évolution des modes de gouvernance depuis les années 60, Eurisio, paris, février 2003,p40.

<sup>4</sup> - Olivier Bouba – Olga, L'économie de l'entreprise, éditions du seuil, paris, octobre 2003, pp38-39.

<sup>5</sup> - Richard Calvi, l'externalisation des activités d'achat. Rapport de la théorie des coûts de transaction, série de recherche, C.E.R.A, 1998.

<sup>6</sup> - أفيناش ديكسيت (avinash k.dixit) – ترجمة نادر إدريس النل، مرجع سابق، ص 32-35.

2- **وضع العقود موضع التنفيذ:** قد يكون ممكنا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما، بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، ولقد فحص "ماك جير" و" أولسون" (MC GUIRE et OLSON) سنة 1995، أداء ترتيبات إدارة بديلة من وجهة النظر هذه، وبيّنا أن الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كاف في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تنسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين. في الواقع توجد علاقة اقتصادية واحدة مماثلة بشكل أقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي الحصص في منشأة ومدراءها أو مجلس المديرين.

3- **هياكل الإدارة:** ينظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات إلى المنشآت باعتبارها هياكل إدارة عوضا عن نظرية الفكرة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج، ومن وجهة نظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات فإن الدرجة المتفاوتة لطابع عدم الاسترداد (SUNKENNESS) لمدخلات العملية الإنتاجية، سيؤثر على سلوك المالكين لها، حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارة في المنشآت تأثير مهم على ما تقوم به. تتميز بنى الإدارة بعلاقات وكالة متنوعة، حيث أن الفكرة تتمثل في أن مصالح الأطراف في صفقة تكون على الأقل جزئيا في تضارب، ويملك العميل بعض الميزة في معلومات أو فعل معين مقارنة مع الشخص الرئيس.

هناك بعض الأشكال مهمة لتكاليف الصفقات وهي:

1. **انضغاط المعلومات:** أدخل هذا المصطلح من طرف وليامسون، بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها، وفي السوق المالي تتكون هذه التكاليف بالنسبة للمقرض من عمليات تجميع المعلومات حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب والتداول<sup>1</sup>.

2. **الإنتهازية:** في علم اقتصاد تكاليف الصفقات، عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية، ويتطلب السيطرة عليها الحاجة إلى آليات ملائمة ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) وإلى آليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات).

3. **تكاليف التحفيز:** والتي من ضمنها تكاليف الإلتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وانجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم.

<sup>1</sup> - G. Charreaux, quelle théorie pour la gouvernance : de la gouvernance Actionnariale à la gouvernance cognitive, encyclopédie des ressources humaines, economica, 2002,p03.

يطرح كذلك مشكل الإختيار العكسي أو ما يسمى بالمعلومات الخفية في نظرية تكاليف الصفقات ، وهذا عند القيام بعملية تحرير وكتابة العقود. أي عندما يتم عرض معلومات أقل حول شروط إبرام الصفقات<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية:

إن الملكية لا تشكل إلا ضامنا قانونيا وهي لوحدها لا تؤد وظيفة ضمان اقتصادي فهذا التصور الجديد للملكية تطور على مراحل تاريخية مختلفة فرضتها الظروف المحيطة بالواقع الاقتصادي المعاش، انطلاقا من مقولة الفيلسوف "أرسطو" أن الثورة تكمن في الاستعمال أكثر من الملكية، إلى نظرية حقوق الملكية التي تأسست من طرف (Alchian et Demsetz) والتي تقوم على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فاعلية ونمو المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 1- تعريف حقوق الملكية:

تقترح نظرية حقوق الملكية المتواجدة في جوهر المقاربات النيوكلاسيكية الحديثة للمنشآت إبراز: كيف مختلف أنواع أنظمة الملكية تؤثر على سلوك الأعوان، على التسيير وفعالية النظام الاقتصادي؟ كيف تكون التقارير التعاقدية بين الأعوان حرة في الاقتصاد؟ ساهمت الوظيفة الرئيسية لحقوق الملكية في عوامل التحريض على الإبداع وتقييم الأصول باختصار استعمال الموارد بفعالية. وفيما يلي وجهات نظر بعض المنظرين لحقوق الملكية:

#### 1-1 تعريف " بيرل وميس " ( Berle Et Means ) 1932:

اكتشف ( Berle Et Means ) سنة 1932 أن الولايات المتحدة الأمريكية توافق على تغيير قدرة مراقبة المساهمين مع تطور الصناعات الكبرى ونمو سيولة الأسواق المالية. تجزئة حقوق الملكية بين عدد أكبر من المساهمين والمسيرين الأجراء المالكين لجزء زهيد من رأس المال ينجر عنه نزاعات المصلحة، الأمر الذي يدفع بالمسيرين إلى عدم تحقيق الفعالية لأنهم لا يحصلون على الجزء الأكبر من الأرباح، في حين أن المساهمين الصغار إذا تحصلوا على الجزء الأكبر من الأرباح فإنه حتما يتم إبعادهم إلى دور ثانوي<sup>3</sup>.

#### 2-1 تعريف Furubotn et Pejovich سنة 1972:

ليست الحقوق بين الأشخاص والأشياء ولكن يرى "Furubotn et Pejovich" أن حقوق الملكية علاقات مقننة بين الأشخاص ولها علاقة بانتفاع تلك الأشياء. ولا تدل كلمة "شيء" إلى الأشياء المادية

<sup>1</sup> - Jérémy morvan, la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29 novembre 2005,p14.

<sup>2</sup>-Koenig. Gérard," De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxlé siècle", Paris, economica, 1999.

<sup>3</sup>- G. Charreaux, op-cit,p03.

ولكن تدل على كل ما يحمل منفعة أو رضى للشخص. ينتقل هاجس حقوق الملكية من الأشياء المادية إلى الحقوق الأساسية للإنسان، تشرح نظرية حقوق الملكية هذا التخصص عن طريق تقييم الحقوق المتعلقة بامتلاك سندات رأس المال.<sup>1</sup>

نميز بين الحقوق المطلقة والحقوق التعاقدية، الأولى تخص أعضاء مجتمع ما وهي غير قابلة للمعارضة، قابلة للتنفيذ وتمثل مبادئ السلوك التي على الفرد رعايتها. أما الحقوق التعاقدية لا تخص الأطراف المعنية وهي غير قابلة للمعارضة إلا بالنسبة لبعض أعضاء مجتمع ما ويكمن هدفها في تنسيق المصالح المختلفة التي تعود على أعضاء هذا المجتمع عن طريق عمليات التبادل.<sup>2</sup>

### 3-1 تعريف Alchian et Demsetz سنة 1972:

بالنسبة لـ ( Demsetz ) ، تسمح حقوق الملكية للأشخاص بمعرفة تطلعاتهم مسبقا بدون إفراط في علاقتهم مع الأعضاء الآخرين للمجتمع، تتجسد هذه التوقعات بواسطة القوانين، عادات وتقاليد المجتمع. يأتي امتلاك حقوق الملكية باتفاق أعضاء آخرين في المجتمع من أجل التصرف بطريقة معينة والترقب من المجتمع ومنع الآخرين من التدخل في نشاطاتهم الخاصة بشرط أن لا تكون محظورة.<sup>3</sup>

بالنسبة لـ ( Alchian ) ، توكل حقوق الملكية إلى شخص خاص وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى.<sup>4</sup>

تحليل ( Alchian et Demsetz ) باعتبارهما مؤسسي نظرية حقوق الملكية، قاما بصياغة مفهوم حقوق الملكية بأكثر توسع من المنظور القانوني البسيط، بحيث استطاعا إدراج كل العادات القواعد والمعايير التي تعرف وتحدد الاستعمالات المسموح بها أو مشروعية الأصول. في هذا المعنى لا تكون العلاقات في المؤسسات ذات طبيعة مختلفة عن تلك التي تتواجد في السوق.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-Furubotn.E.G, Pejovich. S, "Property rights and Economic theory: a survey of recent literature", Journal of Economic literature, decembre1972, N°12, pp1137-1139.

<http://www.compilerpress.ca/Competitiveness/Anno/Anno%20Furbotn%20&%20Petro.htm#Eirik>

<sup>2</sup>-Ben ahmed RIm, la gouvernance d'entreprise et la performance, thèse de Magister, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2008 – 2009,p10.

<sup>3</sup>-Demsetz. H, "Toward a theory of property rights", American Economic review, May1967, vol 57, pp347-359.

[http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/EC100C/Readings/Demsetz\\_Property\\_Rights.pdf](http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/EC100C/Readings/Demsetz_Property_Rights.pdf)

<sup>4</sup>-Alchian.A, "Property rights", in Eatwell.J, Milgate.M, ET Newman.P.ed, The New Palgrave: A Dictionary of Economics, the Macmillan press limited, 1987,p 248.

<sup>5</sup>- Alchian.A, Demsetz.H, "Production, Information costs& Economic Organization", The American Economic Review, vol 62, N°5, Decembre1972, pp777-795.

<https://www.aeaweb.org/aer/top20/62.5.777-795.pdf>



## 2- فرضيات نظرية حقوق الملكية:

- تبنى نظرية حقوق الملكية على عدد معين من الفرضيات نذكرها كالآتي:<sup>1</sup>
- يعظم الأعدوان الاقتصاديين مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها.
- إن كان لكل شخص أهدافه الخاصة إلا أنه يجب أن يخضع إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يتبعه.
- تعظيم الأرباح أو الثروة لا يعني الهدف الوحيد للعامل الاقتصادي، بل هناك أهداف أخرى غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل...

- رغبات الشخص تتبين من خلال سلوكه في السوق.

- ليست المعلومة كاملة وليست تكاليف المبادلات معدومة.

## 3- حقوق الملكية وعلاقة الوكالة: النظرة النيوكلاسيكية الجديدة للمنشأة:

- أنشأت هذه النظرية لتبين أفضلية أنظمة الملكية الخاصة على كل أشكال الملكية الجماعية. تسمح بحقوق الملكية للأشخاص للإندفاع نحو الإبداع، القدرة على تقويم الأصول والاحتفاظ بها.
- يبحث منظروا حقوق الملكية لفهم التسيير الداخلي للمنظمات معتمدين على المفهوم ذاته، الهدف المتواصل لهذه النظرية هو فهم هذا أو ذاك النوع من حق الملكية الذي يؤثر على هذا أو ذاك النوع من النظام الاقتصادي.

تصنف حقوق الملكية إلى ثلاثة أقسام:<sup>2</sup>

- حق الاستعمال (L'usus): حق استعمال السلعة.
  - حق جني الثمار (Le fructus): أي الحق في تحصيل المنافع والأرباح.
  - حق البيع (L'abusus): أي حق تقرير مصير السلعة أو حرية التصرف فيها.
- يعود الفصل بين الحقوق الثلاثة إلى تطور المؤسسة و تعاملاتها الاقتصادية وإلى ظهور عوامل مثل المنافسة، كبر حجم المؤسسات الصناعية.

اقترح كل من (Furubotn et Pejovich) تصنيفا معتبرا لأنواع ملكية المنشآت كما يلي:

- في المؤسسات الرأسمالية والمقاولاتية: تتجمع الحقوق الثلاثة السابقة في أيدي نفس الشخص (المالك أو المقاول)، وليس هناك فصل في مهام القرارات ومهام الملكية، وهذا ما يخول المؤسسة الرأسمالية فعالية كبيرة فعلا. في المؤسسات، الإنتاج في الجماعة يطرح مشكل التعاون بين مختلف

<sup>1</sup>-Yves. Simon, Henri. Teznas du Montcel, "Théorie de la firme et réforme de l'entreprise", Revue Economique, vol 28, N°3, 1977, p321.

<http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>

<sup>2</sup>-Parrat. Frédéric, " Le gouvernement d'entreprise", Dunod, Paris, 2003, p12.

الأعوان بدون إمكانية قياس المساهمة الفردية لكل شخص. اقترح (Alchian et Demsetz) أن القائد يتخصص في مراقبة أداء أعضاء الجماعة، لكن من أجل حث القائد السهر على الاستعمال الأفضل للموارد يجب أن يكون له نظام خاص، أما ما يتعلق بالمستخدم مهمته الملاحظة، المراقبة وتغيير تركيبة الجماعة، أما المالك فله حق البيع.

● **في المؤسسة التسييرية:** في المؤسسات الكبرى غير المعروفة ذات رأس المال المتفرق، نجد المساهم يمتلك حق جني الثمار وحق البيع (حيث يأخذ كل أو جزء من أرباح الأسهم وله الحق في بيع سندات الملكية)، بينما المسير له حق استعمال حقوق الملكية لأنه يقوم بعملية التسيير باستمرار. هذا التمييز لحقوق الملكية في المنشأة يفترض إثارة تعارض المصالح بين المالك والمسير غير المالك فالمسيرون الذين لا يملكون إلا جزء ضعيف من رأس المال ليسوا مجبرين على تعظيم ثروات المساهمين.

المؤسسة التسييرية هي أقل فعالية من المؤسسة الرأسمالية، لأن التمييز بين المراقبة والملكية هو الذي ينقص من فعاليتها، فهدف المسيرين ليس تعظيم الأرباح ولا يؤدي إلى تعظيم قيمة سوق الأسهم. لكن (Alchian) دعم الفكرة إذ يرى أن فكرة توجه المسيرين حسب مصالحهم الخاصة يؤدي إلى سلوكيات متعارضة مع مصالح المساهمين ليست دائما صحيحة، فهناك قيود الأسواق (العمل، رأس المال...) تمنع المسيرين من متابعة أهدافهم الشخصية.

● **في المؤسسة العمومية:** حق الاستعمال هو ملك جماعي لمجموعة الأجراء، بينما حق جني الثمار وحق البيع يكون مملوك للدولة أو السلطات العامة. كما أشار (Gomez) أن في المؤسسة العمومية الأجراء يهتم جميعا بتطور المؤسسة، لكن إذا أخذ كل فرد على حدى فكل واحد يعمل أقل ما يمكن، لأنه لا توجد صلة بين مستوى التعويضات والمجهود المبذول.

● **في المؤسسة التساهمية:** الملكية جماعية وليست قابلة للتحويل، في هذه الشروط لا يوجد مالك حقيقي قابل لامتلاك الربح المحتمل بحيث لا توجد مراقبة فعالة على التسيير. حق جني الثمار ينتمي جماعيا إلى الأجراء والمسييرين.

### الفرع الثالث: نظرية الوكالة La Théorie de l'Agence

يمكن شرح وتحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاثة عناصر مهمة وهي (علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيرا تكلفة الوكالة).

## 1- علاقة الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المنشأة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين<sup>1</sup>. فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة الشركات جاء من عقد الوكالة ( mandat )، والذي يقابله المصطلح الفني الانجليزي (agency)، هذا يفسر النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة (théorie d'agence) وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الرئيس \_ العميل (le principal – l'agent). والمصطلحات القانونية الانجليزية تشير بالخصوص إلى الوكالة (mandat) والوكيل (mandataire)<sup>2</sup>، وحسب "ألشيان ودامساتز" (Alchian et demsetz) فإن المنشأة تظهر كسوق خاص للبحث عن تحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين العميل و الرئيس من داخل إطار العلاقات التعاقدية<sup>3</sup>، فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمنشأة، قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين، فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تم وضعها في إطار عقد<sup>4</sup>.

أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن وماكلين (JENSEN et MEKLING) سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين<sup>5</sup>، وتتنظر هذه المقالة للمنشأة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية<sup>6</sup>.

هذا، وعرف كل من "جنسن وماكلين" (JENSEN et MALING) علاقة الوكالة بأنها عقد بين فرد أو مجموعة أفراد (الرئيس) مع فرد آخر أو مجموعة أفراد (العميل) من أجل القيام باسم الطرف

<sup>1</sup> - Jérémy morvan, la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, op-cit ,p 29.

<sup>2</sup> - Robert cobbaud, théorie financière, édition economica, paris,4<sup>ème</sup> édition, 1997,p 92.

<sup>3</sup> - Gérard lécrivain, management des organisations et stratégies : pouvoir et gouvernance dans l'organisation,dossier N°5 ,université de littoral, p :10.

<sup>4</sup> - Olivier Bouba – Olga, op-cit ,p 40.

<sup>5</sup> - Alain Schatt et Gérard Charreaux, Larecherche française en gouvernance d'entreprise, un panorama Cahier du FARGO n° 1050901, Septembre 2005.

<sup>6</sup> - طارق عبد العال حماد، " حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب – تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 51.

الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للعميل<sup>1</sup>، وتعمل هذه النظرية على تفسير وشرح كيف يمكن لعمليات الانضباط التي يقوم بها فريق من المديرين المؤهلين الحد من وجود المديرين الأقل فعالية في السوق<sup>2</sup>.

وفي مجال الوساطة المالية، فإن العلاقة التي تربط البنك وزبونه (المودع والمقترض) يمكن تحليلها على أساس أنها علاقة وكالة حسب ديمون (1984 DIAMOND)، والتي من خلالها يخضع البنك إلى حالتي عدم التأكد التاليتين<sup>3</sup>:

- الإختيار العكسي (selection adverse) : حيث أن الرئيس يتلقى معلومات لا تتصل بالعمل، وبصفة عامة يظهر هذا جليا عندما يقدم الممضون على العقد بإخفاء عناصر معينة قبل الإمضاء<sup>4</sup>.
- المجازفة المعنوية (aléa moral): بعد إبرام العقود فإن العميل يمكن أن يكون انتهازي من خلال تراجع عن شروط العقد المبرم بينه وبين الطرف الآخر، والمصطلح الأصلي هو المخاطر المعنوية (moral hazard) التي تصاحب تصرفات المديرين، وهي أن يقوم المتعاقدين بنشاط مختلف في الواقع عما تم الإلتزام به عند إمضاء العقد.

## 2- مشكلة الوكالة

تنشأ مشكلة الوكالة من خلال تعرض الرئيس إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل/العميل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الرئيس، حيث أن هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات العميل الذي يقدم للرئيس معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنوية (moral hazard) ومشكلة الإختيار العكسي نتيجة الإختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الرئيس والعميل.

مما سبق نجد أن مصدر مشكلة الوكالة يتحدد بعنصرين<sup>5</sup>:

- \* عدم قدرة الرئيس على رقابة العميل .
- \* عدم تماثل المعلومات، حيث أن الإدارة ( العميل ) لديها معلومات أكثر مما عند الملاك ( الرئيس)<sup>6</sup> .

<sup>1</sup> - Jérémy morvan, la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et role des gérants de fonds socialement responsables, op-cit, p31.

<sup>2</sup> - Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie, N°2, volume 3, juin 2000, p8.

<sup>3</sup> - SYLVIE DE COUSSERGUES, la banque : structures ; marchés et gestion, édition dalloz, paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1996, p 73.

<sup>4</sup> - Frédéric parrat , le gouvernement d'entreprise, édition maxima, paris, 1999, p 32.

<sup>5</sup> - G. Charreaux, la théorie positive de l'agence : positionnement et apports, décembre 1999, p 5.

<sup>6</sup> - Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, op-cit, p 8.

### 3- تكلفة الوكالة

إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فإن عملية الانفصال تلك سوف تنتسب في وجود خلافات مما يؤدي إلى تحمل تكاليف وكالة<sup>1</sup>، وتعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم اللامعقولة والإنتهازية أحياناً أخرى، وتقرب التنظيم داخل المنشأة من الفعالية<sup>2</sup>. وتتمثل تكاليف الوكالة في:<sup>3</sup>

**1-3 تكاليف الإشراف:** والتي يلتزم بها الرئيس من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المديرين لكشف وامكانية منع تصرفات في غير مصالحه، مثل تكاليف إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة.

**2-3 تكاليف الإلتزام:** تتعلق بالعميل وهي موجهة لوظيفة تشكيل إنذار ايجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المديرين بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين.

**3-3 الخسائر المتبقية من مصاريف متصلة بالرئيس و العميل:**والناتجة عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، كالتخصيص السيء للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة<sup>4</sup>.

#### الفرع الرابع: نظرية أصحاب المصالح.

أول من عرض نظرية "أصحاب المصالح" و أهميتها في المجالات الإدارية كان (Freeman 1984). والذي ركز من خلالها على العلاقة بين المؤسسة و البيئة المحيطة بها و عن كيفية تصرف المؤسسة في ظل تلك البيئة، مع التعرف على ردة فعلها<sup>5</sup>؟

نظرية "أصحاب المصالح " تركز بشكل أساسي على أنه يجب على المنشآت أن يمتد اهتمامها و تركيزها من حملة أسهم (المساهمين) إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة<sup>6</sup>. يتضمن مفهوم أصحاب المصالح العملاء، العاملين، الموردين، و المجتمع بشكل عام.

لقد تم الإعتماد على نظرية أصحاب المصالح في عدد كبير من الأبحاث وذلك لأكثر من عشرين سنة حيث قام CLMENT بإجراء بحث لحصر الدروس المستفادة من تطبيق هذه النظرية في أبحاث

<sup>1</sup> - كنوش عاشور، حمادي نبيل، التدقيق القانوني كأداة لتسيير الوكالة في الشركة، الملتقى الدولي حول:

Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise(RSE) ,tlemcen les 5et 6 decembre , 2007.

<sup>2</sup> - Lachemi Siagh, l'islam et le monde des affaires, argent, éthique et gouvenance .jouve, paris, juin 2003, p3.

<sup>3</sup> - Jérémy morvan, , op-cit, .pp 34-35.

<sup>4</sup> - Gérard lécrivain ,op-cit ; p 9.

<sup>5</sup> -Freeman : R.E, Astakeholder Theory of the modern corporation, in : T. beauchamp and N. Bowie, Editors,Ethrical Theory and business (6th ed) prentice – Hall, Upper saddle River, NJ; 2001, PP56-65.

<sup>6</sup> - سعد محمد مازق، قياس مستوى الإفصاح الإختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد الأول : 2009، ص 135.

قطاعات الأعمال، و قام باستعراض أكثر من 30 دراسة استخدمت نظرية "أصحاب المصالح" و لخص ما توصلت له تلك الدراسات في مجموعة من النتائج نذكر منها:<sup>1</sup>

- أن المنشآت تواجه ضغوطا متزايدة للاستجابة للأطراف المستفيدة و التي لها علاقة بأعمال المؤسسة. و في دراسة WADDOCK, BODWELL AND GRAVES حدد الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة و التي تسبب ضغط عليها وفق مجموعتين إحداهما أساسية والأخرى ثانوية.<sup>2</sup>

تتمثل المجموعة الأساسية في حملة الأسهم، العملاء، الموردين، العاملين، أما المجموعة الثانوية فتشمل المنظمات غير الحكومية، النشاط، المجتمع، و الدولة.

- أما النتيجة الثانية فإنه يجب قانونا على المنشآت الاستجابة لمتطلبات الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة.

- نتيجة أخرى توصل لها clement و هي أن المدراء التنفيذيين في الشركات يتأثرون بشكل أساسي بآراء و توجيهات رؤسائهم و ينفذون تلك الآراء و التعليمات أكثر من تأثرهم و التزامهم بالمبادئ التي تصدرها المنظمات المهنية التابعين لها.

- أما النتيجة الأخيرة فان المؤسسة تستطيع أن تحسن من صورتها من خلال الاستجابة لطلبات "أصحاب المصالح".

من أهم الأسئلة التي تركز عليها النظرية: ما هو هدف المؤسسة؟ و ما هي المسؤوليات التي تواجهها المؤسسة تجاه الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة؟

في أمريكا الكثير من الشركات طورت أعمالها و إدارتها بالتوافق التام مع نظرية أصحاب العلاقة مع المؤسسة.

كما قدم collins أمثلة عن كيفية فهم مدراء الشركات بشكل كبير ما المقصود من نظرية "أصحاب المصالح" و استخدموها لخلق بيئة عمل مثالية. مما كون لدى هؤلاء المدراء قناعة بأهمية تلك النظرية و أهمية العلاقة مع الأطراف التي لها اهتمام بأعمال الشركات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -Clement. R, The lessons From stakeholder Theory for U.S Business leaders Business Horizons, May-June 2005, pp255-264.

<sup>2</sup> -ArmandWaeock,s.A,Bodwell.c,and graves, s.B,Responsibility : The new business Imperative Academy of Management executive, 2002,pp 132-148.

<sup>3</sup> - .Collins. J, good to great, Harper Collins, New York, 2001,p 01.

أما key يؤكد من جهته أن نظرية أصحاب المصالح تعد من أفضل النماذج التي تصف تصرفات و سلوك المؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس: نظرية التجذر: La Théorie de l'enracinement

تفترض نظرية التجذر، أن الفاعلين في المؤسسة يطورون استراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة يعملون على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا ما يسمح لهم من زيادة سلطتهم ومن توسيع مساحة إدراكهم لما يجري بالمنظمة، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هوية، خاصة الذين يمكنهم استعمال موارد المؤسسة من أجل التجذر والرفع من قدرتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط، الحماية أثناء العمل والمكافآت)<sup>2</sup>.

وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تحييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة ، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية تحييد الرقابة الخارجية، حيث عرف كل من "أليكساندر وبيكيرو" (ALEXANDRE et PEQUEROT) سنة 2000، إستراتيجية التجذر من جانب المديرين بأنه « تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري، لتحديد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المنشأة»، عملية التجذر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيم مشاريع الإستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه استراتيجية المؤسسة<sup>3</sup>. وتسعى نظرية التجذر كذلك إلى تفسير سبب استمرار مختلف الفاعلين عديمي الفعالية في الوجود في سوق يفترض أنه تنافسي والبقاء فيه للأفضل والأحسن<sup>4</sup>.

هناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المديرين وهي:<sup>5</sup>

- 1- **التجذر والفعالية:** صنف "جيرارد شارو" استراتيجية تجذر المديرين وفق هذا المعيار إلى:
  - 1-1 التجذر المقابل للفعالية، ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم استراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين.
  - 2-1 التجذر المطابق للفعالية، والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.
- 2- **التجذر التنظيمي والسوقي:** أقر "كوماز" بوجود صيغتين من هذا المعيار:

<sup>1</sup> -Key.S, Toward Anew theory of the Firm : Acritique of stakeholder Theory, Management Decision, 1999, PP317-348.

<sup>2</sup> - Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, p 7.

<sup>3</sup> -Héla gharbi, vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, normandie- vallée de seine, 2-4 juin 2004, pp8-9.

<sup>4</sup> - Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, p 8.

<sup>5</sup> - Héla gharbi, op-cit, pp14-16.

**1-2** التجذر التنظيمي، ويشمل على حالات يوجّه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيدا ويمكّنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين.

**2-2** التجذر السوقي، ويعتبر أسلوب آخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمنشأة.

### **3- استراتيجيّة التلاعب والتحييد:**

**1-3** استراتيجية التلاعب، والتي يعدها المديرون بهدف الرفع واستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المنشأة.

**2-3** استراتيجية التحييد، وترتكز على منطق العدول الناتج إما عن ضياع المزايا وإما عن ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها، وتحتاج هذه الاستراتيجية إلى رقابة داخلية تُفرض من قبل مجلس الإدارة، باقي أعضاء المجلس والأجراء.

لمعالجة استراتيجية التجذر التي ينتهجها المديرين والتي هي في غير صالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، يتم العمل على تطبيق آليات الرقابة الداخلية والخارجية وهي لا تختلف كثيرا عن تلك المتعلقة بحل مشكلة تضارب المصالح مع نظرية الوكالة.

تعمل الآليات الداخلية، على الأقل على تجنب عدم تماثل المعلومات، حيث أن الإنتماء الداخلي لهؤلاء الأطراف في المنشأة يسمح لهم برؤية داخلية ومباشرة لتصرف المديرين. من الشروط الضرورية لفعالية الرقابة الممارسة على المديرين بهدف حماية مصالح المساهمين وباقي الأطراف لدينا<sup>1</sup>:

- **كفاءة المراقبين:** ونعني بذلك القدرة على امتلاك وحيازة المعلومات ومعرفة خاصة وجيدة بالبيئة وبقاقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات، حيث تعتبر المعلومات موردا أساسيا للمنظمات وموردا مهما كذلك للسلطة في يد الفاعلين، فالمديرين الذين في قلب ومركز مجمع العقود (noeud de contrats) لهم فرص جيدة للنفوذ إلى المعلومات مقارنة بباقي شركاء المنشأة.

- **تحفيز المراقبين:** ركزت كل من نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات على التصرف الانتهازي للمراقبين، وخصوصا ما يسمى بالمراقبين "المارين خفية" (passage clandestine)، فحسب هذه النظريات لا يوجد باعث لقيام المديرين بوضع رقابة في حالة كونها تقلل من تكاليفهم على المؤسسة. فالتحليل غير كامل لأن هناك صيغ أخرى من الانتهازية مثل امكانية الإتفاق مع المديرين على خداع الطرف الغائب أو كذلك النضال مع باقي الفاعلين والمراقبين المحتملين أو الحاليين لخدمة مصالح

<sup>1</sup> - Parrat. Frédéric, op-cit, p 20.



المنشأة، يهدف هذا النضال للحصول على موارد (أصول، معلومات أو سلطة) يمكن أن تعيق أنظمة الرقابة.

هاذين الشرطين جاءت بهما نظرية الوكالة وتكلفة الصفقات في أول الأمر، في حين أن نظرية التجذر تركز وتؤيد الشرط الثالث.

- **استقلالية المراقبين:** حيث وضعت نظرية التجذر علامة استفسار عن العلاقات القائمة بين المديرين والمراقبين، وعلى الوسائل المتاحة للطرف الأول من أجل إعاقه عمل نظم الرقابة وهذا بالرفع من تبعية مختلف الشركاء، فالتكامل بين رأس المال البشري الخاص بالمديرين وأصول المنشأة يسمح على سبيل المثال للفريق الإداري من وضع حد لمخاطر التسريح والطرده وهذا بالعمل على وضع حدود لنطاق فريق الإدارة المنافس الذي يمكن أن يخلفهم في حال وجود تصرفات انتهائية من طرف الفريق الأصلي. وفقا لـ "فاما وجنسن" ( E.FAMA et M.JENSEN 1983 )، فإن الرقابة الفعالة على المديرين تمر بأربعة مراحل هي:<sup>1</sup>

- التدريب والتعليم المتعلق بالإقتراحات المقدمة قبل استعمال الموارد.

- الموافقة المتصلة باختيار مبادرات وخيارات القرارات.

- تهيئة ظروف تنفيذ القرارات الموافق عليها.

- الرقابة من خلال قياس أداء الوكلاء.

### المطلب الثاني: ماهية حوكمة الشركات

#### الفرع الأول: تسمية حوكمة الشركات

في بداية تناول هذا الموضوع، تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين و يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل وإجمالاً يمكن القول أن ماهية مفهوم حوكمة الشركات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم، حملة السندات، العاملين بالشركة، أصحاب المصالح وغيرهم وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات

<sup>1</sup> - Jérémy morvan, , op-cit, pp 15-16.

التعاقدية التي تربط بينهم و باستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح و الشفافية الواجبة<sup>1</sup>.

كما أنه على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح ( Corporate Governance ) باللغة العربية ، و لكن بعد العديد من المحاولات و المشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية و الاقتصاديين و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات"، من ضمن عدد من المقترحات ( كحكم الشركات، حكمانية الشركات، حاكمية الشركات، حكومة الشركات) بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة و غيرها<sup>2</sup>.

و في هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للإختيار الأول وفقا لما ورد من تفسير مركز المشكاة، و لكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات" لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود. كما تم استبعاد " حاكمية الشركات" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة " نظرية الحاكمية" و التي تنطرق للحكم و السلطة السياسية للدولة. كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (حكم) فيما يقابل "Governance" باللغة الإنجليزية. ومن ثم فإن " حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم و الرقابة من خلال جهة رقابة داخلية، أو هيئة رقابة خارجية، كما أنها تحافظ على جذر الكلمة المتمثل في (حكم)، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح . و تجدر الإشارة أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية و قد استحسنته عدد من المتخصصين في اللغة العربية و منهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. و لذا فمن المقترح استخدام " حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم Corporate Governance<sup>3</sup>. لأنه يتماشى مع لفظ " العولمة" و " الخصصة" و غيرها<sup>4</sup>.

أما المصطلح المستعمل في الجزائر على مستوى الخطابات للتعبير عن حسن التسيير والإدارة هو "الحكم الراشد".

1- عبد الملك الفهيدى، التقرير الختامي للمؤتمر الدولي " الإعلام و حوكمة الشركات" ، عمان، الأردن، 14-16 فبراير 2005 ، ص 02.

2 - Abdelaziz Amokrane, le régime et le statut juridique des cadres dirigeants- système de gouvernance des entreprises publiques économiques, première édition, 2004, p17.

3- نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم، ورقة عمل، وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005، ص 01.

4- محمد طارق يوسف، الإفصاح و الشافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات و مدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية في ماي 2007، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة – جمهورية مصر العربية، ص 06.

الفرع الثاني: نشأة مفهوم حوكمة الشركات

لقد جرى بين الباحثين أن تنسب نشأة مجال البحث حول حوكمة الشركات للنقاش الذي افتتحه كل من A. Berle و G. Means في عام 1932<sup>1</sup> حول آثار الفصل بين الملكية و الإدارة و التي تجيء آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة. و في عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك و المسيرين للشركة<sup>2</sup>. و بالرغم من وجود عدد من الأعمال السابقة، فإن الإطار النظري الحالي للحوكمة يجد أساسا مصدره في الأعمال المؤسسة لكل من Alchan, Demsetz في عام 1972 اللذان يعتبران بأن المؤسسة هي عبارة عن مجرد " خيال قانوني ( Fiction Juridique ) قائم على حقوق الملكية، و بداخلها عدد من الفاعلين الإقتصاديين ( acteurs )، و لكل منهم دالة منفعة خاصة به، كما تربطهم مجموعة من العقود، و تعد المؤسسة بمثابة نمط تنظيم منافس للسوق، حيث تمكن من تخفيض عدد من التكاليف، لاسيما تكاليف الرقابة و الإعلام المرتبطة بالتبادل على مستوى السوق<sup>3</sup>.

كما تطرق كل من Jensen And Meckling في عام 1976<sup>4</sup>، Olivier Williamson في عام 1979، إلى " مشكلة الوكالة " حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الإدارة و في هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات<sup>5</sup>.

و على خلاف Jensen and Meckling فإن فاما E.Fama 1980 يدرس الحالة الخاصة المتمثلة في الفصل بين الملكية و القرار. و يحتج من جهة عن ملائمة مفهوم الملكية، حيث يعترف سوى بملكية عوامل الإنتاج و يرى أن الرقابة على قرارات المسيرين لا تعد من اختصاص المساهمين. ومن جهة ثانية يميز بوضوح بين وظائف الإدارة و المخاطر و بالتالي يعتبر أن هناك عاملي إنتاج مختلفين في المؤسسة، يتمثل الأول في القدرة الإدارية، و الثاني في القدرة على تحمل المخاطر و هي خاصة بالملاك<sup>6</sup>.

محاولة لنشر هذا المفهوم و ترسيخ التطبيقات الجيدة له بأسواق المال و الاقتصاديات المحلية و العربية، و نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الإهتمام بهذا المفهوم، حرصت عدد من المؤسسات

<sup>1</sup> - Olivier Meier, Guillaume Schier, entreprises multinationales – Stratégie- Restructuration. Gouvernance-DUNOD, paris, octobre 2005, p 262.

<sup>2</sup> - Benjamin Coriat, olivier Weinstein, les nouvelle Théories de l'entreprise coll. « Références », le livre de poche, 1995, p 27.

<sup>3</sup> - Bancel Franck, la gouvernance des entreprises, economica, paris 1997, p : 12.

<sup>4</sup> - Jensen and Meckling , theory of the firme – managerial behavior ,Agency costs and Ownerskip structure -, Journal of financial Economics, 1976 ,vol 3,p04 .

<sup>5</sup> - Oliver Williamson, les institutions de l'économie, Inter éditions, 1994, p 36.

<sup>6</sup> - Simon Yves, Joffre Patrick, encyclopédie degeston, 2ème éd, economica, paris, 1997, p 1655.

الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة، و على رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد و البنك الدولي، المركز الدولي للمشروعات الخاصة و منظمة التعاون الإقتصادية و التنمية ( OCDE )\* التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، و المعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء و غير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية و المؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة و الخاصة، سواء المكتتبة أو غير المكتتبة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات، و كفاءة أسواق المال و استقرار الإقتصاد ككل<sup>1</sup>. و في سنة 2004 أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيئة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات. أما في الآونة الأخيرة فقد تعاضمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات خاصة على مستوى مجتمع الأعمال الدولي و في المؤسسات المالية الدولية<sup>2</sup>.

و قد بدأ الإهتمام بموضوع " حوكمة الشركات " ( Corporate Goverance ) يأخذ حيزا مهما في أدبيات الإقتصاد إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل "إنرون وولدكوم"، و تعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة مثل "سويس إير"، و "فرانس تليكوم"، و ذلك حسب تقرير صدر عام 2000 لمصرف سويسري خاص تناول موضوع حوكمة الشركات<sup>3</sup>. و في أعقاب الإنهيارات المالية لكبيري الشركات الأمريكية في عام 2002 تم إصدار " Sarbanes-Oxleyact " الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي و الإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات<sup>4</sup>.

\*- Organsiation de coopération et de développement économiques.

<sup>1</sup> - Organization for Economic co-operation and development, prinicples of coooperate Governance, economic reform journal, issue ,n° 4, october 2000,p28.

<sup>2</sup> - Organisation for economic coopeartion and development, improving corporate governance standards : the work of the OECD and the principles, Globe white page, 2004,p 14.

<sup>3</sup> – Helbling,c, and J. Sullivan, Introduction : Instituting corporate Governance in developing, emerging and Transitional, economies, in search for good directors, a guide to building corporate governance in the 21century, center for international private entrepreise, Washington, 2003, p 7.

<sup>4</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية – الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 14.

الفرع الثالث: تعريف حوكمة الشركات

**1- مصطلح الحوكمة:** تعني كلمة Governance في أصلها اللغوي اللاتيني أسلوب، إدارة و توجيه شؤون أي منظمة، سواء كانت هذه المنظمة، دولة أو مجموعة دول أو مؤسسة عامة أو خاصة<sup>1</sup>. و هي بهذا المعنى الحيادي ليست بالمعنى الجديد، بل هي قديمة، قدم الحضارات البشرية نفسها، حيث تدل على الآليات و المؤسسات التي تشترك في صنع القرارات أو التأثير فيها<sup>2</sup>. إلا أن استعمال هذا المصطلح من قبل المؤسسات الدولية كالبنك الدولي، مع نهاية حقبة الثمانينات من القرن العشرين، يعتبر حديثا نسبيا، حيث كان صدور تقرير البنك الدولي عن التنمية سنة 1989 بمثابة البداية الأولى لإهتمام المؤسسات الدولية بالمسائل المتعلقة بالحوكمة Governance بعد أن اقتنعت بأن وضع سياسات اقتصادية مسيرة بطريقة علوية. أي من الأعلى إلى الأسفل يأتي بالقليل من النفع على المدى الطويل<sup>3</sup>.

و يعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها التقاليد و المؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدولة من أجل الصالح العام و هذا يشمل :<sup>4</sup>

\* العملية التي بواسطتها يتم اختيار الحكومة و مراقبتها و استبدالها.

\* قدرة الحكومة على صياغة السياسات و تنفيذها بفعالية.

\* احترام المواطنين و الدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية و الاجتماعية فيما بينها.

**2- تعريف حوكمة الشركات:** قد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها"<sup>5</sup>.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE بأنها: " نظم يتم بواسطتها توجيه منظمات الأعمال و الرقابة عليها، حيث تحدد هيكل و إطار توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة و المديرية، و غيرهم من ذوي المصالح. و تصنع القواعد و الأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة. و بهذا الإجراء، فإن حوكمة الشركات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه

<sup>1</sup> - Kouider Boutaleb ; démocratie, état de droit et bonne gouvernance en Afrique :le cas de l'Algérie, colloque international d'ouagadougou, 2003, p 19.

<sup>2</sup> - حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، بحوث ومقالات ندوة حول الفساد و الحكم لصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص 96.

<sup>3</sup> - Angés pouillaude, la bonne gouvernance, dernière né des modèles de développement, aperçu de la mauritanie, document du travail n° 37, centre d'économie du développement, université Montesquieu, Bordeaux IV-France, 2006, p 2.

<sup>4</sup> - Adel M.abdellatif, good governance and its relationship to democracy and economic development, workshop, Global forum III on fighting corruption and safe guarding Integrity, seaoul 20-31, may 2003, p 5.

<sup>5</sup> - محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها، بنك الاستثمار القومي، يناير 2007، ص: 04.

الأهداف، و العمل على مراقبة الأداء، يجب أن توفر الحوكمة الجيدة للشركات حوافز لمجلس الإدارة و للإدارة من أجل السعي لتحقيق أهداف الشركة و مساهميتها، كما يجب أن تشمل الحوكمة الرقابة الفعالة<sup>1</sup>.

و هناك من يعرفها بأنها: « مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل و لقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح و الحقوق المالية للمساهمين، و بمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى الطويل و تحديد المسؤول و المسؤولية<sup>2</sup>».

كما يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية<sup>3</sup>.

و يرى البعض<sup>4</sup> أن الحوكمة:

\* نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة و الرقابة عليها.  
\* مجموعة من الطرق و التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

\* مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة و قيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

\* مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة ( مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> - دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف، تحسين و تطوير الحاكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني و العشرون، ديسمبر 2003، ص 27.  
<sup>2</sup> - البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية العدد الثاني، المجلد السادس و الخمسون، 2003، ص 04.  
<sup>3</sup> - طارق عبد العال حماد، " حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سابق، ص 03.  
<sup>4</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري، مرجع سابق، ص 15-16.

كما يصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي:<sup>1</sup>

" يعتمد اقتصاد دول ما على ريادة و كفاءة الشركات، و هكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، و هذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات".

و تواصل Cadbury في توثيق بسيط و محكم في جملة صغيرة و لكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي:

" حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب".

و تعرف كذلك على أنها إدارة مشتركة تدعم بنظام قيادي الذي يبحث خاصة من خلال تعريف أوار مجلس الإدارة، و تأطير السلطات القرارية للمسيرين مع احترام فوائد المساهمين و كذا الدائنين و العمال و بصفة عامة المجتمع ككل.<sup>2</sup>

ويرى **Williamson**: أن حوكمة الشركات على أنها الإمكانيات والعوامل المسخرة من طرف المؤسسة من أجل إدارة العلاقات الناجمة (شراكة، عقود، مؤسسات تكاملية...).

أما **O.Pastré** يرى بأن الحوكمة في المؤسسة هي مجموع القواعد المستعملة للمراقبة والمطبقة في إطار تاريخي وجغرافي في حياة المؤسسة .

و هناك تعاريف تتداخل مع مصطلح حوكمة الشركات و هي: « إدارة المؤسسات»

حسب **G. Charreaux**: إدارة المؤسسة ( le gouvernement d'entreprise ) هي تشمل مجموع الميكانيزمات المؤسسية الموضوعية لغرض الحد من سلطة المسيرين.<sup>3</sup>

أما **JENSEN** ينظر إلى إدارة المؤسسة ( Le gouvernement d'entreprise ) على أنها تعبر عن مجمل البنيات المراقبة ذات المستوى العالي.<sup>4</sup>

و **Gomez** من جهته يرى في إدارة المؤسسة ( le gouvernement d'entreprise ) على أنها عبارة عن الإجراءات و السياسات المؤسسية المتجانسة التي تسيّر المؤسسات و التي تسمح بشرعية الوظائف المتسلسلة للمسيرين و الممثلين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام و خاص و مصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2007-2008، ص: 11.

<sup>2</sup> - Fabrice Mazerolle, les firmes multinationales, librairie Vuibert, avril 2006, paris, cedex 13, p 155.

<sup>3</sup> - G. Charreaux, vers une théorie du gouvernement des entreprises, CREGO, working paper , n° 9603, Mai 1996, p 1.

<sup>4</sup> - Jensen et Meckling, op-cit, p3.

<sup>5</sup> - Gomez P-Y, le gouvernement, t des entreprises, Inter édition 1996, la république des actionnaires, syros, 2001, p 24.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و أصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و المساهمين.
- و باختصار يمكننا القول أن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يعني بالإطار العام الذي يجمع القواعد و العلاقات و العمليات و النظم و المعايير التي تساعد على ممارسة السلطة و التحكم في الشركات على الشكل الآتي:

- **القواعد:** أي مجموعة القوانين و الإجراءات المنظمة لعمل الشركات داخليا و خارجيا.
- **العلاقات:** تعبر عن كافة العلاقات المتداخلة مع كافة الأطراف ذات العلاقات أو ذات المصلحة بعمل الشركة خاصة بين الملاك و الإدارة و مجلس الإدارة و لا ننسى العلاقات مع المنظمين القانونيين و الحكومة و العاملين و المجتمع الكبير المحيط بالشركة.
- **العمليات:** تدل على مجموعة العمليات التي تمارسها الشركة مثل تفويض السلطات و اتخاذ القرارات و تسلسل التقارير و توزيع المسؤوليات.
- **النظم و المعايير:** أي مجموعة النظم التي توظفها الشركة لممارسة عملها و تحقيق أهدافها مثل نظم القياس و معايير الأداء و غير ذلك.

#### الفرع الرابع: الأسباب التي أدت إلى ظهور نظام الحوكمة.

1- تتبع الحاجة الأصلية لحوكمة الشركات من الفصل بين الملكية و الإدارة في الشركات ذات الملكية العامة، و يسعى المستثمرون إلى استثمار رؤوس أموالهم في مؤسسات مدرة للربح لكي يتمتعوا بأرباحهم فيما بعد، و لكن كثيرا من المستثمرين لا يجدون الوقت ولا يمتلكون الخبرة اللازمة لتشغيل شركة و ضمان الحصول منها على عائد الاستثمار. و نتيجة ذلك يوظف المستثمرون موظفين من ذوي الخبرة في الإدارة لتسيير أعمال الشركة اليومية مع الأخذ في الاعتبار زيادة ربحيتها و تحسين أدائها على المدى الطويل. العائق الرئيسي في هذا الموضوع أن المديرين و / أو الإداريين ليسوا مالكي



الشركة في الغالب و بالتالي لن يتحملوا وطأة ضياع الاستثمارات و فقدان الأرباح في حالة فشل الشركة<sup>1</sup>.

و يترتب على ذلك احتمال قيام المديرين و/أو الإداريين بأعمال تخفض من قيمة استثمارات المساهمين، فقد يكونون أقل اهتماما مما ينبغي في مراقبة عمليات الشركة الداخلية، و قد يغامرون أكثر من اللازم عندما تتعرض مراكزهم للخطر، و قد لا يميلون إلى المغامرة إذا كانت مراكزهم مضمونة. و قد يحولون دون اندماج الشركة رغم أنه سيعود بالفائدة على المدى الطويل، و قد يحصرون نشاطهم بالاستثمارات في الصناعات المنهارة التي يجيدون إدارتها لكنها غير مربحة، و كذلك قد يسرق المديرون أموال الشركة بالتلاعب في أموال صندوق معاشات التقاعد أو دفع أسعار أعلى من اللازم لبعض الكيانات التي تنتمي إلى الشركة أو القيام بأعمال تجارية لحسابهم<sup>2</sup>، هذه التصرفات تؤثر بالسلب على الأداء المالي للشركة و تبرز الحاجة إلى تطبيق حوكمة الشركات و يمكن القول أن ثمة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات إلى العلن، منها:

2- مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. و الأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات فيما بين منشآت الأعمال و الحكومة. و قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين منشآت الأعمال و الحكومة، و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة<sup>3</sup>.

3- مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في الشركات الأمريكية الكبرى مثل " انرون للطاقة" و"ورلدكوم" في عام 2001 و غيرها، بدأ الحديث عن حوكمة الشركات، حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، و ذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة و المحاسبة و هو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، القاهرة، 2005، ص 08.

<sup>2</sup> Jean Tirole, corporate governance, econometrica, vol 69, n° 1, January, 1995, p 45.

<sup>3</sup> - Tables rondes des régionales sur le gouvernement d'entreprise », principaux enseignement », banque mondiale, 2001, p 72.

<sup>4</sup> - Pascal Salin, gouvernance d'entreprise le mythe de l'indépendance, Montréal, le québécois libre, 29 mars 2003, n° 122, p02.

4- زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات، ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ و الإندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية فرغم وجود الآلاف من الشركات المتعددة الجنسيات فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارساتها الإحتكارية<sup>1</sup>.

5- اكتسب المفهوم أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود و حل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف و الرقابة و تعمل على انتشار الفساد و انعدام الثقة.

6- تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة و متواصلة من النمو الاقتصادي<sup>2</sup>.

إضافة إلى هذه الأسباب هناك دوافع أخرى لظاهرة حوكمة الشركات وذلك في ظل إفرات اقتصاد المعرفة حيث عكست ظاهرة اقتصاد المعرفة مجموعة من الدوافع التي استوجبت الحاجة للعمل بقواعد دولية لحوكمة الشركات ، ولعل أهم هذه الدوافع الآتي<sup>3</sup> :

- التحول من اقتصاد الموارد الطبيعية إلى اقتصاد الموارد البشرية.
- التحول من اقتصاد الموارد البشرية إلى اقتصاد الأصول البشرية.
- التحول من اقتصاد الأصول البشرية إلى اقتصاد الأصول المعرفية.
- الاتجاه إلى العولمة وتحرير الأسواق المالية.
- التعامل بمفاهيم إعادة الهيكلة والخصخصة وإعادة الهندسة وتكنولوجيا المعلومات.
- التوجه نحو تطبيق فلسفة الإدارة الإستراتيجية والتطبيق والتقييم الاستراتيجي.
- التوجه نحو الإدارة بالمعرفة وإدارة المعرفة.
- اتساع دائرة الأسواق المالية والبورصات الدولية.
- ظهور بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتقييم الأداء الحقيقي للشركات.
- التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة البيئية واتساع دائرة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

<sup>1</sup> - عبد الحافظ الصاوي، الحوكمة - الحكم الرشيد للشركات، منتدى التمويل الإسلامي، 27 سبتمبر 2005 ، ص 01.

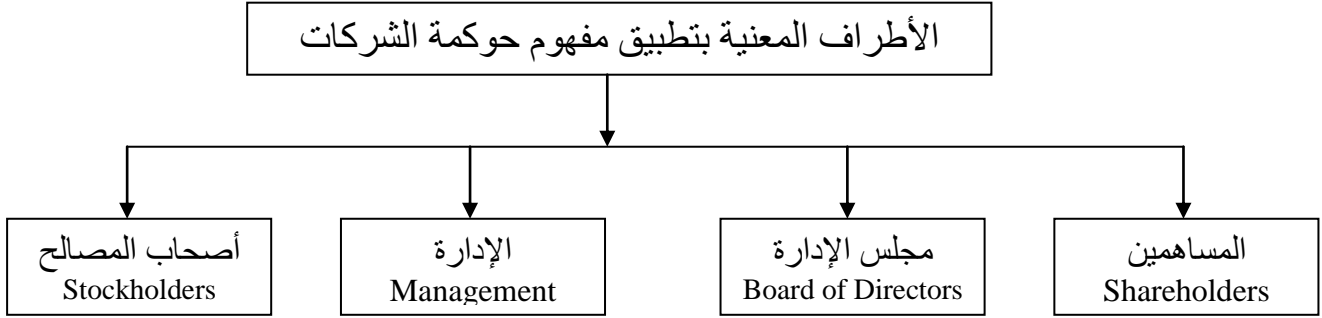
<sup>2</sup> - إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير - دراسة في مفهوم التنمية و مؤشراتها، دار الشروق، القاهرة، 2003، ص 37-36.

<sup>3</sup> - عطا الله و ارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ، 2008، ص 27.

المطلب الثالث: أساسيات حوكمة الشركات.

الفرع الأول: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم و لقواعد حوكمة الشركات و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، و الشكل التالي (1،1) يوضح هذه الأطراف.



الشكل (1،1): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص: 17.

1- **المساهمين Shareholders**: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، و أيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- **مجلس الإدارة Board of Directors**: وهم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، و مجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3- **الإدارة management**: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، و تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

تعتبر الوظيفة الأساسية لمديري الشركات هي الإشراف على إدارة الشركة و كذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الشركة للغرض الذي تأسست من أجله، و ذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة، و على ذلك فإنه يمكن

القول أن المدير يلعب دورا حيويا في الشركة باعتباره شخص مسؤول عن مصلحة الشركة و بالتالي مصلحة المستثمرين و المساهمين<sup>1</sup>.

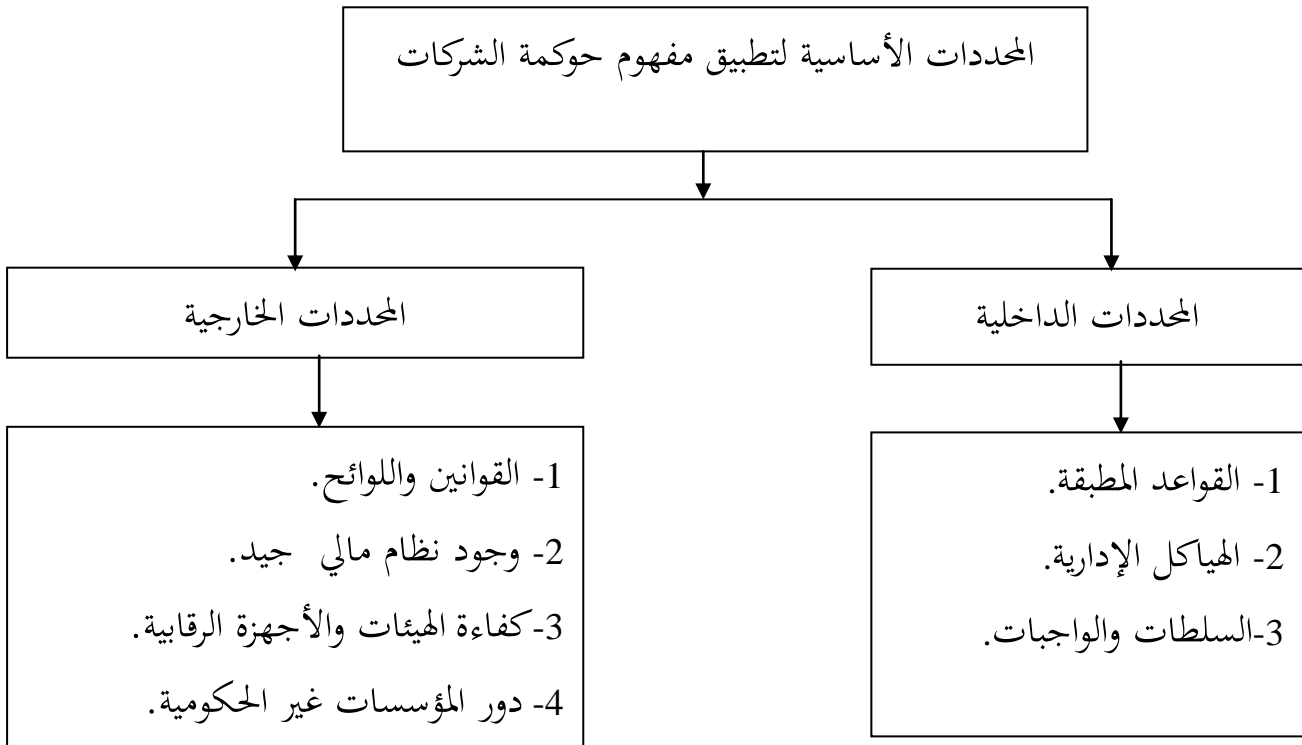
**4- أصحاب المصالح Stockholders :** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العملاء و العمال و الموظفين، و يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال و الموظفين على مقدره الشركة على الاستمرار.

و تجدر الإشارة إلى مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، و أصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة و في الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات و عادة مالا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة و لكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة و من إدارة الشركة، و يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة و أدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني الشامل لحوكمة الشركات و يتباين دور كل من هؤلاء الأطراف و تفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا و ذلك حسب الظروف السياسية و الاقتصادية و الثقافية السائدة.

#### الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الإستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات ويوضح الشكل(1،2) هذه المحددات، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيه.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006-2007، ص: 21.



الشكل (1،2): المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

المصدر: محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية – الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 19.

ونعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

**1- المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وهي عبارة عن:

**1-1 القوانين واللوائح:** التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

**1-2 وجود نظام مالي جيد:** بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

**1-3 كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية:** مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

**1-4 دور المؤسسات غير الحكومية:** في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.<sup>1</sup>

## 2- المحددات الداخلية:

وهي تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

ويجب أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات ويضم على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق العوامل الإنتاجية، ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة والتي يمكن أيضا أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.

## الفرع الثالث: النموذجين التنظيميين لحوكمة الشركات:

### Les deux modèles organisationnels du gouvernance d'entreprise

من الناحية التنظيمية هناك مفهومين أي نموذجين لحوكمة الشركات.<sup>2</sup>

#### 1- نموذج: le modèle actionnarial

في هذا النموذج الهدف الأساسي هو تعظيم حصص المساهمين، أي خلق القيمة للمساهمين، و بذلك فإن المؤسسة هي مسؤولة بشكل أساسي أمام مساهميها.

<sup>1</sup> - Fawzy, S, Assessment of corporate governance in Egypte ; Egypte ,The Egyptian for economic Studies, April 2003, p 04.

<sup>2</sup> -Olivier Merier, Guillaume Schier, op-cit , p 266.

## 2- نموذج Stakeholder

تهدف المؤسسة عبر هذا النموذج إلى الدفاع عن مصالح كل الأطراف المستفيدة وحمايتها (أصحاب المصالح les Stakeholders) و هي الأطراف التي يمكنها أن تؤثر أو تتأثر بأهداف المؤسسة. إذن في هذا النموذج لا تكون مسؤولية المؤسسة فقط تجاه المساهمين و إنما تجاه كل أصحاب المصالح فيها.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: خصائص و ركائز حوكمة الشركات.

#### 1- خصائص حوكمة الشركات:

تتصف حوكمة الشركات بعدة مميزات نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

**1-1 الإنضباط Discipline:** إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح، و يقصد بذلك الإنضباط في كل شيء:

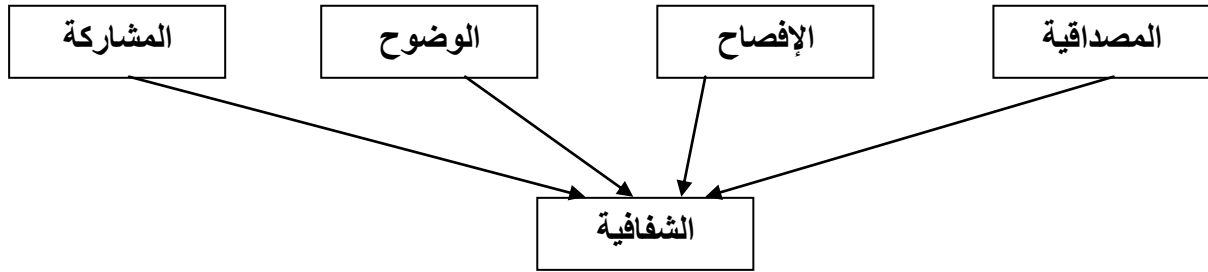
- الإنضباط في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال المنشأة.
- الانضباط السلوكي الأخلاقي و التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال المنشأة.
- انضباط الإدارة لكونها وسيط يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال المنشأة بنزاهة و موضوعية.
- انضباط في أعمال مراقبة و متابعة أعمال المنشأة من جانب الجهات الداخلية ( مثل مجلس الإدارة و لجنة المراجعة و المراجعة الداخلية و المشرفين و رؤساء القطاعات و المديرين) و الجهات الخارجية (مثل الجهاز المركزي للمحاسبات و مراقبي الحسابات و الشركة القابضة و الوزارات المختصة... إلخ).
- انضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الاستراتيجيات و الخطط و إدارة المخاطر و القيام بأعمال الرقابة و المتابعة و الإشراف الفعال و قيام العاملين بالالتزام بأعمالهم بجد و اجتهاد و وضع نظم فعالة للثواب و العقاب و منع الإسراف و الهدر، و الإهتمام بالأمر الأساسية المتعلقة بالتحسين و البحوث و التطوير و التدريب و الإعلان و الدعاية و تحسين المنتج/ الخدمة.
- الإنضباط في التوجه نحو العميل لكسب رضاه وولائه و جعله بوق دعاية للمنشأة.

**2-1 الشفافية Transparency :** تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث و تعني أن الشركة تؤكد على إتزامها بالتوقيت المناسب و بالدقة في عملية الإفصاح عن جميع المعلومات الهامة المتعلقة بالمركز المالي، و بأداء الشركة، و هيكل الملكية، و بحوكمة الشركة، و ذلك من خلال قنوات إتصال معينة يمكن

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح جبثور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص: 166.

<sup>2</sup> - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام و خاص و مصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، مرجع سابق، ص 25.

لجميع الأطراف المهتمة بالشركة الوصول إليها بسهولة، حيث يجب أن تركز الشفافية على: المصادقية و الإفصاح و الوضوح و المشاركة كما هو موضح في الشكل (1، 3).



الشكل (1، 3) مرتكزات الشفافية.

المصدر: أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية و القيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 65.

### 3-1 الإستقلالية: Independence و التي تتحقق من خلال :<sup>1</sup>

- \* المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا.
- \* وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.
- \* وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- \* وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- \* وجود لجنة لتحديد المرتبات و المكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- \* وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة.
- \* عدم وجود ممثلين لبنوك أو لكبار الدائنين في مجلس الإدارة.

### 4-1 المساءلة: Accountability

يعرفها "عزمي بشارة" بأنها، « تعني واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية سواء كانوا منتخبيين معينين، وزراء أم موظفين و غيرهم في أن يقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياستهم و نجاحهم في تنفيذها، كذلك يعني مبدأ حق المواطنين في الحصول على التقارير و المعلومات اللازمة عن عمل كل من يعمل في إدارة الحياة العامة كي يتأكد أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم و مع تعريف وظائفهم

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول " التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المنعقد في الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة- جمهورية مصر العربية، 2009، ص 38



و مهامهم بموجب القانون، أي أنها تعني باختصار الحساب عن أعمال معينة أو المسؤولية عن أداء العمل أو تولي المنصب»<sup>1</sup>

إمكان تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية، بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة الشركة أمام جميع المساهمين، و تقدم إرشادات لمجلس إدارة الشركة في كيفية وضع إستراتيجية الشركة ومراقبة الإدارة.<sup>2</sup>

**5-1 المسؤولية Responsibility:** وهي مسؤولية الشركة أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة و تعنى أن تدرك الشركة حقوق جميع الأطراف المهمة بهذه الشركة و المتضمنة في اللوائح و القوانين والتي تشجع أيضا على التعاون المشترك بينها و بين تلك الأطراف.

**6-1 العدالة Fairness:** يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة و تعني أن الشركة تتعهد بحماية مصالح المساهمين و تؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين.<sup>3</sup>

### 7-1 المسؤولية الإجتماعية Social Responsibility

بالرغم من أن عددا كبيرا من المؤسسات تدرك اليوم أهمية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة إلا أنه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة بصورة مقبولة من طرف الجميع من بين المفاهيم و التعاريف التي تعطى للمسؤولية الإجتماعية نذكر ما يلي:

- حسب موسوعة التسيير و الإدارة فإن " المسؤولية الإجتماعية للمنظمة هي مفهوم يشمل مجموع الآثار (النتائج) الإنسانية و الإجتماعية لنشاطها"<sup>4</sup>.

- أما منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية ترى " أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي إلتزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الإقتصادية، بالموازاة مع الحفاظ على البيئة والعمل (الحوار) مع المستخدمين، عائلاتهم، المجتمع المدني و المجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود ، الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، 2004، ص: 151.

<sup>2</sup> - صديقي خضرة، مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 38.

<sup>3</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 24.

<sup>4</sup> - Robert le Duff et autres, Encyclopédie de la gestion et du Management, paris, éditions Dalloz, 1999, p 1082.

<sup>5</sup> - Marie Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, du management environnemental au développement durable des entreprise, France, Ademe, mars 2004, p 05.

- حسب المجموعة الأوربية المشتركة فإن " مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يعني بالأساس أن تقرر المؤسسة، بمبادرة منها و بمحض إرادتها، بأن تساهم في الرقي بالمجتمع و يجعل البيئة أكثر نقاء" <sup>1</sup>.

- كما يقصد بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، "مجموع التزاماتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ومنشأ هذه الإلتزامات العلاقة المتبادلة بينها و بين المجتمع و كيفية تلبية حاجاته و تحقيق أهدافه" <sup>2</sup>.

- المسؤولية تجاه أصحاب المصالح (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات):

ظهر جدل كبير في مجال حوكمة الشركات وما زال هذا الجدل مستمرا حول من هي الأطراف التي ينبغي أن تستفيد من مكاسب المؤسسة هل هي كل الأطراف المستفيدة (أصحاب المصالح) أم المساهمين أم الزبائن.

إن الذين يدافعون عن " فكرة أصحاب المصالح" يستمدون آرائهم من البراهين و الدلائل التالية: <sup>3</sup>

\* خلق القيمة يكون أقوى عندما تتوزع أرباحه، فمثلا المشروع الذي يلبي حاجات موظفيه و ترقبات مساهميه له قيمة مضاعفة لأنه يستهدف في وقت واحد مجموعتين من أصحاب المصالح.

\* على غرار المساهمين، فإن الأجراء و الموردين و الممولين يتحملون أيضا نسبة من المخاطرة التي تميز المشاريع فلهم الحق أيضا في اقتسام المكاسب.

من خلال ما سبق يتضح بأن هناك مدرستان فكريتان محددتان، الأولى أعطت الأهمية إلى تعظيم قيمة المساهمين كسبب من أسباب الوجود و كخط إرشادي رئيسي لإدارة المؤسسة والثانية تعمل على أفضل استغلال و تحسين لقيمة أصحاب المصالح، أي أن فكرة وجود المؤسسة قائمة على تلبية المصالح و طموح كل من يساهم في نجاحها، خاصة أولئك الذين يتأثرون بقوة بنشاطها سواء كانوا من مستثمريها أو موظفيها، أو مورديها، أو زبائنها أو مجتمعاتها المحلية.

<sup>1</sup> - Yvoh pesqueux, un modèle Européen de la RSE, France : CNAM, p 02.

<sup>2</sup> - سرمد كوكب الجميل، المسؤولية الاجتماعية للإستثمار الأجنبي المباشر، مجلة العلوم الإنسانية العدد 18، فبراير 2005.

<sup>3</sup> - بابا عبد القادر، وهبية مقدم، المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية خالقة للقيمة، مجلة الإقتصاد و المناجمنت، العدد 07، أبريل 2008، ص 424.

ومن خلال هذه الرؤية فإن مسؤولية المؤسسة هي أكبر من توحيد المال فحسب، فعليها توليد القيم و توزيعها بطريقة ترضي مصالح و توقعات جميع المشاركين الرئيسيين في عملية خلق القيم و هذا ما يصطلح عليه بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات<sup>1</sup>.

## 2- ركائز حوكمة الشركات:

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز هي: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر

### 1-2 السلوك الأخلاقي:

قد عرف "روبنز و ديسيتر" ( Robbins and Decenzp ) الأخلاق بأنها مجموعة القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و السلوك الخاطئ<sup>2</sup>.

و يكون ضمان الإلتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال:

\* الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة.

\* التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة.

\* الشفافية عند تقديم المعلومات.

\* الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد لأن قواعد و آداب المهنة تمثل قاعدة لا بد منها حيث الإلتزام بها يتم من أجل الإرتقاء بالمهنة و سمعتها<sup>3</sup>.

\* القيام بالمسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على بيئة نظيفة لأن من أجل البقاء و التطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية، على المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية و البيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق و فرضت ظروف تنافسية جديدة. و هذا ما أشار إليه تقرير صدر في أبريل 2002 من طرف " برنامج الأمم المتحدة للبيئة" و " مجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستدامة و " معهد الموارد العالمي" تحت عنوان " أسواق الغد: التوجهات العامة و آثارها على الأعمال " و الذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية من جهة، و تطور مجمل الأسواق من جهة أخرى، بهدف مساعدة المؤسسات على إكتشاف رهانات المستقبل<sup>4</sup>.

2-2 الرقابة و المساءلة: تعرف الرقابة بأنها التأكد مما إذا كان شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة، و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد

<sup>1</sup> - Alain chauveau et jean – jacques Rosé, l'entreprise responsable, éditions d'organisations, paris, 2003, p 48.

2- S. p. Robbins and D.A Decenzo, Management Pearson prentice hall, New jersey, 2004, p 405.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة لأولى، 2006، ص 22.

<sup>4</sup> - محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : مدخل المساهمة منظمات الأعمال في الإقتصاد التضامني، مجلة الإقتصاد و المناجمنت، الإقتصاد التضامني: الحقل النظري و التطبيقي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان كلية العلوم الاقتصادية و التسيير. عدد 05، جوان 2006، ص 261.

معالجتها و منع تكرار حدوثها، و هي تنطبق على كل شيء.<sup>1</sup> أما المساءلة فهي المحاسبة وإمكانية تقييم و تقدير أعمال المسؤولين.

تقوم الرقابة و المساءلة بتفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة من خلال:<sup>2</sup>

- \* أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، البنوك.
- \* أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون.
- \* أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون.

### 2-3 إدارة المخاطر:

«يقصد بإدارة المخاطر تحديد، تحليل و السيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمؤسسة»<sup>3</sup> و ذلك بوضع نظام لإدارة المخاطر و الإفصاح و توصيل المخاطر إلى المستخدمين و أصحاب المصلحة. و ترجع أهمية إدارة المخاطر و جعلها جزء لا يتجزأ من نشاط العمل اليومي إلى المنافع التي تمنحها ومن أهمها:<sup>4</sup>

- التأكيد على وجود مشاركة في المعلومات.
- ضمان وجود اتصال متبادل بين كافة العاملين.
- الاستعداد لأية تغيرات في المخاطر.

### الفرع الخامس : أهمية و أهداف حوكمة الشركات

#### 1- أهمية حوكمة الشركات:

##### 1-1 الأهمية من الناحية القانونية:<sup>5</sup>

يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، و خاصة مع كبرى الشركات في الآونة الأخيرة، إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم و مجلس الإدارة و المديرين و العاملين و المقرضين و البنوك و أصحاب المصالح الآخرين. و لذا فإن

<sup>1</sup> - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2008، ص 24.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 31.

<sup>3</sup> - خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 10.

<sup>4</sup> - علي أحمد زين، محمد حسني عبد الجليل صبيحي، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي، المنعقد بالقاهرة، جمهورية مصر العربية، نوفمبر 2006، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009، ص: 82.

<sup>5</sup> - Regional corporate governance, corporate governance, Morocco, Egypte, Lebanon and Jordan countries of the Mena region, working group, CIPE, October 2003, p 121.

التشريعات الحاكمة و اللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين و القرارات بشكل دقيق و محدد العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة و الاقتصاد ككل، و تأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين و القرارات و النظم الأساسية المنظمة للشركة، ومن ثم يؤكد كثير من القانونيين على مسؤوليات العهدة بالأمانة و التي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالشركة لضمان حقوقهم.

و في هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية في 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال و الشركات كما تؤكد المؤسسة أنه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي و الرقابي حيث يتعاطم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، و ذلك بالارتكاز على دعامتين مهمتين: الإفصاح و الشفافية، و المعايير المحاسبية السليمة.

### 1-2 الأهمية على الصعيد الاجتماعي: <sup>1</sup>

أما على الصعيد الاجتماعي، فإن مفهوم حوكمة الشركات في معناه الشامل و الذي لا يضم فقط الشركات الاقتصادية، يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص و التي يرتبط نشاطها إما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بالشكل الذي تؤثر فيه على رفاهية الأفراد و المجتمع ككل. و لذا فالإطار الأشمل لمفهوم الحوكمة لا يكون مرتبطاً فقط بالنواحي القانونية و المالية و المحاسبية بالشركات، و لكنه يرتبط كذلك ارتباطاً وثيقاً بالنواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية وسلطة التحكم بوجه عام، و يمكن القول إنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، و إذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عددا كبيرا من فئات الاقتصاد و المجتمع، و لذا وجب التأكيد على ضرورة الإهتمام بأصحاب المصالح سواء من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات و التي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة و ربحية الشركة، و لكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة و استقرار الاقتصاد و تقدم و نمو المجتمع.

ومن هذا المنطلق يتم التأكيد على أن حوكمة الشركات هي سبيل التقدم لكل الأفراد و المؤسسات و المجتمع، فمن خلال تلك الآلية يتوفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، و في ذات الوقت تعمل على قوة و سلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم استقرار و تقدم الأسواق و الاقتصاديات و المجتمعات.

<sup>1</sup> - Commission des finances publiques Québec, responsabilité sociale, des entreprise et investissement responsable, Canada, mai 2002,p 18.

**1-3 الأهمية الاقتصادية:** سوف نحصر الأهمية الاقتصادية في خفض تكاليف المعاملات التي تكمن في تكاليف التنظيم وإدارة الأعمال، و هي تحدد طريقة النشاط الاقتصادي، و لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال و نشاط الإستثمار.

و تؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق، و عندما ترتفع التكاليف لا تعمل الأسواق بكفاءة و قد لا تكون هناك أسواق على الإطلاق و يصبح تعريف حقوق الملكية و حمايتها و تنفيذ الاتفاقيات عملية باهضة التكاليف و قد يؤدي ارتفاع تكاليف العمليات في معظم الحالات إلى فشل تام في السوق حتى أن بعض الأنشطة التي تعتبر القاعدة في بيئات التكاليف المنخفضة للعمليات قد لا تحدث على الإطلاق، هناك طريقة أخرى لدراسة تكاليف المعاملات باعتبارها تكاليف ترتيب العقود و مراقبتها و تنفيذها.

و تشمل تكاليف المعاملات ما يلي:<sup>1</sup>

- تكلفة بيع و شراء السلع و الخدمات و الحصول على التمويل و رأس المال.
  - تكلفة ضمان و تنفيذ حقوق الملكية و الحصول على معلومات بشأن الأعمال و فرص الشراكة.
  - تكلفة تكوين الشركات و تنظيمها، الدخول في عقود و تنفيذها و تشغيل و فصل العمال.
  - تكلفة نقل و استيراد و تصدير السلع و الإلتزام باللوائح و التمثيل الحكومي.
- إن التأكيد على تكاليف المعاملات هو أهم مشكل تعاني منه المؤسسات، و لما كانت تكاليف المعاملات تتضمن عناصر كثيرة، فإن المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة تشعر بالتأثير النسبي لإرتفاع تكاليف المعاملات أكثر من المؤسسات الكبيرة، مما يؤثر سلبا على حجم هيكل الشركات.
- هناك علاقة وثيقة بين تكاليف المعاملات و المؤسسات، فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال و تحدد إطار طريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها و مورديها و عملائها و مموليها، و تحدد قواعد اللعبة التي تؤثر بدورها على تكاليف المعاملات التي تواجه الشركات، فإذا كانت المؤسسات ضعيفة و كانت تكلفة المعاملات مرتفعة ستظهر حوافز منحرفة تلحق الضرر بنمو القطاع الخاص، لأن المؤسسات الضعيفة و تكلفة المعاملات المرتفعة تخلق اختلال في سير الشركة.

<sup>1</sup> - بول هولدين، الإصلاح الحكومي لتخفيض تكاليف المعاملات وتعزيز و تنمية القطاع الخاص، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، أوراق عمل، معهد بحوث المؤسسات، وانشنتن، سبتمبر 2005، ص 34.

#### 4-1 أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

تكمن أهمية الحوكمة بالنسبة في الإعتبارات التالية:<sup>1</sup>

- تمكن الحوكمة من رفع الكفاءة الإقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة و مجلس الإدارة و المساهمين.
- تعمل الحوكمة على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.
- تؤدي إلى الإفتتاح على أسواق المال العالمية و جذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الإستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي و بالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.
- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، و لذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدا، قد يقوموا بالتفكير جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى إنخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

#### 5-1 أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

أما ما يخص المساهمين تكمن أهمية الحوكمة في ما يلي:<sup>2</sup>

- تساعد الحوكمة في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة و الوضع المالي و القرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

#### 2- أهداف حوكمة الشركات:

- تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الشفافية و العدالة و منح حق مساءلة إدارة الشركة<sup>3</sup>.
- و بالتالي تحقيق الحماية للمساهمين و حملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل و العمال و الحد من

<sup>1</sup> - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 30.

<sup>3</sup> - P. Bardelli, M. pastore, RSE et gouvernance, revue in Economies et sociétés, série « économie de l'entreprise, n° 10, 2008, p 1998.

استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الإستثمار و تشجيع تدفقه و تنمية المدخرات و تعظيم الربحية و إتاحة فرص عمل جديدة.

- الفصل بين الإدارة و الملكية يساعد على استقلالية صنع القرار ما يقود إلى خفض مستوى التضارب في المصالح بين الإدارة و ملاك الشركة. و رغبة في ضمان تخفيض نسبة التضارب في المصالح إلى أقل نسبة ممكنة فقد جاءت حوكمة الشركات للتأكيد على هذا الفصل عن طريق إضافة المديرين غير التنفيذيين لمجلس الإدارة و هم أشخاص لا يعملون للشركة نفسها و ليسوا مساهمين بها، بذلك يتم ضمان استقلالهم عن مصالح الملاك و الإدارة معاً، فهم يعملون على المشاركة في صياغة و تحديد الاستراتيجيات للشركة، كما أنهم يقومون بدورهم في مراقبة أعضاء مجلس الإدارة رقابة تضمن حقوق المستفيدين من الشركة<sup>1</sup>.

- الإحتياجات اللازمة من سوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية و مكافحة و مقاومة المؤسسات للإصلاح و إيجاد منهجية علمية و عملية لاستخدام الحوكمة لمنع الأزمات المالية<sup>2</sup>.

- التعاون بين القطاعين العام و الخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع يقوم على أساس القانون و تتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية و هياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص و تجعل المنطقة أكثر جذب للإستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملاً للمنطقة في الأسواق العالمية، من منطلق أن تطبيق أفكار و نظم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين الإدارة في الشركات بما يحقق ارتفاعاً في الإنتاجية و زيادة في العائد الاقتصادي للشركات ذاتها و كذلك زيادة معدلات نمو الاقتصاد الوطني<sup>3</sup>.

- تشجيع ثقة المستثمرين : تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة جزءاً من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات، بما في ذلك المتطلبات التي أدخلتها إصلاحات حوكمة الشركات خلال السنوات الأخيرة، مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية.

- تعد حوكمة الشركات من أهم الآليات أو المعايير التي تساهم في قياس مدى انتظام و كفاءة أسواق رأس المال الصاعدة و الدولية<sup>4</sup>.

- إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مدراء و مجلس إدارة الشركة على تطوير استراتيجية سليمة للشركة و ضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناءً على

<sup>1</sup> - عامر بن محمد الحسيني، دور حوكمة الشركات و مؤسسات الإستثمار في تحسين النظم الاقتصادية صحيفة اقتصادية، 2008-02-17.

<sup>2</sup> - أبو بكر عبود باعشن، الملتقى الدولي جهود الإدارة العليا و مسؤولياتها في مواجهة متطلبات الحوكمة، مركز الدراسات لإعداد الكفاءات الإدارية، السعودية، 13 جوان 2005.

<sup>3</sup> - OCDE, le gouvernance d'entreprise des entreprises publiques, juin 2002, p02.

<sup>4</sup> - الهيئة العامة لسوق المال، مركز المديرين و دوره في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 19 أبريل 2004، ص 10.



أسس سليمة، وأن يكون تحديد المكافآت على أساس الأداء وهذا سيساعد الشركات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة و على تحسين كفاءة أداء الشركة<sup>1</sup>.

- بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين و مع المقرضين، من الممكن أن يساعد النظام الجيد لحوكمة الشركات على منع حدوث الأزمات المصرفية حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية كما أن القيام بالخطوة التالية و تبني إجراءات الإفلاس سيساعد على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات تعرض الشركات للفشل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين فيها و كذلك بالنسبة للعمال و المالكين و الدائنين. و قد حدث ذلك على نطاق واسع خلال الكثير من جهود الخصخصة في الأسواق الصاعدة التي تعرضت لنتائج مدمرة<sup>2</sup>.

- تشير البحوث الحديثة إلى أن الدول التي تطبق حوكمة الشركات لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال ذات السيولة الأكبر<sup>3</sup>.

و تبين الدراسة المقارنة بين الدول التي تضع قوانينها على أسس قانونية تقليدية مختلفة أن الدول ذات الأنظمة الضعيفة ينتهي بها الأمر إلى خضوع معظم شركاتها لسيطرة عدد قليل من المستثمرين، أي أن قاعدة ملكية الشركات تكون ضيقة، و بالتالي على الدول التي تسعى إلى جذب صغار المستثمرين- سواء من الداخل أو من الخارج- أن تطبق حوكمة الشركات حتى تتمكن من جذب العملة الصعبة التي يدخرها صغار المستثمرين<sup>4</sup>. هؤلاء المستثمرون من الممكن أن يشكلون معا مصدرا لمبالغ كبيرة كاستثمارات طويلة المدى.

و الأكثر من ذلك أن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصخصة و يساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، و هذا بدوره سيؤدي إلى المزيد من فرص العمل و التنمية الاقتصادية<sup>5</sup>.

- تعمل حوكمة الشركات على محاربة الفساد الداخلي في الشركات و عدم السماح بوجوده و القضاء عليه نهائيا، و ضمان تحقيق النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين في الشركة، من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها، و تفادي وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير معتمد و محاربة الإنحرافات و عدم السماح باستمرارها، و العمل على تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء، و تحقيق الاستفادة القصوى من

<sup>1</sup>- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، مرجع سابق، ص: 06.

<sup>2</sup>- نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>3</sup>- نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>4</sup> - Rafael la porta, florencio lopez de silanes, Andrei sheifer and Robert Vishny, legal determinants of external finance, the journal of finance 52, july 1997,p 1137.

<sup>5</sup>- مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق، ص 07

نظم المحاسبة و الرقابة الداخلية، و تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين و تحقيق أعلى درجة من الاستقلالية و الفهم، و عدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.<sup>1</sup>

- الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات و تشغيل و توظيف الموارد و يزيد من كفاءة استخدامها.<sup>2</sup>  
- و تعمل الحوكمة على تحقيق عدم التميز بين أصحاب المصالح في الشركة مع المحافظة على حقوق المساهمين القانونية في نقل ملكية الأسهم و في اختيار أعضاء مجلس الإدارة و في الحصول على كافة المعلومات عن الشركة التي تؤثر على قراراتهم.<sup>3</sup>

- و من ناحية أخرى ترتبط الشركة بمجموعة من الأطراف التي لها مصلحة بالشركة مثل الموردن و العاملين و البنوك المقرضة و حملة السندات التي أصدرتها الشركة و الدائنين و كذلك العملاء و المستهلكين و جميعهم تربطهم مع الشركة علاقات و التزامات قوية فضلا عن حاجتهم لضمان استمرار الحصول عليها، و بالتالي لابد من الإفصاح عن كافة المعلومات الملائمة و المناسبة لهم في الوقت المناسب بما يمكنهم من إتخاذ القرارات المناسبة و حماية مصالحهم بصورة عادلة و متساوية.<sup>4</sup>

- و تعمل الحوكمة على جعل مجلس الإدارة مسؤولا أمام الجمعيات العمومية، و تجعل جميع قراراته محل تقييم حيث يجب أن يتم تحديد صلاحيات و واجبات مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، و كذلك تحديد طرق اختيار أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق، ص 07.

<sup>2</sup> - Rafael la porta,op-cit,p 1137.

<sup>3</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق، ص 07

<sup>4</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقا

<sup>5</sup> - نبذة عن حوكمة الشركات، بورصتي القاهرة و الإسكندرية، أوراق عمل، 2006 ، ص 01.

## المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

### المطلب الأول: حوكمة الشركات وفق المعايير والممارسات الدولية

#### الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع عدد من المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بصياغة 06 مبادئ أساسية للحوكمة الجيدة،<sup>1</sup> وأصبحت هذه المبادئ تمثل المعايير الأكثر قبولاً على الصعيد الدولي في هذا المجال، كما تعتبر المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات.

وقد قامت هذه المنظمة بوضع مبادئ حوكمة الشركات في ماي 1999، ومن ثم قامت بمراجعتها وتعديلها في 22 أبريل 2004 لتشمل آخر التطورات في الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة،<sup>2</sup> حيث أصبحت تتضمن المبادئ الستة التالية.

**المبدأ الأول:** ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.

**المبدأ الثاني:** حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.

**المبدأ الثالث:** المعاملة المتساوية للمساهمين.

**المبدأ الرابع:** دور أصحاب المصالح.

**المبدأ الخامس:** الإفصاح والشفافية.

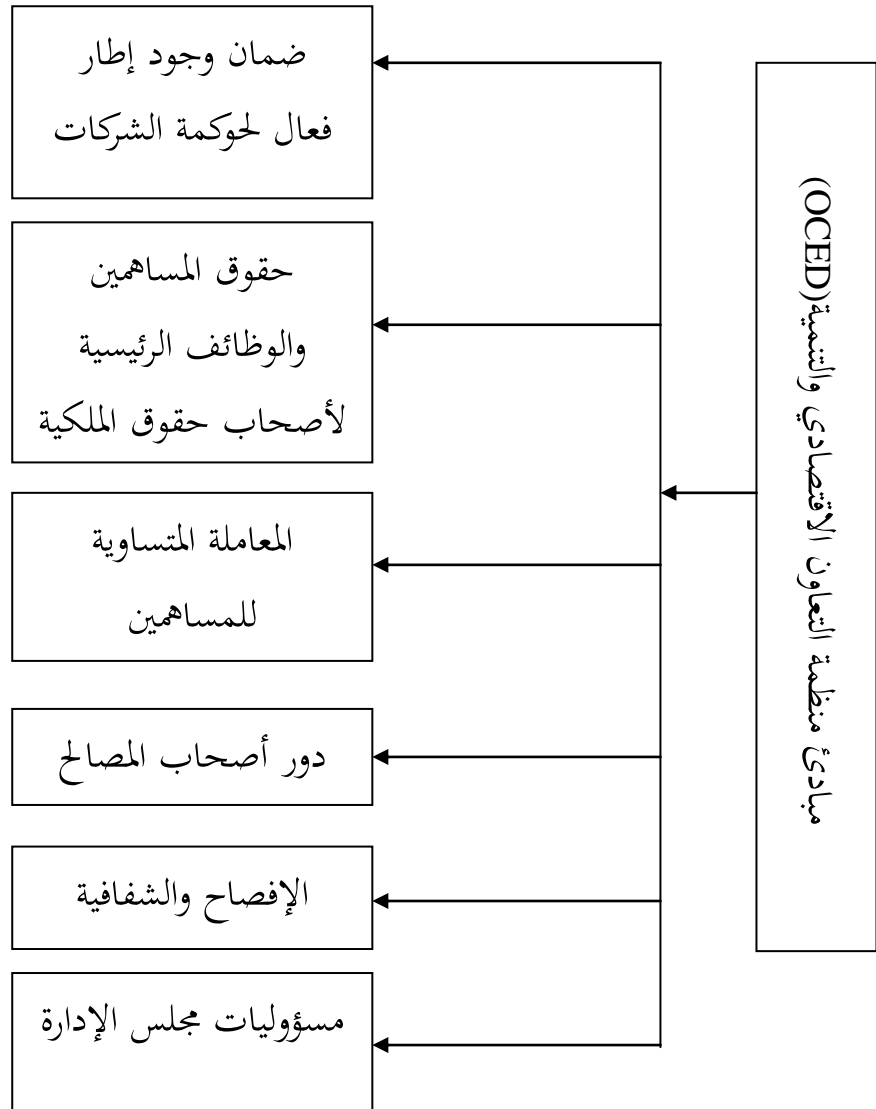
**المبدأ السادس:** مسؤوليات مجلس الإدارة.

وتتضمن هذه المبادئ مجموعة من الإرشادات التي توضح كيفية تطبيق تلك المبادئ ويوضح

الشكل (4،1) ملخص لتلك المبادئ.

<sup>1</sup> - دائرة رقابة المصارف، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رام الله، البيرة، الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية، 26 شباط 2009، ص 04.

<sup>2</sup> - OCDE : « principes de gouvernement d'entreprise » 2004, ocde : www.oecd.org.



الشكل (1،4) : يوضح مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما جاءت به OECD.

### 1- المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

ينص المبدأ الأول بشأن حوكمة الشركات على الآتي:<sup>1</sup>

- "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".
- كي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعلا يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية

<sup>1</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص 145.

الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها. ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها في الاعتبار وهي:

- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.

- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذ السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

## 2- المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على حماية وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم.<sup>1</sup> تتركز حقوق المساهمين في الشركة على موضوعات أساسية مثل: انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو الوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة، والموافقة على العمليات الاستثنائية وبعض الموضوعات الأساسية الأخرى كما يحددها قانون الشركات واللوائح الداخلية للشركة ويمكن النظر إلى هذا القسم باعتباره بياناً لمعظم الحقوق الأساسية للمساهمين التي تم الاعتراف بها قانوناً في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهناك حقوق إضافية مثل الموافقة على أو انتخاب المراجعين والتعيين المباشر لأعضاء مجلس الإدارة والقدرة على رهن الأسهم والموافقة على توزيعات الأرباح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Ben ahmed Rim, op-cit,p 129.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 46.

- وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الثاني المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية وهي:<sup>1</sup>
- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:
    - \* طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
    - \* إرسال أو تحويل الأسهم.
    - \* الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
    - \* المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
    - \* انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
    - \* نصيب في أرباح الشركة.
  - ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغييرات أساسية في الشركة مثل:
    - \* تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
    - \* الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
    - \* العمليات الاستثنائية التي تؤدي إلى التأثير على الشركة.
  - ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين كما ينبغي أن يحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.
  - ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة، بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي أن تكون لدى المساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين في الشركة كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.
  - ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو غيابيا مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أو غيابيا.
  - ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم.
  - ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية بما في ذلك المستثمرين المؤسسين.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 46-48.

## 3- المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.<sup>1</sup>

إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه ستتم حمايته من إساءة الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال، حيث تكون هناك فرص أمام مجالس إدارة الشركة والمديرين والمساهمين ذوي النسب الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين ذوي النسب الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين غير المسيطرين، وإحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن يحفظوا بها حقوقهم هي قدرتهم على اتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية ضد إدارة الشركة ومجلس الإدارة وقد أظهرت التجربة أن أحد المحددات الرئيسية لدرجة احترام حقوق المساهم هي ما إذا كانت هناك طرق فعالة للحصول على تعويض للشكاوي وبتكلفة معقولة وبدون تأخير، كما تزداد ثقة مستثمري الأقلية عندما يوفر النظام القانوني آليات لمساهمي الأقلية لرفع دعاوي قانونية إذا ما توافرت لديهم أسس معقولة للاعتقاد بأن حقوقهم قد تم انتهاكها ويعتبر النص على آليات التنفيذ هذه من المسؤوليات الرئيسية للمشرعين والمنظمين.<sup>2</sup>

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

- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية وفي هذا المجال ذكرت المبادئ العديد من التوجيهات والإرشادات وهي كالتالي:<sup>3</sup>

\* في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء، وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير.

<sup>1</sup> - فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي لعام 2005، الشراكة بين

العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، ص 09.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 49.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص 50.

\* ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

\* ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستثمرين.

\* ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

- ينبغي منع التداول بين الداخليين في الشركة والتداول الشخصي السوري.

- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أم غير مباشر أم بالنيابة عن طرف ثالث، أي مصلحة مادية أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

#### 4- المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

ينبغي أن يعترف نظام حوكمة الشركات بحقوق مختلف أصحاب المصلحة، وفقا للقانون الساري أو وفقا للإتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات ومختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق الثروة ومناصب شغل، وضمان استمرارية المؤسسات ذات الصحة المالية.<sup>1</sup>

تهتم إحدى النواحي الرئيسية في حوكمة الشركات بتأمين تدفق رأس المال الخارجي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان، وتهتم حوكمة الشركات كذلك بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المنشأة على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري والمادي الخاص بالمنشأة وفقا للمستويات الاقتصادية المثلى، والقدرة التنافسية ونجاحها في النهاية ما هو إلا نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مختلف الموارد التي تتضمن: المستثمرين، والعاملين، والدائنين، والموردين وينبغي على الشركات أيضا أن تعترف بأن إسهامات أصحاب المصالح تشكل أحد الموارد القيمة لبناء شركات تنافسية ومربحة ومن ثم فإن المصالح طويلة الأجل للشركات تقتضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة مع أصحاب المصالح، وينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بأن مصالح الشركة تجري خدمتها عن طريق الاعتراف بمصلحة أصحاب المصالح وإسهامهم في نجاح الشركة في الأجل الطويل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ أجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ورقة عمل، جامعة الأغواط، ص 05.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 51.



وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ وهي:<sup>1</sup>

- يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات.
- عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- ينبغي السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها، في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.
- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال للإعسار وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

#### 5- المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينص هذا المبدأ على الآتي:

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون وحوكمة الشركة.<sup>2</sup>

فالإفصاح لغة هو الكشف والتبيان، ويقصد به عند المحاسبين: إرفاق إيضاحات مع القوائم المالية، تبين فيها المعلومات التي تتطلب مفاهيم ومعايير المحاسبة المالية وأصول الممارسة المحاسبية ضرورة الكشف عنها وتبيانها إلى مستخدمى القوائم المالية، حتى توفر فهما أكثر للقوائم المالية. وبالتالي فهو عرض للمعلومات المهمة للمستثمرين والدائنين وغيرهم من المستفيدين بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المشروع على تحقيق أرباح في المستقبل وقدرته على سداد التزاماته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 51-52.

<sup>2</sup> - Oman charles, Blume Daniel, la Gouvernance d'entreprise : un défi pour le développement réperes n° 03, centre de développement de l' OCDE, 2006, pp 1 – 4, www.Usinfo.state.gov.

<sup>3</sup> - عجلان العياشي، غلاب فاتح، دور الإفصاح والشفافية والحوكمة المصرفية في تمويل التنمية المستدامة، حالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، أيام 10 – 11 نوفمبر 2009، ص 10.

وأما الشفافية مقتضاها: أن تصل المعلومة أو المعلومات كاملة لجميع المتداولين أو المستثمرين في نفس الوقت عبر قنوات رسمية دون تشويهها أو تجزئتها أو إظهارها غامضة.<sup>1</sup> حيث يعتبر وجود إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائم على أساس السوق، والذي يعتبر أمرا رئيسيا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، إن الإفصاح يمكن أيضا أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات، وحماية المستثمرين، كما يساعد على اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق وبتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للشركة ومساهميها فحسب بل وللاقتصاد في مجموعه أيضا.

ويطلب المساهمون والمستثمرون الاحتماليون الوصول إلى معلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها كي يقيموا مدى إشراف الإدارة بهذا ويمكنهم اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم الشركة والملكية وتصويت الأسهم، ويؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل وزيادة تكلفة رأس المال.<sup>2</sup>

وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية وهي:<sup>3</sup>

- ينبغي أن يتضمن الإفصاح على المعلومات التالية:

\* النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

\* أهداف الشركة.

\* الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.

\* سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في الشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.

\* العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة أو أقاربهم.

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

<sup>1</sup> - عمرو عبد الله، مؤشرات الإدارة الرشيدة: مكافحة الفساد والتمثيل والمساءلة، الملتقى العربي الثاني "الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي، المنعقد في القاهرة، جمهورية مصر العربية في ماي 2008، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 200.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقا.

- ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع كفأة ومؤهلة حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.
- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
- ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، وعليهم واجب بالنسبة للشركة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.
- ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات عن طريق المحللين والسماسة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها.

### أصحاب المصالح في الإفصاح:

هناك إلحاح على الشركات في كلا من الأسواق الصاعدة والمتقدمة لأن تكون أكثر إفصاحا ليس فقط في تقاريرها المالية ولكن أيضا حول أدائها في القضايا الرئيسية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، لأن الهدف من الإفصاح قد تطور، حيث يرى Wolk وآخرون أنه في البداية كان الإفصاح سلبيا وأصبح إيجابيا، أو كان وقائيا فأصبح إعلاميا، فلم يعد الأمر مقصورا على مجرد تفسير وتوضيح المعلومات المحاسبية، ولكن امتد إلى إضافة المزيد من المعلومات سواء كانت كمية أو وصفية، وسواء كانت فعلية أو تقديرية.<sup>1</sup>

ويكون بالتالي على الشركات الاستجابة لمصالح الأطراف المختلفة أو إيجاد التوازن بين مصالح تلك الأطراف وتشمل تلك الأطراف: الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين والشركاء التجاريين والعملاء وجهات الائتمان والحكومات.<sup>2</sup> وعند دراسة إطار الإفصاح وحدوده يجب مراعاة جميع تلك المصالح المتنافسة، ومن أجل تعزيز الثقة في الأسواق، يجب أن يكون هناك إطار كاف لضمان الإفصاح بأسلوب دقيق وسريع، إلا أن هذا الإطار يكون عديم الجدوى بدون ضمان توازن المصالح بين المستثمرين

<sup>1</sup> - وصفي عبد الفتاح حسن أبو المكارم، انعكاس تطبيق معايير متناغمة على الأسواق المالية بشكل عام، مجلة البحوث والدراسات التجارية، صادرة عن كلية التجارة جامعة بيروت العربية، العدد الأول، أكتوبر 1998، ص 72.

<sup>2</sup> - Gregory Gehlmann, the limits of corporate Disclosure Feature service, center for International private Enterprise, January 2002.

و بدون الآليات المناسبة لتنفيذ متطلبات الإفصاح.<sup>1</sup>

### حدود الشفافية:

ساد اتجاه كبير لدى العامة خلال السنوات القليلة الماضية يطالب بدرجة أكبر من الإفصاح، ومن أسباب النمو الكبير في الاقتصاد العالمي في السنوات السابقة قدرة الشركات والكيانات الأخرى على إتاحة المعلومات عبر الحدود في وقت قصير جدا من خلال التقنيات الحديثة المتعددة، وهذه القدرة المضافة على الاتصال لها أيضا سلبياتها حيث يجب على الشركات الحذر وتقليل المخاطر التي قد تنتج عن الإفصاح عن المعلومات بشكل غير متعمد أو غير مرغوب فيه، ففي هذا العصر الجديد، يجب أن تقوم الشركة و أصحاب المصالح فيها بفحص المعلومات وتحديد الدقيق والخاطئ منها.<sup>2</sup>

### 6- المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي على حوكمة الشركات أن تؤمن قيادة إستراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه الشركات ومساهميها. هناك تباين في هياكل وإجراءات مجلس الإدارة سواء في داخل الدول أو فيما بينها في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويقصد بالمبادئ أن تكون عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على أي هيكل لمجلس الإدارة الذي يعهد إليه بوظائف حكم مؤسسة أو الإشراف على إدارتها. ومع قيامه بتوجيه إستراتيجية الشركة فإن مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف على الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة، وحتى يمكن لمجلس الإدارة أن يفي بمسؤولياته بشكل فعال فإنه يجب أن يكون قادرا على ممارسة حكم موضوعي ومستقل، ومن إحدى المسؤوليات المهمة الأخرى لمجلس الإدارة هي الإشراف على النظم التي توضع لضمان قيام الشركة بإطاعة القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتساوي الفرص.<sup>3</sup>

ومجلس الإدارة ليس خاضعا للمساءلة أمام الشركة ومساهميها فحسب، ولكن أيضا عليه واجب بالعمل لتحقيق أفضل مصالحهم<sup>4</sup> وبالإضافة إلى هذا فإنه يتوقع من مجلس الإدارة أن يأخذ في حسبانته أن يتعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العاملين والدائنين

<sup>1</sup> - وصفي عبد الفتاح حسن أبو المكارم، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> - christopher ray, the entreprise crimes prosecution, Journal USA economic perspectives, February 2000, p86.

<sup>3</sup> - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 215.

<sup>4</sup> - Gust Herrewijn, Maitriser la croissance des PME : gestion gouvernance développement, l'ECHO, September 2003, p 73.

والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية وتعتبر مراعاة المعايير البيئية والاجتماعية ذات صلة في هذا الصدد.

وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:<sup>1</sup>

### 1- واجب العناية اللازمة:

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعية.

### 2- واجب الإخلاص في العمل:

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك. وتدعو هذه المبادئ إلى تدريب وتثقيف أعضاء مجلس الإدارة وأن يكون لديهم خبرات ومهارات عند شغلهم عضويتهم من أجل تحسين أداء المجلس. ولقد تم تطوير ممارسات وآليات عمل لضمان قيام مجلس الإدارة بإصدار أحكام موضوعية مستقلة، خصوصا وقد تطورت الرقابة في الأسواق المالية، كما شهد العالم انهيارات عديدة ناجمة عن عدم استقلالية وموضوعية قرارات مجلس الإدارة، ومن أهم هذه الآليات إيجاد أعضاء مستقلين (غير تنفيذيين) في مجالس الإدارة.

ومن المعروف أن هناك مدرستين للرقابة والإشراف على إدارة الشركة وهما:<sup>2</sup>

### المدرسة الأولى:

وتدعو إلى تشكيل مجلس إشرافي مستقل أو (لجنة رقابة مستقلة) تنتخب من المساهمين وتقوم بالرقابة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة، هذا بجانب مجلس الإدارة المنتخب من المساهمين، وهذه المدرسة متبعة في بعض دول العالم مثل ألمانيا.

### المدرسة الثانية:

تدعو إلى تشكيل مجلس إدارة واحد يشمل أعضاء مستقلين بجانب الأعضاء التنفيذيين في المجلس، وهذه الآلية هي السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

وليس هناك اتفاق كامل على تعريف العضو المستقل في مجلس الإدارة في البلدان المختلفة، فمنهم من يعرفه بالشخص غير المدير أو الموظف في الشركة أو في شركة تابعة لها أو لدى

<sup>1</sup> - محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 141.

<sup>2</sup> - سابا خوري نعيم، الحاكمية المؤسسية ودور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد 21 - 22، أكتوبر 2005، ص 38 - 40.

أي فرد آخر له علاقة (في رأي مجلس الإدارة) تتداخل مع ممارسة العضو غير التنفيذي حكمه المستقل عند تحمله مسؤوليته كعضو في مجلس الإدارة.<sup>1</sup>

ليس جديداً أن البيانات المالية للشركة هي مسؤولية مجلس الإدارة بما في ذلك تحديد المكافآت والحوافز، إن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة سوف يساهم في الحكم المستقل على هذه البيانات، غير أنه ينبغي على مجلس الإدارة من أجل القيام بواجباته ومسؤولياته على أحسن وجه وانسجاماً مع مبادئ الحوكمة أن ينشئ لجاناً متعددة منبثقة عنه تكون مستقلة وأن يحدد عدد أعضائها ومواصفاتهم وأهدافها وطريقة عملها، وأن يعطيها صلاحيات مناسبة للقيام بعملها، علماً بأن إعطاء صلاحيات للجان لا يعفي مجلس الإدارة من المسؤولية، ومن أهم هذه اللجان هي لجنة التدقيق ولجنة الرواتب والمكافآت.

#### - لجنة التدقيق:

تشرف على مدى فعالية التدقيق الداخلي والخارجي في الشركة وعلى العلاقة مع المدقق الخارجي ومدى عمله، ولها واجبات أخرى.

#### - لجنة الرواتب والمكافآت:

فهي تحدد الرواتب والمكافآت والحوافز لأعضاء الإدارة وفقاً للأسس موضوعة مسبقاً والإفصاح عن المبالغ المدفوعة للأعضاء في التقرير السنوي لمجلس الإدارة.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ السادس المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وهي:<sup>2</sup>

- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.

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

<sup>1</sup> - Abdelaziz Amokrane ,op-cit, p 16.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 56.

### الفرع الثاني: مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات

تعمل الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (ICGN) على أن يكون تحسين مبادئ حوكمة الشركات هدف كل عضو مساهم ومشارك في عمليات حوكمة الشركات من مستثمرين، مجالس المديرين ورؤساء الشركات وباقي اصحاب المصالح. والمبادئ التي جاءت بها الشبكة الدولية لحوكمة الشركات هي:<sup>1</sup>

- غاية الشركة: عوائد للمساهمين.
- الإفصاح والشفافية.
- التدقيق والمراجعة.
- ملكية المساهمين، مسؤوليات وحقوق التصويت.
- مجالس الشركة.
- سياسة الأجور.
- مواطنة الشركة، علاقات أصحاب المصلحة والسلوك الأخلاقي للأعمال.

### الفرع الثالث: مبادئ مركز حوكمة الشركات

قدم مركز حوكمة الشركات (CFCG) إرشادات للشركات المدرجة في بورصة نيويورك بشأن إقامة نظام حوكمة جيد ومتناسك في الشركات مست الجوانب التالية:<sup>2</sup>

- الإفصاح عن الإلتزام بحوكمة الشركات
- نظرة حول هيكل الملكية، من حيث التنظيم والسياسات ونظم الإدارة المتبعة.
- علاقات أصحاب المصالح.
- القيادة.
- مكافآت المديرين غير التنفيذيين.
- دور المساهمين من خلال حقوق الملكية وتعيين المديرين.
- التقارير المالية، الشفافية والأداء.
- الإلتزام والإمتثال للقواعد التنظيمية.
- الإهتمام بأصحاب المصلحة.
- الأداء البيئي والإقتصادي.

<sup>1</sup> - ICGN statement on global corporate governance principles, revised 8 July 2005 at annual conference in London, a partir du site : [http://www.icgn.org/files/icgn\\_main/pdfs/best\\_practice/global\\_principles/2005\\_global\\_corporate\\_governance\\_principles.pdf](http://www.icgn.org/files/icgn_main/pdfs/best_practice/global_principles/2005_global_corporate_governance_principles.pdf).

<sup>2</sup> - CFCG guidelines on corporate governance, center for corporate governance, p 01.

- الأخلاق في مجال الأعمال.

المطلب الثاني: المواثيق الوطنية لحوكمة الشركات

الفرع الأول: قانون ساربنز-أوكسلي 2002 للولايات المتحدة الأمريكية

ساربنز أوكسلي (Sarbanes-Oxley SOX) هو قانون أمريكي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية، حسب هذا القانون فإنه سيتم تحميل الرئيس التنفيذي CEO ومدير القطاع المالي CFO مسؤولية شخصية عن إعلان بيانات مالية خاطئة، جاء هذا القانون إثر تداعيات المخالفات المالية الجسيمة التي أدت إلى انهيار شركة "إنرون" و"ورلدكوم" بهدف إعادة الثقة للمستثمرين حول سوق رأس المال الأمريكي.<sup>1</sup>

يتشكل قانون (SOX)<sup>2</sup> من إحدى عشر فصلا، هي كالاتي:

- الفصل 1: مجلس الإشراف المحاسبي العام في الشركة.
- الفصل 2: استقلالية المراجعين.
- الفصل 3: مسؤوليات الشركة.
- الفصل 4: تحسين الإفصاح المالي.
- الفصل 5: تحليل تضارب المصالح.
- الفصل 6: لجنة الموارد والسلطات.
- الفصل 7: التقارير والدراسات.
- الفصل 8: مساءلة الشركة وجرائم التدليس والاختلاس.
- الفصل 9: تحسين تطويق عقوبة الجرائم المتصلة.
- الفصل 10: عائد الضرائب من الشركات.
- الفصل 11: المساءلة والتدليس بالشركات.

<sup>1</sup> Bertrand Richard et Dominique miellet, la dynamique dugouvernement d'entreprise, edition d'organisation, paris, 2003, p 28.

<sup>2</sup> - One hundred seventh congress of the united states of America at the second session, city of Washington Wednesday.23 January 2002, a partir du site: <http://fl.findlaw.com/news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf.consulte> le: 11/06/2009.



الفرع الثاني : الدليل الموحد لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة

جاء هذا القانون محل قانون المشترك الذي صدر في عام 2003<sup>1</sup>. ويترتب عليه إعادة النظر في إعداد التقارير المالية من قبل المجلس، تضمن الدليل مجموعتين:<sup>2</sup>

1- المجموعة الأولى: الشركات.

حيث شملت هذه المجموعة أربعة مبادئ تتعلق بالمديرين وهيكل المكافآت كما تتضمن علاقتهم مع المساهمين والتأكيد على القابلية للمحاسبة والمراجعة.

2- المجموعة الثانية: المساهمون المؤسسون

تحت هذه المجموعة المساهمين المؤسسين على الحوار مع الشركات وإعطاء الوزن المستحق لتقييم الإفصاح عن الحوكمة متى قامت الشركة بتقييم معايير الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بهيكل وتركيبية المجلس كما لهم كل المسؤولية حول اعتباراتهم وحساباتهم عن استعمال الأصوات.

وقد تم استعراض وجهات نظر الشركات المدرجة في البورصة، والمديرين والمستثمرين وغيرها من الأطراف المعنية على خبراتها في تنفيذ الدليل المشترك في 29 ماي 2009 حول النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تكوين وفعالية المجلس ككل.
- دور كل من الرئيس التنفيذي لقيادة الشركة والمديرون غير التنفيذيين.
- دور المجلس فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
- دور لجنة الأجور.
- دعم نوعية المعلومات المتاحة لمجلس إدارة الشركة واللجان.
- مضمون وفعالية المادة 2 من القانون، التي يجري تناولها لحملة الأسهم المؤسسية وتشجعهم على الدخول في حوار مع الشركات القائمة على الفهم المتبادل للأهداف والنظر في استخدام أصواتهم.

<sup>1</sup>- The combined code on corporate governance, financial reporting council, June 2006, a partir du site : [http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined\\_20Code\\_20\\_June\\_202006.pdf](http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined_20Code_20_June_202006.pdf) consulte le :18/03/2009.

<sup>2</sup>- Idem.

<sup>3</sup>- Financial reporting council, review of the effectiveness of the combined code call for evidence, a partir du site: [http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/combined\\_Code\\_2009/Combined20Code20Review20consultation20document20March/202009.pde.consult](http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/combined_Code_2009/Combined20Code20Review20consultation20document20March/202009.pde.consult) le:22/04/2009.

الفرع الثالث : ميثاق حوكمة الشركات بألمانيا:

يقدم هذا القانون الصادر في جوان 2005 لإدارة الشركات الألمانية لوائح قانونية أساسية للإشراف وإدارة الشركات المدرجة في البورصة الألمانية، ويتضمن معايير حوكمة الشركات المعترف بها دوليا ووطنيا ، يهدف ميثاق الحوكمة إلى جعل نظام إدارة الشركات الألمانية شفاف ومفهوم، الغرض منه هو تعزيز الثقة الدولية والوطنية للمستثمرين والعملاء والموظفين والجمهور العام<sup>1</sup>. وأهم مبادئه هي:<sup>2</sup>

- المبدأ الأول: المساهمين واجتماع الجمعية العامة.
- المبدأ الثاني: التعاون بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة والإشراف.
- المبدأ الثالث: مجلس الإدارة.
- المبدأ الرابع: مجلس الرقابة.
- المبدأ الخامس: الشفافية.
- المبدأ السادس: التقرير والمراجعة في القوائم المالية السنوية.

المطلب الثالث: تجارب الدول في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

الفرع الأول: عرض تجارب بعض الدول المتقدمة

تتباين ممارسات الحوكمة فيما بين الشركات، ولا يوجد نموذج موحد لحوكمة الشركات يمكن إسقاطها على كل المؤسسات والاقتصاديات عموما، وينبغي أن يكون نظام حوكمة الشركات مرنا وقابلا للتطوير إلى جانب إتاحتها مجالا يمكن فيه للقطاع الخاص التحرك اختياريًا لإجراء التحسينات والتعديل اللازم في الوقت المطلوب، إلا أن الواقع العالمي يقضي بأن ما يتطلبه السوق من حماية المستثمرين والشفافية يفرض على الدول والشركات أن تدقق في نظم الحوكمة الخاصة بها، وأن تبدأ في تقديم التأكيدات التي يسعى المستثمرون والمساهمون في الحصول عليها، ويتحقق الإصلاح إذا ما تكونت قناعة لدى القطاع الخاص بأنه سيستفيد من تطبيقات الحوكمة الجيدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-Government commission,German corporate governance code,2June2005,p65. www.Cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

<sup>2</sup>- Government commission,German corporate governance code, 12 Juin 2006,p 22. www.Cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

## 1- المملكة المتحدة: 1

نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بحيث أصبح جزءاً من المفهوم السائد داخل الشركات سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في سوق الأوراق المالية، وقد أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء بيانات ومعلومات مالية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في فترة التسعينات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى، بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدها الشركات، وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد نتج عن ذلك صدور تقرير كادبري Cadbury Report سنة 1992، والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، وفي أكتوبر 1993 ظهر "تقرير روتمان" Rutteman Report الذي أوصى أن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقريرها عرضاً عن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة للمحافظة على أصولها، وتلى هذا التقرير سنة 1995 تقرير آخر عرف بـ "تقرير جرينبيري" Greenbury Report والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت، وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد حجم المكافآت على أن تتناسب قيمتها مع الأداء الخاص بالأعضاء، وفي سنة 1998 ظهر ما يعرف بـ "الكود الموحد Code Combined" والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبحت هذه الوثيقة من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية، هذا وقد تم تعديل هذه الوثيقة سنة 2003 لتضم أفضل الممارسات لحوكمة الشركات، في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة سنة 2002.

## 2- الولايات المتحدة: 2

في الولايات المتحدة قام صندوق المعاشات العامة والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات في الولايات المتحدة الأمريكية، بتبني مفهوم حوكمة الشركات والتركيز على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية، لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وقد أبدت كبريات الشركات الأمريكية موافقتها على تلك المبادئ، وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية بإصدار تقريرها المسمى Treadway Commission والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، لمنع حالات الغش

1- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 75-79.

2- المرجع السابق، ص 79-86.

والتلاعب في القوائم المالية للشركات، وذلك بالتركيز على مفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية بين مجالس إدارة الشركات.

ومع تفاقم الأزمات التي احتضنتها أسواق المال الأمريكية، والتي أظهرت ضعفا جليا في ممارسات حوكمة الشركات في كثير من النواحي، وذلك بدءا من أزمة أحد صناديق التمويل المعروف بـ LTCM ثم أزمة شركة الطاقة Enron و شركة Worldcom والتي أفرزت عددا من قضايا سوق المال التي تستحق الدراسة، وقد أوضحت الأزمات أوجه القصور والضعف في الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات غير المالية، ومثال ذلك شركة Enron - وهي شركة متخصصة في مجال الطاقة - وقد كانت صانع سوق رئيسي في سوق المشتقات المالية وأحد المؤسسات الرئيسية التي تمد سوق مشتقات الطاقة بالسيولة، من خلال التداول خارج المقصورة، في حين لم تكن الشركة من الناحية التشريعية مطالبة بالإفصاح عن معلومات بحدود المخاطر المصاحبة لعمليات التداول على المشتقات، وخاصة أنها لم تكن مطالبة بالإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بمخاطر تعاملاتها في أسواق المشتقات المالية، وبالمثل فإن صناديق التحوط Hedge Funde مثل صندوق LTCM ورأس المال المخاطر وغيرها من المؤسسات المالية ذات الرافعة المالية العالية ليست خاضعة للوائح التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تلزم الشركات بالإفصاح والشفافية عن المعلومات المتعلقة بمخاطر التداول في الأسواق المالية، وذلك لاعتقاد المشرعين وصانعي السياسات والجهات الرقابية، بأن دخول المستثمرين في هذه الأنشطة - بالغة التعقيد ما هو إلا نتيجة لتمتعهم بقدر كاف من المعرفة والعلم الذي يؤهلهم للتعامل مع هذه الآليات الحديثة.

كما أعقبت الانهيارات المالية لكبريات الشركات الأمريكية سنة 2002 ، إصدار قانون Sarbanes Oxley Act الذي أشاد بدور حوكمة الشركات في محاربة مظاهر الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه العديد من الشركات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يمكن أن يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، والدعوة إلى ضرورة أن يكون غالبية الأعضاء في مجلس الإدارة من الأشخاص غير التنفيذيين، مع توضيح الشروط الواجب توافرها فيهم وتعيين مسؤولياتهم بدقة داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له.

كما قامت بورصة نيويورك بإصدار قواعد جديدة للقيود تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماعات مجلس الإدارة، كما قامت الرابطة الوطنية لمديري الشركات NACD بتشكيل لجنة متابعة لمخاطر الشركات، وذلك بهدف تدعيم المديرين المستقلين وتحسين المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.

### 3- اليابان: <sup>1</sup>

وفي اليابان أعلنت بورصة طوكيو TSE أنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات ليكون موجها ومرشدا للشركات اليابانية، وذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية تتفق مع القانون التجاري الياباني.

### الفرع الثاني: عرض تجارب بعض الدول العربية فيما يخص حوكمة الشركات.

أما بالنسبة للدول العربية، فقد اهتمت العديد من هذه الأقطار - خاصة في العقد الأخير بممارسات حوكمة الشركات في الاقتصاديات الغربية، وقد تم تنظيم العديد من المؤتمرات في أكثر من دولة عربية، وتناولت هذه المؤتمرات التطبيقات الحديثة لمفهوم حوكمة الشركات وأوصت بضرورة تطبيق مبادئها وقواعدها التي تتماشى مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية لكل دولة من الدول العربية، وقد بادرت العديد من الاقتصاديات العربية بخطوات جادة - بالتعاون مع المؤسسات الدولية المتخصصة لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة الشركات<sup>2</sup>.

ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة الشركات في المنطقة، صدر تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات، والذي عقد بمدينة بيروت في شهر جوان 2004 تحت شعار " حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا : تحسين الإفصاح والشفافية" ، وتم اعتبار حوكمة الشركات منطلقاً لتحديث اقتصاديات منطقة "الميناء MINA"، ومن ضمن التوصيات التي خرج بها المنتدى أن يتم إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والإقليمي وفقاً لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ مبادئ حوكمة الشركات، وتكوين مجموعة عمل وطنية لحوكمة الشركات في كل دولة من الدول المشاركة، وإجراء عملية مسح لحوكمة الشركات في كافة دول المنطقة، كما أوصى المنتدى بتبني مبادئ وقواعد حوكمة الشركات ومعايير المحاسبة والمراجعة الدولية<sup>3</sup>، فيما يلي عرض بعض التجارب لدول عربية؛

### 1- تجربة دولة البحرين: <sup>4</sup>

أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر بيوم 26 سبتمبر 2007 أن البحرين تأتي في طليعة الدول العربية في ما يخص التسيير الراشد فقد احتلت المرتبة 46. وقد أصدرت مؤسسة نقد البحرين مؤخراً مسودة الإرشادات التي تحدد الحد الأدنى من المتطلبات الخاصة بمعايير الرقابة العالمية على مستوى المصارف في البحرين. وتحدد

<sup>1</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة ، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مرجع سابق، ص 169.

<sup>3</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مرجع سابق، ص 169.

<sup>4</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، العدد السابع، سبتمبر 2004، ص 25.

هذه الإرشادات إطار حوكمة الشركات التي يتعين على المصارف المحلية المرخصة مراعاتها وتطبيقها سواء كانت هذه البنوك تقليدية أو إسلامية . وسوف تصدر مؤسسة نقد البحرين دليلاً إرشادياً آخر لفروع البنوك الأجنبية في المستقبل القريب وتركز الورقة على مهام الأجزاء المكوّنة للرقابة عالية المستوى بدءاً بالمجلس، وتحدد الإرشادات الخاصة بعناصر محددة مثل اجتماعات مجالس المديرين، وتشكيل المجالس، والشيكات والأرصدة، ودور اللجان كما تغطي دور المدققين الخارجيين ومتطلبات الإفصاح.

وتدعو القوانين البحرينية الجديدة إلى دور قيادي أكبر لمجالس الإدارة من حيث بلورة إستراتيجية وخطط الأعمال، ومراقبة أداء المصارف في إطار العمليات المصرفية، ومن التشريعات الرئيسية التي صدرت في هذا الخصوص حظر وجود منصب "مدير إداري" والاستعاضة عن ذلك بالفصل بين وظائف الرئيس التنفيذي والرئيس غير التنفيذي، وهو ورئيس مجلس الإدارة المستقل. وقد صدر النص النهائي للأنظمة بعد استلام الملاحظات في نهاية فترة المشاورات أي 30 جوان من عام 2004 ومما يذكر أن البحرين قد انضمت إلى منظمة التجارة العالمية. وهذه الحقيقة تجعل من البحرين دولة رائدة في مجال حوكمة الشركات، ولاعباً رئيسياً في نشر أفضل الممارسات في جميع أنحاء المنطقة.

## 2- تجربة الدولة المصرية:

في عام 2001 طلبت مصر من صندوق النقد الدولي تقييم مدى تطبيق معايير الحوكمة فيها كأول دولة عربية يتم تقييمها، وتوصل التقرير إلى أن مصر تطبق 62% من تلك المعايير، وبدأت مصر من وقتها بتشريع القوانين والتعليمات العامة بهدف زيادة تفعيل مبادئ الحوكمة، لكن هذه المحاولات بقيت منقوصة ولم تضيفي إلى إضافات نوعية في معايير الحوكمة، وفي عام 2003 صدر قرار وزاري بإنشاء مركز المديرين لنشر أفكار الحوكمة من خلال التوعية بمبادئ الحوكمة وتدريب الشركات والمؤسسات عليها بالإضافة إلى إجراء البحوث والمسوحات العلمية بالموضوع، ومنذ إنشاء مركز المديرين بدأت الحوكمة تخطو خطوات متسارعة وبعد تقييمها مرة أخرى عام 2004 وصلت خلالها مصر إلى تطبيق 82% من معايير الحوكمة، وهناك بعض الإجراءات التي تم اتخاذها لتدعيم الممارسات الجيدة في السوق المصرية بالانساق مع المعايير والقواعد العالمية منها: استحداث نظام إلكتروني للتداول، تطبيق النظام الآلي للتسوية والمقاصة والحفظ المركزي، وجود صندوق لضمان التسوية، إصدار قواعد جديدة للقيود بالبورصة، إصدار معايير للمحاسبة المصرية تتسق مع مثيلاتها العالمية، إلزام الشركات بتقديم تقارير مالية ربع سنوية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص 68.

### 3- الحوكمة في لبنان:<sup>1</sup>

أنشأت في لبنان جمعية وطنية تهتم بالحوكمة والتسيير الراشد وهي الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية. وتقوم بالترويج والمساندة لحوكمة الشركات تحت شعار شركات أفضل في القطاع الخاص اللبناني، وتمثل مختلف جمعيات الأعمال اللبنانية، ومنظمات المجتمع المدني، والجامعات الأكاديمية، والمؤسسات العامة ذات الصلة. على أساس مبادئ (L C G T F) وتقوم خطة عمل اللجنة اللبنانية لحوكمة الشركات، على قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تتناول الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين، ودور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة. ويعتقد أعضاء اللجنة اللبنانية أنه لإصلاح حوكمة الشركات والعمل على تقدمها، فإن من المهم بناء رأس المال البشري من خلال التعليم وتكوين المدراء.

### 4- الحوكمة في المغرب:<sup>2</sup>

في المغرب، التي احتلت المرتبة 76 حسب تقرير المنظمة العالمية للشفافية أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر بيوم 26 سبتمبر 2007 تعمل على ترسخ أنظمة حوكمة الشركات ضمن طرقها التسييرية ومن مظاهر اهتمام المغرب بحوكمة الشركات والتسيير الراشد إدخاله ضمن التكوين الجامعي مادة إلى منهج الدراسات العليا في جامعة الملك حسين الثاني عن حوكمة الشركات، ويناقش هذا المقرر الدراسي فكرة حوكمة الشركات، وأسس نظم حوكمة الشركات، والتحديات الخاصة بحوكمة الشركات التي تواجهها الاقتصاديات الصاعدة، وتتضمن الموضوعات الواردة في البرنامج: حقوق الملكية، والإدارة، ودور الجهات التنظيمية في حوكمة الشركات، ودور البنوك في حوكمة Sarbanes-Oxley الشركات، واللوائح والتنظيمات مثل قانون الولايات المتحدة. وفي القسم الخاص بالاقتصادات الصاعدة، في المقرر الدراسي تركز المناقشات على بيئة حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وخاصة العوائق المؤسسية أمام ممارسة حوكمة الشركات في المغرب.

### 5- الحوكمة في فلسطين:<sup>3</sup>

وفي فلسطين، قام المركز الفلسطيني لتطوير القطاع الخاص بوضع دليل عن حوكمة الشركات يتناول (CPSD) الموضوعات الرئيسية لحوكمة الشركات في الإطار الفلسطيني. كما يصف الدليل المشاكل ونواحي القصور الحالية في الاشتراطات السائدة للحوكمة ويحدد المتطلبات المناسبة لإعادة الهيكلة. وقد تمت مراجعة النسخ الأولية للدليل بعناية بواسطة خبراء إدارة الأعمال من الجامعات المحلية ومؤسسات القطاع الخاص. وفي محاولة لاختبار مدى صلة الأفكار والمبادئ التي يساندها الكتاب، تم الاتفاق مع عديد من المدارس التجارية الفلسطينية على القيام ببرنامج تجريبي، يقوم فيه أساتذة جامعيون مختارون بإلقاء ثلاث أو أربع محاضرات حول الموضوع باستخدام

<sup>1</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مرجع سابق، ص 170.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>3</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مرجع سابق، ص 170.

كتاب حوكمة الشركات كمرجع وتتضمن المعاهد المشاركة في البرنامج كلا من: جامعة النجاح بغزة، والجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة نابلس، وجامعة بيرزيت، وجامعة الأزهر بغزة. وقد لقي البرنامج ترحيباً، كما أن المركز الفلسطيني للتطوير يعمل من أجل نشر البرنامج وامتداده (CPSD) القطاع الخاص إلى جامعات أخرى.

### 6- الحوكمة في السعودية:<sup>1</sup>

أصدرت هيئة السوق المالي لائحة بقواعد حوكمة الشركات بها استناداً إلى المادة 66 من نظام

السوق المالية الصادر بالقرار رقم 91 وتاريخ 24 نوفمبر 2006 في تسعة عشر مادة كالتالي:

المادة الأولى : تمهيد

المادة الثانية : التعريفات

المادة الثالثة : الحقوق العامة للمساهمين

المادة الرابعة: تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات

المادة الخامسة: حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة

المادة السادسة: حقوق التصويت

المادة السابعة: حقوق المساهمين في أرباح الأسهم

المادة الثامنة: السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح

المادة التاسعة: الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة

المادة العاشرة : الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة

المادة الحادية عشر : مسؤوليات مجلس الإدارة

المادة الثانية عشرة : تكوين مجلس الإدارة

المادة الثالثة عشرة : لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها

المادة الرابعة عشرة : لجنة المراجعة

المادة الخامسة عشرة : لجنة الترشيحات والمكافآت

المادة السادسة عشرة : اجتماعات مجلس الإدارة وجدول الأعمال

المادة السابعة عشرة : مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعويضاتهم

المادة الثامنة عشرة : تعارض المصالح في مجلس الإدارة

المادة التاسعة عشرة: النشر والنفاذ

<sup>2</sup>- الجريدة الرسمية، أم القرى، العدد 4124، 2006/11/24، المملكة العربية السعودية.



7- الحوكمة في الأردن:<sup>1</sup>

تكون العقود من 3 إلى 4 سنوات و أعضاء المجلس من 7 إلى 13 عضواً و شدد الدليل على الفصل بين السلطات و في حال تعذر ذلك و جب الإشارة إلى الأسباب مع ضرورة تعيين نائب رئيس مجلس إدارة مستقل و العقود التبادلية لا تتجاوز الثلاثة و اللجان المتعلقة بمجلس الإدارة تتكون من غالبية من الأعضاء المستقلين .

<sup>1</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مرجع سابق ، ص 171

## خلاصة الفصل الأول:

مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع حيث تعد بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها ، وسواء داخل الشركات والأجهزة الحكومية فهي تتخذ من الأخلاق الحميدة أدواتها ومحورها ، وفي الضمير الذاتي عدتها وبنيانها ، ومن الوعي الإدراكي بالقيم والمثل نظامها ، وهي عنصر لازم ومتلازم في كافة الأعمال لأنها تشكل دورا مهما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية على الصعيد الدولي ، كما على الصعيد المحلي والإقليمي، حيث لا يخفى على أحد أهمية الشركات، والدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات ونموها، حيث يعتبر أدائها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، وأن اقتصاد أي بلد يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه. لذلك إزداد الإهتمام بمفهوم الحوكمة، حيث حرصت العديد من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية في العديد من الدول، على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة ووضع مبادئ تحكم التطبيق السليم له، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المبادئ التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير.

وتجدر الإشارة أن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها.

## الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الإقتصاد

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التوجه الإستراتيجي لتطبيق الحوكمة

**تمهيد:**

مع توسع تطبيق الحوكمة في الميدان الاقتصادي وبروز سماتها في كل قطاع، خاصة وأن دورها أظهر أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية، ليصل توسعها الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وقد أدى الدور الاقتصادي الذي تلعبه الى اهتمام المختصين بمحاولة اسقاط مفاهيم الحوكمة على هذا النوع من المؤسسات الذي يعرف قطاعه منافسة كبيرة، فتحسين الأداء والفعالية في التسيير من أولويات الصمود في أوجه المنافسة وتقلبات المحيط.

لهذا سنحاول أن نتطرق في بداية هذا الفصل إلى إعطاء تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع محاولة تحديد المعايير التي تضبط التعاريف المختلفة لها، وكذا أنواعها ومختلف الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، والمراحل المتبعة في إنشائها، ثم نتطرق إلى أهميتها ومصادر تمويلها، متطرقين بعد ذلك إلى التوجه الاسراتيجي لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الإقتصاد.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوحدة الأساسية التي اعتمدت عليها المجتمعات والحضارات منذ القديم إلى أن أصبحت ذات فعالية كبيرة في الإقتصاد العالمي، إلا أن الاهتمام بها وإدراك أهميتها قد شهد تطوراً عبر التاريخ إلى يومنا هذا.

فلقد الآن لازال هناك جدل كبير بين الأفراد والهيئات والمؤسسات الدولية في تقديم تعريف موحد وشامل يميزها عن المؤسسات الكبيرة، وذلك راجع للاختلاف في ظروف وتطور كل دولة، إلى جانب تعدد المعايير المعتمدة في تعريفها<sup>1</sup>. لهذا سنحاول في هذا المبحث تحديد مختلف المعايير الكمية والنوعية التي يعتمد عليها في وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وكذا أنواعها والخصائص التي تتميز بها، مع إبراز المراحل المتبعة في إنشائها.

### المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لابد من توضيح أهم المعايير المعتمدة في تصنيف هذه المؤسسات.

1- **معايير تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** أدت محاولة وضع تعريف دقيق وشامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جميع الدول -على اختلاف درجة نموها- إلى اصطدام الباحثين والمهتمين بالقطاع، بصعوبات تكمن أساساً في اختلاف النشاط الاقتصادي، ودرجة نموّه داخل الدولة الواحدة أو حتّى بين الدول، وهذا ما لم يمكّنهم من تحديد الفروقات الجوهرية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة، والمؤسسات الكبرى من جهة أخرى، ومع هذا فقد كانت للباحثين عدّة محاولات لإعطاء تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، معتمدين في ذلك على معايير كمية وأخرى نوعية والتي تحدّد حجم المؤسسة والخصائص التي تتميز بها<sup>2</sup>.

#### 1-1 **المعايير الكمية :** يتحدّد كبر أو صغر المؤسسة استناداً إلى جملة من المؤشرات

الاقتصادية والتقنية، فالمؤشرات الاقتصادية تشمل: عدد العمال، حجم الإنتاج، القيمة

<sup>1</sup> - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2007، الطبعة الأولى ، ص 23.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 24.

المضافة، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الطاقة المستعملة، أما المؤشرات التقنية تتمثل في رأس المال المستثمر ورقم الأعمال.<sup>1</sup>

لكن المعيار الأكثر استعمالاً لدى الدول هو المعيار الثلاثي الأبعاد: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة. والملاحظ على هذا المعيار سهولة حصره من الناحية العددية، وكذا تحصيله فيما يخص نشاط المؤسسة، ونشير هنا إلى أنه يمكن استخدام معيار واحد للتصنيف، وقد يتطلب الأمر استخدام أكثر من معيار واحد في نفس الوقت.<sup>2</sup>

وفي هذا الصدد ندرج الجدول رقم 01 الذي يعطي لنا الصورة التطبيقية لاستعمال هذه المعايير الكمية في عدة دول.

#### جدول رقم (1،2): المعايير الكمية المعتمدة في تحديد التعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة		الدول
رأس المال	عدد العمال	
100 مليون ين ياباني	300	اليابان
----	300	الولايات المتحدة
05 مليون فرنك فرنسي	500	فرنسا
----	300	بريطانيا
3.5 مليون دولار	300	الشيلي
3.6 مليون دولار	----	البرازيل
750 ألف روبية	----	الهند
15 مليون دينار	250	الجزائر

Source: Rapport sur l'état des lieux de secteur PME, Ministère de PME, Juin 2000, p :05.

<sup>1</sup> - نبيل جواد، مرجع سابق ، ص 30.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقا.

يختلف معيار العمالة مثلاً من دولة لأخرى، ففي الجزائر أقل من 250 عاملاً، إلى أقل من 300 عاملاً في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وكذا معيار رقم الأعمال المستعمل في بعض الدول من 15 مليون دينار في الجزائر إلى 05 مليون فرنك فرنسي في فرنسا.

2-1 **المعايير النوعية:**<sup>1</sup> لا يكفي الاعتماد على المعايير الكمية لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمؤسسات الأخرى عن طبيعة تنظيم العمل أو علاقة المؤسسة بالمحيط أو درجة التخصص وعمق تقسيم العمل....، لذا فإن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يعتمد على المعايير الكمية فحسب، بل يتعين إضافة معايير نوعية أخرى تسمح بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات، وكذا شرح طبيعتها واختلافها مع باقي التنظيمات الأخرى.

لقد ورد في كتاب ألفه (E-Staley) تحت عنوان ( Small Industry Development ) أنه يمكن اعتبار مؤسسة أنها صغيرة أو متوسطة إذا وجدت فيها خاصيتان من الخصائص الأربعة التالية:

- استقلالية الإدارة، فعادة ما يكون المديرون هم أصحاب المؤسسة.
- تعود ملكية المؤسسة ورأس مالها لفرد أو مجموعة من الأفراد.
- تمارس المؤسسة نشاطها محلياً، إذ أنّ احتياجاتها إلى السوق يمكن أن تمتدّ خارجياً، كما أنّ أصحاب المؤسسة والعاملون فيها يقطنون منطقة واحدة.
- تعتبر هذه المؤسسة صغيرة الحجم، إذا ما قورنت بالمؤسسة كبيرة الحجم تمارس نفس النشاط.

يعكس هذا التنوع في المعايير تعدّد الخصائص التي يميّز بها القطاع المعني؛ الأمر الذي أدّى إلى تعدّد التعاريف من بلد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، حتى وإن اتّفقت بعضها في نوعية المعايير المعتمدة، إلا أنّها لا تعطيها نفس الأهمية بسبب عدّة عوامل اقتصادية، تقنية وسياسية، من بينها:

- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في التطور اللامتكافئ لقوى الإنتاج في مختلف الدول، فالمؤسسة التي تعتبر كبيرة في إفريقيا الغربية يمكن أن تكون صغيرة في اليابان مثلاً، كما أنّ شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي قد تتغيّر من مرحلة لأخرى، ممّا يؤدي إلى تغيير في حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسات التي توظّف 200 عاملاً تعتبر كبيرة في

<sup>1</sup> - دمدوم كمال، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة، دراسات اقتصادية، العدد 2، 2000، ص 185.

فترة معينة قد تصبح صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة، إضافة إلى ذلك يؤدي تنوع الأنشطة الصناعية إلى تغير في متوسط أحجام المؤسسات في مختلف الفروع.

● **العوامل التقنية:** تتمثل في مستوى اندماج المؤسسات ذاتها، فإذا كانت المؤسسات في بلد ما أكثر اندماجاً، فإنّ عملية إنتاج كافة الأجزاء تتم في مصنع واحد ، وبالتالي يتجه حجم هذه المؤسسات نحو الكبر، وعلى العكس من ذلك فإذا كانت عملية الصنع مجزئة وموزعة على عدد من المؤسسات المستقلة عن بعضها والمتكاملة، سيؤدي إلى ظهور وحدات إنتاج صغيرة أو متوسطة.

● **العوامل السياسية:** تتمثل في مدى اهتمام السلطات بهذا القطاع، ويظهر ذلك خاصة عندما تريد الدولة توجيه ومساعدة القطاع.

## 2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من الصعب تحديد تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب التباين الموجود في خصائص ونشاط كل مؤسسة، كذلك بين درجة النمو الاقتصادي من دولة لأخرى.

وتعدد التعاريف الممنوحة لهذه المؤسسات يجعلنا نميز بين الدول المتقدمة والنامية، فالمؤسسات الصغيرة في بلد متطور قد تكون كبيرة في بلد نامي.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من اختلاف التعريفات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فسنعرض بعض التعريفات المعتمدة من بعض الهيئات الدولية وكذلك بعض الدول.

### 2-1 التعريف الصادر عن بعض الهيئات الدولية:

#### جدول رقم (2،2): تعريف الهيئات الدولية للمؤسسات الصغيرة

الهيئة	عدد العمال	رأس المال(ألف دولار)
البنك الدولي	من 10 إلى 50	من 250 إلى 300
منظمة التنمية الصناعية (اليونيدو)	لا يزيد عن 100	لا يزيد عن 250
منظمة العمل الدولية	-	لا يزيد عن 350

المصدر: أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة ، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص21.

<sup>1</sup> - نبيل جواد، مرجع سابق ، ص 40.



**2-2 تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

حسب قانون المؤسسة المصغرة والمتوسطة لسنة 1953 عرفت المؤسسة الصغيرة على أنها ذات ملكية وإدارة مستقلة ولا تسيطر على مجال نشاطها مؤسسة كبرى.<sup>1</sup>

لقد تمّ تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كما يلي<sup>2</sup>:

- المؤسسات الخدمائية والتجارة بالتجزئة..... من 01 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.

- مؤسسات التجارة بالجملة..... من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.

- المؤسسات الصناعية..... عدد العمال 250 عامل أو أقل.

**2-3 تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

ميّز القانون الياباني المتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين مختلف المؤسسات على أساس

طبيعة النشاط كما هو مبين في الجدول رقم 03.

<sup>1</sup> - مروة أحمد ونسيم براهيم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتوثيق والتوريدات، الأردن، 2007، ص 286.

<sup>2</sup> - Gross. H, Petite entreprise et grand marché, Les éditions Internationales 1998, p 16.

## جدول رقم(2،3): تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

القطاعات	رأس المال المستثمر	عدد العمال
المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وبقاى فروع النشاط الصناعي.	أقل من 100 مليون ين.	300 عامل أو أقل.
مؤسسة التجارة بالجملة	أقل من 30 مليون ين.	100 عامل أو أقل.
مؤسسة التجارة بالتجزئة والخدمات	أقل من 10 مليون ين.	50 عامل أو أقل.

**Source:** BRAIN.D, Les PME en Europe et leur contribution à l'emploi, études documentaire N° :4715  
1983 , p :5

## 4-2 تعريف الاتحاد الأوروبي:

حدّد التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1996 من طرف الاتحاد الأوروبي، ويرتكز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس:<sup>1</sup> المستخدمون ورقم الأعمال، الحصيلة السنوية واستقلالية المؤسسة.

- المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء.
- المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 أجيراً، وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أو لايتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو.
- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية، وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.

<sup>1</sup> - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: تقرير من أجل السياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة العشرون، جوان 2002، ص 06.

2-5 تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:<sup>1</sup>

لقد كانت للجزائر عدّة محاولات في تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ولكنها تعاريف غير رسمية، فأوّل محاولة كانت التقرير الخاص ببرنامج التنمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (1974- 1977)، الذي وضعته وزارة الصناعة والطاقة معطياً التعريف الآتي: نسَمي مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل وحدة إنتاجية:

- مستقلة قانوناً،
- تشغّل أقل من 500 شخص،
- تحقّق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دينار جزائري، ويتطلّب الإنشاء استثمارات بها أقل من 10 مليون دينار جزائري.

أمّا المحاولة الثانية، قامت بها المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الخفيفة بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة سنة 1983، حيث ركّز الملتقى في تعريفه على معياري اليد العاملة ورقم الأعمال، فعرّف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنّها المنشأة التي:

- تشغّل أقل من 200 عامل،
  - تحقّق رقم أعمال يقل عن 10 ملايين دينار جزائري.
- ثمّ كانت المحاولة الثالثة، بمناسبة الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية سنة 1988، حيث ارتكز هذا التعريف على المعايير النوعية، والذي يعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنّها:

" كل وحدة إنتاج أو وحدة خدمات أو الاثنين معاً، ذات حجم صغير أو متوسط، تتمتع بالتسيير المستقل، والتي تأخذ إمّا شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عمومية".

إلا أنّ هذه التعريفات تبقى ناقصة، لكونها لم تعرّف بوضوح الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأخرى، وإدراكاً لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع قاطرة التنمية فقد وضعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفاً مفصلاً رسمياً من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الصادر في 12 ديسمبر 2001، تحت رقم 01- 18 في مادته الرابعة، حيث أعطى المشرّع تعريفاً يضع حدّاً للفراغ القانوني الحاصل والجدل القائم حول هذا

<sup>1</sup> - بوهزة محمد والطاهر بن يعقوب، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- حالة المشروعات المحلية سطيف، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، سطيف من 25- 28 ماي 2003، ص08.

الموضوع، وهنا ينبغي التذكير بأنّ الجزائر قد تبنت ميثاق بولوني "La charte de Bologne" في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في جوان 2000، وهو ميثاق يكرّس التعريف الذي حدّده الاتحاد الأوروبي سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء.

ومن بين التعريفات التي تضمّنها القانون التوجيهي نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

" تعرّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 شخص.
  - لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، كما تستوفي معيار الاستقلالية.
  - وهناك بعض التعريفات المفصلة التالية<sup>2</sup>:
  - المؤسسة المتوسطة هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، ورقم أعمال من 200 مليون إلى 02 مليار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار.
  - المؤسسة الصغيرة هي مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار.
  - المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل من عامل (01) إلى 09 عمّال، وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار".
- ويمكن تلخيص هذه التعريفات في الجدول التالي :

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية، القانون رقم 01 / 18 المؤرخ في 12 / 12 / 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 77، ص 26.

<http://www.consulatalgeriemontreal.com/src/actualites/ANDI/TEXT-LOI/AR/CADREJURIDIQUE/CREATION%20DENTREPRISE/01-18%20arabe.pdf>

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية، نفس المرجع، ص 27.

## جدول رقم (2،4) : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب التعريف القانوني

المؤسسة	المستخدمون	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دينار	أقل من 10 مليون دينار
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دينار	أقل من 100 مليون دينار
متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 2 مليار	من 100 إلى 500 مليون دينار

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة

## 3- أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

## 3-1 التصنيف حسب الإمكانيات الإنتاجية :

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب إمكانياتها الإنتاجية إلى الأشكال التالية:<sup>1</sup>

## 3-1-1 المؤسسات المنزلية:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنزلية بتكوينها العائلي، و يكون مكان إقامتها هو المنزل وتستخدم في العمل الأيدي العاملة العائلية في العمل وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة.

## 3-1-2 المؤسسات الحرفية :

تقترب المؤسسات الحرفية من النوع الأول من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كونها تستخدم العمل العائلي وعمل الأطفال بالإضافة إلى حجم الإنتاج الموجه للسوق، حيث تقوم بإنتاج منتجات أو قطع تقليدية لفائدة مصنع في شكل علاقة تعاقدية تجارية، وما يميزها على الصناعات المنزلية هو كون مكان إقامتها ومزاولة نشاطها عبارة عن محل صناعي مستقل عن المنزل.

إن أهم ما يميز النوعين السابقين من الصناعات الصغيرة والمتوسطة:

- اعتمادها على كثافة عمل أكبر في الإنتاج.
- معدل التركيب العضوي لرأس المال منخفض جداً.
- استخدام آلات وتجهيزات ضعيفة التطور من الناحية التكنولوجية وبكميات أقل.

<sup>1</sup> - مجد بلقاسم حسن بهلول، الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1990، ص 355.

- تنظيم العمل فيها سواء من ناحية النظام المحاسبي أو التسويقي أو التسيير الإداري يتميز ببساطة كبيرة.

### 3-1-3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة :

تتميز هذه المؤسسات باستخدامها لفنون إنتاج متطورة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية التكنولوجيا المستعملة أو تنظيم العمل أو من ناحية المنتج الذي يتم صنعه بالاعتماد على طرق عصرية منظمة، إذ تختلف درجة التكنولوجيا المستعملة بين كل من الصناعات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة.

### 3-2 تصنيف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج<sup>1</sup>:

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

### 3-2-1 مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية : تعتمد هذه المؤسسات في نشاطها على تصنيع:

- المنتجات الغذائية،
- تحويل المنتجات الفلاحية،
- منتجات الجلود والنسيج،
- الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

### 3-2-2 مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة : وتعتمد في نشاطها على تصنيع:

- تحويل المعادن،
- الصناعات الكهربائية والميكانيكية،
- الصناعات الكيماوية وصناعات البلاستيك،
- صناعة مواد البناء،
- المحاجر والمناجم.

### 3-2-3 مؤسسات إنتاج سلع التجهيز : إن أهم ما تتميز به صناعة سلع التجهيز عن الصناعات السابقة،

احتياجها إلى الآلات والتجهيزات التي تتمتع بتكنولوجيا عالية للإنتاج وكثافة رأس مال كبير؛ الأمر الذي قد لا يتماشى مع إمكانيات أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يضيق عليها دائرة النشاط في هذا المجال والذي قد ينحصر في بعض الأنشطة البسيطة كإنتاج وتركيب بعض الآلات والتجهيزات البسيطة التي تدخل في النشاطات المنزلية أو معدات البناء، ويكون هذا في البلدان المتقدمة. أما في الدول النامية فإن نشاط هذه المؤسسات قد لا يتعدى مجال الصيانة والإصلاح لبعض الآلات والتجهيزات كوسائل

<sup>1</sup> - محمد بلقاسم حسن بهلول، مرجع سابق، ص 356.

النقل وآلات الشحن أو الآلات الفلاحية والتجهيزات الكهربائية، وتجميع بعض الآلات والتجهيزات انطلاقاً من قطع غيار أغلبها مستوردة كتركيب الآلات الكهرومنزلية وأجهزة التلفاز مثلاً.

### 3-3 تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل:

نجد ضمن هذا التصنيف نوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الأولى هي مؤسسات تجمع بين الإنتاج العائلي والإنتاج الحرفي، وتتميز ببساطة تنظيم العمل. أما النوع الثاني فيمكن حصره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة التي تتخذ من المصنع مقراً للإنتاج حيث أنها تتميز عن النوع الأول بتقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام تكنولوجيا حديثة وأساليب متطورة<sup>1</sup> في الإدارة والتسيير وتنظيم العمل داخل المصنع واتساع حجم الإنتاج والتسويق.

#### الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الكبرى، كما تجعلها خياراً سياسياً جذاباً وستعرض في هذا المطلب لأهم هذه الخصائص:

#### 1- الجمع بين الإدارة والملكية:

حيث أن صاحب أو أصحاب المشروع غالباً ما يكون هو مدير المشروع ومن ثم يتمتع باستقلال في الأداء وقضاء ساعات طويلة من العمل اليومي تتجاوز أربعة عشر ساعة يومياً. من هنا فإن الموظفين هم من أهل البيت حتى ولو لم ينتموا لسلالة عائلة صاحب المؤسسة.<sup>2</sup>

#### 2- المحلية:<sup>3</sup>

تكون أغلب العمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة جغرافية واحدة ، عدا العمليات التسويقية، لذا يعتبر الموقع خاصية من خصائص المؤسسات الصغيرة ، إذ نجد أن المنظمات الصغيرة يكون مركز عملياتها في موقع محلي.

#### 3- الاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل :

نظراً لصغر حجم رأس المال المستثمر ، نجد أنّ صاحب المؤسسة يعتمد على الموارد الشخصية في التمويل قبل اللجوء إلى التمويل الخارجي، وهذا لشعوره بعدم اطمئنّان الآخرين بالمخاطرة بأموالهم

<sup>1</sup> - محمد بلقاسم حسن بهلول، المرجع السابق، ص 355.

<sup>2</sup> - نبيل جواد، مرجع سابق، ص 84.

<sup>3</sup> - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010، ص 86.

إذا لم تتوفر لهم الضمانات الكافية في ذلك، وإذا لجأ إلى التمويل الخارجي فإنه يقتصر على الأصدقاء والأقارب، وهذا يعني أن الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيفا بسبب:<sup>1</sup>

- عدم قدرة أصحاب المشاريع على تقديم الملفات البنكية اللازمة،

- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.

#### 4- تكوين علاقات وثيقة 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، إن ربط العلاقات مع المستهلكين يوجد علاقة ربط بين المنتج والمستهلك ويعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك وعذا ما لا نلاحظه بنفس الدرجة لدى المؤسسات الكبيرة.<sup>2</sup>

#### 5- التدقيق في الإبداع والاختراع:<sup>3</sup>

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في الكثير من الأحيان على الابتكار والإبداع في منتجاتها، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق الاختراعات والابتكارات الجديدة حتى تستطيع أن تنافس المؤسسات الكبرى ذات الوفرة في الإنتاج.

#### 6- توفير احتياجات المشروعات الكبيرة :

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة حيث تمدها باحتياجاتها وتغذي خطوط التجميع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات فهي تعتبر كمؤسسات مغذية للكيانات الاقتصادية العملاقة، ولا يمكن أن تحدث منافسة شديدة بينهما نظرا للتعاون والدور التكاملي بينهما حيث تعهد المؤسسات الكبيرة عن طريق التعاقد ببعض العمليات المتخصصة والدقيقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تتسم بدرجة عالية من الكفاءة والتفوق والتحكم في الجانب التكنولوجي أكثر حتى من المؤسسات الكبيرة وفي هذا الصدد يشير تقرير لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أن تركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

<sup>1</sup> - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 37

<sup>2</sup> - رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص

54.

<sup>3</sup> - مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، ص165.



القطاعات فائقة التطور والتي تعتمد بدرجة كبيرة على البحث والتطوير يجعلها تقدم خدمات مهمة للكليات الاقتصادية العملاقة من حيث اكتساب واستخدام التكنولوجيات الحديثة.<sup>1</sup>

#### 7- استخدام وسائل إنتاج أصغر حجماً وأقل كلفة:<sup>2</sup>

لا تستخدم المنظمات الصغيرة عموماً تقنية معقدة لأن التطوير والتوسع، والتجديد سيحتاج إلى أموال وخبرات للقيام بأنشطة البحوث والتطوير، وهذه الأموال قد لا تتوافر في المنظمات الصغيرة. ولكن بالمقابل فإن انخفاض حجم الإنتاج في المنظمات الصغيرة قد يقلل من تكاليف التخزين، والإحتفاظ بالإنتاج لفترة طويلة، ولكن كل ذلك قد يخلق مشكلة عدم الإستفادة من وفورات الإنتاج بالحجم الكبير للمنظمات الصغيرة.

#### 8- الفعالية والكفاءة:

تتجلى فعالية وكفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قدرتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمالكها وإشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل كبير.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لكي يتم إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة يجب المرور بعدة مراحل ويجب التحكم في كل مرحلة، قصد إنجاح هذا النوع من المؤسسات، ومن أهم المراحل المتبعة في إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة ما يلي:

#### 1- تكوين المالك أو المسير:<sup>4</sup>

يعتبر تكوين المالك أو المسير من أهم المراحل المتبعة في عملية إنشاء المؤسسة، وذلك ليكون المسير قد استوفى بعض الشروط اللازمة لتجسيد هذا المشروع ويظهر ذلك جلياً من خلال الاستعداد النفسي والمعنوي وكذلك المادي للمسير، فهذا الاستعداد هو الذي يشكل إحدى مصادر النجاح أو الفشل للمشروع المراد تحقيقه، ولضمان نجاح المشروع توجد هناك بعض المميزات والخصائص التي يجب أن تتوفر في صاحب المشروع من بينها:

1 - رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص 50-51.

2 - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 87.

3 - رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص 45.

4 - فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص 20

1-1 ترتيب الملاك أو المسيرين وفق تصرفاتهم:<sup>1</sup>

حسب **M.R.Smith** الذي يعتبر أحد الأوائل الذين درسوا هذا الموضوع، يوجد نوعين أساسيين من الملاك أو المسيرين وهما:

- المالك أو المسير ذو العقلية الحرفية الذي يتميز بعقلية مقاولتية ضعيفة، كما أنه ذو كفاءة تقنية عالية، ويتميز بتصرفات صارمة اتجاه مستخدميه.
- المالك أو المسير ذو العقلية الانتهازية الذي يتميز بعقلية مقاولتية معتبرة، كما له عدة تجارب مهنية في ميادين مختلفة، ويتميز بصفات أكثر مرونة مع مستخدميه.

2-1 تكوين المالك أو المسير:<sup>2</sup>

إنّ عدم ضمان تكوين جيد للمالك أو المسير يؤديّ به إلى الاستشارة الخارجية، التي تعتبر مشكلاً يمكن تفاديه بالتكوين الجيد للمالك أو المسير، لأنّ النقص في التكوين يؤدي إلى نتائج سلبية على انطلاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن بين هذه النتائج:

- النقص في التنظيم،
  - عدم القدرة على قيادة مجموعة من الأشخاص،
  - عدم القدرة على التسيير،
  - رفض دائم لاقتسام المسؤوليات.
- ولتجنّب هذا، أقدم عدة باحثين على دراسة أهم الميادين التي ينبغي أن يكون فيها تكوين معيّن للمالك أو المسير، تلك الميادين معظمها تركز على الصفات الشخصية التي تميّز هذا الأخير.

وحسب **la flamme.M** يمكن تلخيص المميزات الأساسية للإداري الأمثل أو أهم الصفات التي يجب أن يتوفر عليها المالك أو المسير فيما يلي:

- القدرة على التنبؤ ورفع التحديات،
- القدرة التصرّورية، قدرات تحليلية، تحديد الأهداف، التنسيق ودراسة المعلومات،
- القدرة على خلق مناخ جيد للعلاقات الجماعية والقدرة على الإنصات لأفراد المؤسسة ومنحهم الثقة،
- تنظيم جدّ مدروس للعمل وقبول المناقشة،

<sup>1</sup> - فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقاً.

- القدرات التقنية، معرفة نشاط المؤسسة ومعرفة المنتجات الملائمة.  
من خلال ما سبق نستنتج أنّ التكوين سواء للمالك أو المسير يعتبر ضرورياً لإنشاء وتسيير أية مؤسسة.

## 2- الحصول على فكرة لإنشاء المؤسسة وكيفية تطويرها:<sup>1</sup>

تبدأ معظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم بإمعان الفكر الاستراتيجي و التخطيط الدقيق لذلك، وذلك من خلال:

**1-2 إيجاد الفكرة لإنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة:** لأنّ صاحب المشروع يمر أولاً وقبل كل شيء بمرحلة حاسمة والمتمثلة في وضع الأسس الأولى المسطرة، ولذلك يجب علينا إيجاد الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل الوسائل موجودة لتحقيق ذلك؟.

- كيف يمكن أن تتحقق المشاريع؟.

- ما هي الإمكانية للنجاح في ظروف اقتصادية متقلّبة ومتغيرة؟.

**2-2 تطوير الفكرة:** تعتبر هذه المرحلة مكّلة للمراحل السابقة، فهي تجسّد مسار المقاول المنشئ للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فهي تقوم أساساً على قدرة المالك أو المسير على جمع المعلومات والمعطيات الضرورية الخاصة بالنشاط المعهود للمؤسسة المراد إنشاؤها، وكذلك خصوصيات المحيط المباشر لهذه المؤسسة.

وحتى يتمكن المالك أو المسير من الابتعاد عن التصور العشوائي لعملية الإنشاء، يجب عليه الإجابة على الأسئلة المطروحة التالية:

- ماذا سيفعل؟ لمن؟ مع من؟ وكيف؟

وبالتالي فعلى المالك أو المسير أن يراعي جميع هذه الخطوات عند توجيهه لإنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة، وتختلف هذه الإجراءات حسب درجة تعقّد المشروع.

**3-2 التمويل:** يعدّ تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وصعوبة الحصول على القروض من أكبر المشاكل التي قد تواجه صاحب المشروع، لأنّ معظم البنوك التجارية والمؤسسات المالية لا تظهر الرغبة في تمويل المشاريع الصغيرة سواء عند نشأتها أو توسعها أو حتى من خلال نشاطها الإنتاجي، لأنّ معظم البنوك تفضل المشروعات الكبرى الأكثر ربحية وذات السمعة الجيدة، لذلك تقتضي عملية

<sup>1</sup> - أحمد سعد عبد اللطيف ، إدارة المشروعات الإنشائية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1994 ، ص26.

الحصول على القروض والمساعدات اللازمة جهداً كبيراً فيما يخص اختيار البنك ووضع رزمة عمل تسمح بإقامة مفاوضات معه.

ويجب أن يركّز في تقديم ملف طلب التحويل إلى البنك على عدة جوانب خاصة بالمنتج من جهة، ومناصب الشغل وطبيعة الاستثمارات من جهة أخرى، كما أنّ تقديم صورة إيجابية عن طبيعة العمل وإتباع الإجراءات المناسبة هي أمور مهمة من أجل الحصول على الأموال اللازمة من أي بنك.

كما أنّ الضمانات الواجب تقديمها تتراوح حسب قيمة الاستثمار، ويجب أن يكون صاحب المشروع واقعياً في تقدير احتياجاته، وإذا استطاع أن يقنع البنك بأنّ الأموال يوظفها في مشروع مربح وأقل مخاطرة، فإنّه يتحصل على القرض بسهولة، أمّا منح القرض من طرف البنك لا يتمّ إلاّ بعد:

- دراسة شاملة عن الشخص الذي سيقترض المال،

- تقدير الاحتمالات المستقبلية حول حجم السوق، المبيعات والأرباح للمشروع المقدم.

3- الإجراءات القانونية: إنّ أيّ نشاط اقتصادي لا يبدأ في العمل إلاّ بعد وضع الإطار القانوني

للمؤسسة وكذلك مسارها القانوني أيضاً كما يلي:<sup>1</sup>

3-1 وضع الإطار القانوني: قبل أن تنطلق المؤسسة في العمل، يجب الانتهاء من الشكليات القانونية خاصة القيد في السجل التجاري، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتميز بالشخصية المعنوية القانونية مثل كل هوية اقتصادية، ويجب أن تبيّن الشكل التنظيمي لهذه المؤسسة، هل هي شركة أشخاص (شركة تضامن، شركة توصية بسيطة، شركة ذات مسؤولية محدودة...)؟ أم هي شركة رؤوس أموال (شركة التوصية بالأسهم، شركة مساهمة...)؟.

3-2 المسار القانوني: حتى يتخذ المسار القانوني مجراه العادي، يجب المرور ببعض الخطوات

المهمة والتي تتمثل في اللجوء إلى الموثّق لتحرير وإمضاء العقد، وكذلك عملية القيد في السجل التجاري، ويتمّ تقييد المسير، تحديد مسؤولياته وتسيير الشركة -حسب القانون التجاري للبلاد- والذي ينظّم المسار القانوني للمؤسسة.

<sup>1</sup> - Simon, Philippe, le Financement des Entreprise, 2<sup>eme</sup> édition, Paris : Dalloz, 1967, p 25.

4- **انطلاق النشاط الاقتصادي:** بعد أن يتمّ المرور بالمراحل السابقة، تأتي المرحلة الخاصة بالتقييد الفعلي للمشروع، وبالتالي انطلاقة النشاط الاقتصادي، وعند انطلاقة المؤسسة في العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار بعض الأولويات من بينها:<sup>1</sup>

4-1 **الطلبات الأولى:** وذلك بتجسيد الاتصال مع الزبائن والموردين، حتى يضمن الحصول على الطلبات الأولى، ويتم تجسيد العلاقة مع الزبائن والموردين كما يلي:

- وضع الأدوات الترويجية للسياسة التجارية،
- كتابة النصوص التقنية أو الاشهارية،
- زيادة أكبر عدد من الزبائن،
- تجسيد العلاقة مع الموردين من خلال:
- تبادل لرسائل تأكيد الأسعار وللشروط ولآجال التسليم،
- إعطاء النصائح القيمة والأفكار الجديدة.

4-2 **وضع وسيلة العمل:** وهذا يعني امتلاك وسائل الإنتاج، وكذلك التنظيم الداخلي للمؤسسة الذي يجب أن يقوم بتوزيع المهام والتنظيم العام للعمل وكذلك توظيف العمال والتنظيم المحاسبي.

5- **تأمين المؤسسة:** عند القيام بأي نشاط يجب أن يكون هناك تأمين ضد الأخطار، وفي بعض الحالات يكون التأمين إجبارياً، بمقتضى القانون فهو يحمي العلاقات المهنية، ويريح أيضاً المؤسسة اتجاه العملاء والعمال.

**المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مصادر تمويلها والمعوقات التي تعترض نشاطها.**

تبدأ معظم المؤسسات المنشأة بإدراك الحاجة إلى تسهيلات وإمعان الفكر الاستراتيجي قبل البدء في عملية الإنشاء.

**الفرع الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية**

مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات بدأ الاهتمام بالمشاريع الصغيرة الحجم يتزايد شيئاً فشيئاً حيث ترجم ذلك في إعطائها دوراً أكبراً في السياسات الاقتصادية للبلدان.

<sup>1</sup> - فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 22.

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة الحجم نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- فشل الكثير من البرامج التنموية التي اعتمدت على إنشاء المؤسسات والصناعات العملاقة، وعدم قدرة الدول النامية على الاحتفاظ بها نظراً لارتفاع تكاليف تسييرها، مما أدى بهم إلى التفكير في تقسيمها إلى وحدات صغيرة.
- ازدياد الفقر والبطالة في العالم بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة مما أدى بالهيئات الدولية إلى المناداة بتطبيق سياسة داعمة ومحفزة لإنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة للتقليل من انتشار الظاهرتين .
- مع تزايد الاهتمام العالمي بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة ظهرت بشكل واضح أهميتها ودورها الفعال في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- توفير مناصب الشغل
- جذب وتعبئة المدخرات
- تنمية الصادرات
- توزيع الصناعات وتنويع الهيكل الصناعي
- تحقيق التوازن الجهوي اللامركزية في التنمية

#### 1- توفير مناصب التشغيل:

تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل، إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانيات المتواضعة التي تتوفر عليها، ويلقي هذا الدور صدى واسعاً في الدول المتقدمة والنامية، فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأوفر على القضاء على جانب كبير من البطالة<sup>3</sup>.

لقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى تكثيف عنصر العمل عن المؤسسات الكبيرة، أي أنها تتطلب استثمارات أقل لكل فرصة في المتوسط عن المؤسسات الكبيرة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مالكولم جبلز، مايكل رومر، دوايت بيركنز و دونالد سونجراس، اقتصاديات التنمية، ترجمة كل من طه عبدالله منصور وعبد العظيم مصطفى، الفصل العشرون المتعلق بالصناعة، دار المريخ، 1995، ص 40.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقاً.

<sup>3</sup> - XAVIER. GREFFE : Les PME CREENT-ELLE DES EMPLOIS? ECONOMICA, PARIS ,1984. p9-10.

<sup>4</sup> - صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، الطبعة الأولى ، القاهرة، دار النهضة العربية، 1993، ص41.

حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE ، تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على سبيل المثال في نصف مناصب الشغل الجديدة المستحدثة في أوروبا وهي توظف 70 مليون شخص. وتختلف هذه النسبة باختلاف البلدان والقطاعات الاقتصادية، فمثلاً نجدها مرتفعة في كل من اسبانيا والبرتغال ومنخفضة في السويد وأيرلندا.<sup>1</sup>

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فتوظف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من نصف العمال وبأخص العمالة في قطاع الصناعات الأولية، وفي اليابان وصلت نسبة عمالة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عام 2002 إلى قرابة 81% من مجموع عدد العمال فيها. وأما في الدول النامية، فتبدو أهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب عمل جديدة، وذلك لعدة عوامل نذكر من أهمها:<sup>2</sup>

- تعاني معظم الدول النامية من النمو السريع للسكان وزيادة قوة العمل، فضلاً عن عدم وجود مجال يوظف أعداد العمالة الهائلة وغير المدربة في مختلف القطاعات، وبصفة خاصة بعد أن أصبح القطاع الزراعي في هذه الدول ضعيف القدرة على استيعاب العمالة.

- تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حل المشكلة الرئيسية في معظم الدول النامية وهي ندرة رأس المال، ومن ثم فهي تخفض التكلفة الاستثمارية اللازمة لخلق فرص العمل وقد أثبتت إحدى الدراسات أن متوسط تكلفة العمل من الاستثمار في المؤسسات الصغيرة تقل 3 مرات عن متوسط تكلفة العمل في المؤسسات الكبيرة.

ففي الهند زادت المؤسسات الصغيرة التي تشغل أقل من 100 عامل، من 805 ألف مؤسسة عام 1979 إلى 1638 ألف مؤسسة عام 1992، مما أدى بدوره لزيادة فرص العمل من 6.7 مليون فرصة عمل في 1979/1980 إلى 12.83 مليون فرصة عمل في 1992/1993.<sup>3</sup>

إن أهم نتيجة يمكن أن نخرج بها من قراءتنا وتحليلنا لهذه الأرقام هو أنه على الرغم من صغر حجم هذه المؤسسات وإمكاناتها المتواضعة بالمقارنة مع إمكانات المؤسسات الكبيرة؛ إلا أنها استطاعت أن تمتص الجزء الأكبر من الطاقة العمالية العاطلة. ويخص مجال التوظيف قطاع الخدمات بالدرجة

<sup>1</sup> - Organisation de coopération et de développement économique, « perspectives de l'OCDE sur les PME » PARIS 2000,p 89.

<sup>2</sup> - صفوت عبد السلام عوض الله، مرجع سابق، ص42.

<sup>3</sup> - محمد محروس اسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص170.

الأولى حيث يمتص هذا القطاع 95% من مناصب العمل تتوزع على قطاعات مختلفة كالبناء وتجارة الجملة والتجزئة، الفنادق، الاتصالات، المطاعم، النقل ... إلخ.<sup>1</sup>

## 2- جذب وتعبئة المدخرات

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مجالات جذب المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات، حيث أنها تعتمد أساساً على محدودية رأس المال مما يجعلها عنصراً لجذب صغار المدخرين لأن مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإنها تتوافق وتفضيل صغار المدخرين الذين لا يميلون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.<sup>2</sup>

## 3- تنمية الصادرات

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل تكسب السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية وأهم هذه العوامل نجد:<sup>3</sup>

- منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقى قبولاً ورواجاً في الأسواق الخارجية.
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة وبالتالي تكتسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير.
- تمتعها بقدر أكبر من المرونة في التحول من نشاط لآخر ومن خط إنتاج لآخر ومن سوق لآخر لانخفاض حجم إنتاجها نسبياً على المدى القصير.

تشير إحدى الدراسات إلى أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة قد تسهم بنحو 25 إلى 35% من الصادرات العالمية للمواد المصنعة. وتشير تقديرات منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي إلى أن معدل مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صادرات دول المنظمة تبلغ حوالي 26% من إجمالي الصادرات، وتحتل الصناعات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية المركز الأول بنحو 53% تليها الدنمارك وسويسرا بنحو 46% و 40% على التوالي، ثم السويد بنحو 30%، وفرنسا وهولندا 26%. أما في اليابان

<sup>1</sup> - محمد محروس اسماعيل ، ص 170.

<sup>2</sup> - سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 69.

<sup>3</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقاً.



فإن مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صادرات بعض الدول الآسيوية معدلات عالية جداً، حيث بلغت 60% في الصين، و56% في تايوان، و40% في كوريا الجنوبية.<sup>1</sup>

تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إسهاماً كبيراً في التصدير لمعظم الدول الصناعية حيث تتجاوز حصتها من الصادرات 50% في إيطاليا وبين 40-46% في الدانمرك وسويسرا و30% في فرنسا والنرويج وهولندا وتشكل حوالي 66% من إجمالي الصادرات الصناعية الألمانية عام 2000 وتصل إلى 40% في كوريا وبلدان شرق آسيا وإلى 50% في الصين، وترتفع هذه الحصة إذا تضمنت الإحصاءات جزءاً من صادرات المنشآت الكبيرة الذي تم التعاقد عليه من الباطن مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما في حالة الصادرات من السيارات.

#### 4- توزيع الصناعات وتنوع الهيكل الصناعي:<sup>2</sup>

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً أساسياً في توزيع الصناعات الجديدة على المدن الصغيرة والأرياف والتجمعات السكانية النائية، وهذا يعطيها فرصة أكبر لإستخدام الموارد المحلية وتأمينها، وتلبية حاجيات الأسواق المحدودة المتواجدة في هذه الأماكن وتوظيف اليد العاملة العاطلة في هذه المناطق، وفي نفس الوقت هذه المؤسسات لا تشكل أي عبء إضافي على هذه المناطق من حيث الضغطة الإزدحام على المرافق العامة الموجودة ولا تشكل أي مصدر لإزعاج السكان من حيث التلوث وغيره من مخلفات المصانع الكبيرة المتواجدة داخل محيط المدن، وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضاً دوراً أساسياً في مجال تنوع الهيكل الصناعي حيث تعزف المؤسسات الكبيرة على الإنتاج لتلبية حاجات الأسواق المحدودة نظراً لإعتمادها على الإنتاج الموسع، وهكذا تقوم هذه المؤسسات بالإنتاج وبكميات صغيرة بدلاً من الإستيراد من الخارج.

#### 5- تحقيق التوازن الجهوي اللامركزية في التنمية:<sup>3</sup>

تشير الشواهد الإحصائية إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بانتشارها جغرافياً مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تتركز في بعض المدن أو المناطق كثيفة النشاطات الاقتصادية، مما يمكنها من القيام بدور هام في تحقيق أهداف تنموية نذكر منها:

- إن انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأقاليم، يمكن من امتصاص البطالة الكامنة في المدن الداخلية ووقف حركة الهجرة المستمرة من الريف إلى المدن، والتي أدت إلى تكديس المدن أو المناطق التي يتركز بها النشاط الاقتصادي، وسرعان ما ظهرت السلبيات نتيجة الضغوط على خدمات

<sup>1</sup> - نبيل جواد، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> - رابع خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup> - <http://www.elmanaranews.com/eco/661>.

المرافق المختلفة، والتي فاقت الوفورات التي يحققها التجمع في منطقة واحدة. وهذه الظاهرة واضحة في أغلبية الدول النامية كما هو الشأن في الجزائر، فحسب التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نلاحظ أنها تتركز في كبريات المدن خاصة الجزائر العاصمة، والبليدة في الوسط ووهران وتلمسان في الغرب وعنابة وقسنطينة في الشرق من مجموع 48 ولاية تشكل التقسيم الإداري للجزائر. ونتيجة لعدم وجود فرص عمل كافية في المدن الرئيسية، يتحول الأفراد للعمل في قطاع الخدمات الهامشية، وبصفة خاصة في الأعمال التجارية البسيطة، ونجد أن البطالة المقنعة الكامنة في الريف تتحول تدريجياً بفعل تيار الهجرة المستمر إلى المدن الكبيرة.

- إن إنعاش المناطق الداخلية بالاعتماد على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن أنه قادر على امتصاص البطالة ورفع مستوى معيشة هذه المناطق ونشر وعي النشاط الصناعي من خلال إعطائه فرصة كبيرة لقطاع عريض من أفراد المجتمع لتعليم الكثير في المجال الصناعي، فهو يحقق نوعاً من التأكيد والدعم للروابط بين الزراعة والصناعة والفوائد المترتبة على ذلك.<sup>1</sup>

- تحقيق التوزيع العادل للدخل، إذ أن انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف المدن يمكن من جعل النشاط الاقتصادي قريباً من الأعداد الهائلة من الأفراد والتخفيف من حدة الفقر في المناطق النائية والريفية، وتقليل الفروق القائمة بين المناطق الحضرية والمناطق الداخلية، وبين القطاع التقليدي والقطاع الحديث الذي يؤدي الانفصال بينهما في بعض الحالات إلى حد الازدواجية في بنيان الاقتصاد الوطني ككل.<sup>2</sup>

إن الانتشار الجغرافي الذي تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقدرتها على تحقيق عدالة التنمية الجهوية مرجعه أن هذه المؤسسات تتمتع بمرونة أكبر من غيرها في اختيار أماكن توطنها فهي تتطلب القليل من خدمات البنية التحتية وعلى الأخص في النشاطات التقليدية، وقادرة على تصريف إنتاجها في الأسواق الصغيرة المجاورة، ومتطلباتها تكون عادة محدودة، فضلاً عن أنها قادرة على الاستفادة من المناطق التي تتركز فيها كميات محدودة من المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي الحطاب، إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 181

<sup>2</sup> -- <http://www.elmanaranews.com/eco/661>.

<sup>3</sup> - Idem.

## الفرع الثاني: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 1- المصادر التقليدية للتمويل:

تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مصادر مختلفة لتمويل نشاطاتها سواء أكانت بالأموال الخاصة أم عن طريق الديون، ويختلف كل مصدر حسب النوع والشروط والتوقيت، ونصنفها فيما يلي:

#### 1-1 مصادر التمويل الذاتي:

تعتبر المصادر الذاتية من المصادر الأساسية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت العديد من الدراسات الميدانية اعتماد جزء كبير منها على هذا المصدر لتمويل نشاطاتها المختلفة. وهي مجموعة المصادر الخاصة المشكلة أساساً من المدخرات الشخصية أو الأرباح غير الموزعة. تمتاز المصادر الذاتية بالسهولة وعدم التعقيد لأنها تستخدم بدون أي إجراءات أو ترتيبات قانونية بالمقارنة بالمصادر الأخرى؛ لكنها محدودة، يعنى أنها قد لا تكفي لانطلاق المشروع أو لتحقيق النمو سريعاً في المؤسسة<sup>1</sup>. ونشير أيضاً أن هناك صعوبة في تعبئة مصدر التمويل الذاتي حينما تكون ثروة مالك المؤسسة في شكل عقارات أو أراضي خاصة أو ملك للعائلة وتكمن الصعوبة هنا في عدم القدرة على تحويلها إلى سيولة في الوقت المناسب.

#### 1-2 تمويل من المصادر غير الرسمية:

أهم المصادر شيوعاً في الدول النامية هي التمويل من المصادر غير الرسمية وخصوصاً في المشاريع الناشئة، وأظهرت الأبحاث في المغرب العربي سنة 2001 من خلال عينة من المؤسسات المصغرة مكانتها في تمويل المشاريع، إذ قدرت بـ 25% في تونس و 35% في الجزائر وهي تشمل:<sup>2</sup>

التمويل العائلي والأصدقاء، تمويل المؤسسات والزبائن، والسوق غير الرسمية للتمويل.

#### 1-2-1 مصادر العائلة والأصدقاء:

إن قروض العائلة من أهم مصادر التمويل في مختلف أحجام المؤسسة سواء أكانت فردية أو صغيرة وحتى متوسطة. ولا شك أن البحث عن التمويل يبتدئه المستثمر من العائلة إما بشكل مساهمة (منطق المؤسسة العائلية) أو شكل من أشكال القروض. كما أن هناك اختلاف جوهري حسب ظروف وطبيعة القرض، فقد يكون دفع المستحقات على شكل دفعات محددة أو زمن غير محدد...ألخ.

<sup>1</sup> - F. JANSSEN : l'influence de l'interpretation du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement des PME et sur la relation avec les banques ; AIREPME 1998, p12.

<sup>2</sup> - Y. HAMED: le financement des micro entreprises. Gratice paris12, 2001, p05.

يتعلق التمويل من العائلة والأصدقاء عموماً بالعلاقات الإنسانية والعائلية، وقد يعكس مكانة الفرد في العائلة أو التضامن العائلي للمشروع.

رغم ذلك فإن لهذا النوع من التمويل مشاكل وسلبيات عديدة، في حالة تمويل المؤسسة بوجود شروط، مما يؤثر على اتخاذ القرار، بمعنى إدارة المشروع بطريقة غير موضوعية قد يتسبب بفشل المشروع منذ الانطلاق.

ومن جهة أخرى يشترط المساهمين على الفرد الالتزام بتشغيل فرد من العائلة أو أقرباء أو أصدقاء في المؤسسة، وهذا يمثل عبء على المؤسسة في حالة عدم كفاءة هؤلاء.<sup>1</sup>

### 2-2-1 مصادر من المؤسسات والزبائن: *financement inter-entreprise*<sup>2</sup>

وهي مجموعة مصادر وتحويلات بين المؤسسات في شكل علاقات المورد والزبون.

#### ❖ قروض المورد *crédit fournisseur* :

يعد تمويل المورد كتمويل مباشر لنشاط الاستغلال. ويستخدم عادة في المؤسسات الصغيرة لتمويل نشاطاتها بتوريد المواد والسلع الوسيطة من موردين بفترة سماح. وقد عرف هذا الصنف من التمويل تطوراً مذهباً في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء.

أسهم قرض المورد في ظهور العديد من النشاطات التجارية لضعف الموارد التمويلية لدى أغلب الزبائن (كالشركات أو حتى الأفراد)، ويلاحظ أيضاً الاعتماد على البيع بالأجل بهدف تصريف المخزون المتراكم والحصول على حصص جديدة في السوق.

#### ❖ مسابقات الزبائن: *avances des clients*

تلجأ المؤسسات الصغيرة، وخصوصاً الحرفية إلى مصدر مسبق. وهو التمويل الكلي أو الجزئي لسلمة أو خدمة للزبون في صفقة دون الحصول عليها في اللحظة. وهذه الحالة متطورة في البلدان النامية، وتعد من أساليب التمويل المعتادة للمؤسسات الحرفية، وكل المؤسسات التي تعمل وفق الطلبات؛ إذ يحصل صاحب المؤسسة على قسط محدد أو أقساط غير محددة من مجموع الصفقة، ومن خلالها يتم شراء مواد أولية واستئجار العمالة.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بيسرى أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، دار الجامعة، القاهرة، 1996، ص 38

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقاً

### 3-2-1 تمويل من السوق غير الرسمي<sup>1</sup>: *marchè informel de crédit*

تلجأ المؤسسات إلى السوق غير الرسمي لنقص مصادرها الذاتية، أو مصادر العائلة والأصدقاء، وصعوبة الحصول على مصادر خارجية مؤسسية (من البنوك...).

وينتشر هذا المصدر التمويلي بشكل واضح في دول العالم الثالث، ويأتي من حيث الأهمية في تمويل المؤسسات الصغيرة في هذه البلدان في المرتبة الثانية وربما الأولى أحياناً، ونجد أنه في هذه البلدان لا تساهم السوق الرسمية للإقراض في تمويل هذا النوع من المؤسسات إل بنسبة 01% تقريباً وذلك حسب إحصائيات البنك الدولي 1987.

إلا أن هناك صعوبة حادة في تحديد سلوك تجار النقود في السوق غير الرسمية، فمثلاً قد يتشدد تجار النقود في تسليم القروض مع تقديم الضمانات وشروط أخرى، كالحلي أو الرهن العقاري "préteur a gage"، أو يقوم تجار النقد غير الرسميين بتقديم قروض بأسعار مرتفعة.

إن هذا السوق له الطابع غير التنافسي وهذا شبيهه بالأسواق الرسمية في الدول النامية<sup>2</sup>.

وتتحدد خصائصه في ثلاثة نقاط أساسية:

\* معدلات الفائدة للحصول على تمويل في الأسواق غير الرسمية مرتفعة في أغلب الأحيان عن فوائد البنوك والمؤسسات المالية.

\* طبيعة القروض هي عادة قصيرة المدى قد لا تتعدى بعض الأيام.

\* في حالة انعدام الثقة لدى طرفي المعاملة (الدائن والمدين) تتطلب عملية تسليم أموال الرهن العقاري، الكفالة أو وثيقة إدارية رسمية.

تشهد الدول النامية عدة أشكال وأصناف التمويل غير الرسمي في إنشاء وتمويل المشاريع الصغيرة. وهذا راجع أولاً لضعف إمكانية التمويل الذاتي للمستثمرين (كالفقر، والدخل المنخفض والتكاليف غير المتوقعة...ألخ)، أو الغياب شبه التام لقنوات التمويل البديلة والميسرة، وأيضاً ارتفاع تكاليف الحصول عليها. وفي هذا الصدد فهيكّل التمويل غير الرسمي مختلف من حيث الطبيعة ومنهج التمويل.

<sup>1</sup> - رايح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص 157.

<sup>2</sup> - عيد الرحمان يسرى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

فمثلاً نجد بنوكاً غير رسمية "banquiers ambulants" (تشمل تجار النقود بالفوائد والضمانات)، أو الجمعيات المتخصصة في الاحتياط والتمويل، "tontine a fond de solidarité" وهي مجموعة سلاسل التضامن هدفها توفير موارد مالية لمختلف أعضائها عن طريق جمعيات تتكون من أشخاص أو عائلات تسعى إلى تكوين صندوق تضامني مبني على التناوب والثقة.

### 3-1 التمويل الرسمي (البنوك التجارية):<sup>1</sup>

تلعب البنوك دوراً بارزاً في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها من خلال وظيفتها الأساسية المتمثلة في تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة، لغرض إقراضها لهذه المؤسسات، وفق أسس وقوانين معينة، فهي تعدّ كوسيط اقتصادي، يدّخر الفائض لتمويل بعض احتياجات الغير قصد تحقيق الربح؛ لذا أصبح لزاماً على المؤسسات اللجوء إلى مصادر خارجية من أجل تمويل بعض احتياجاتها المالية، وذلك لضعف إمكانيات التمويل الذاتي لها، لأسباب عديدة منها:

- ارتفاع تكلفة إنشاء المشروع،
- انخفاض هامش الربح بفعل المنافسة، وما يترتب عليه من انخفاض في النتيجة الصافية،
- ارتفاع الأجور، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التي تؤثر على ربحية المؤسسة،
- المديونية المتزايدة التي تؤدي إلى اقتطاع أقساط الوفاء من الأرباح.

هذه العوامل جعلت وجود البنك أمراً حتمياً في إنشاء أو تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذا سنحاول تقديم أهم الأدوار التي يقوم بها البنك في إنشاء وتطوير هذا النوع من المؤسسات من خلال:<sup>2</sup>

#### 1-3-1 توفير رأس المال العامل: يقوم البنك بتوفير رأس المال العامل لتمويل النشاط الجاري

للوحة الاقتصادية التي تحتاج عادة لتغطية التكاليف المتعلقة بـ "شراء المواد الأولية، رفع أجور العمال ومصاريف أخرى"، وهذا ما يؤدي إلى التشغيل الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة، ليكون هذا التمويل وسيلة لمواجهة السيولة التي قد تنقص، نظراً للظروف الطارئة على المؤسسة، كافتناء استثمارات جديدة أو القيام بتوسعات محتملة في المستقبل.

#### 2-3-1 المساهمة في تطوير المؤسسات: يتمثل دور البنك أيضاً في توسيع المشروعات، وهذا

بعد أن تكسب هذه الأخيرة ثقة البنك، وذلك باحترامها للشروط التي تم الاتفاق عليها،

<sup>1</sup> - رمزي زكي، مشكلة التضخم في مصر، الطبعة الأولى، القاهرة، الهيئة المصرية العامة، 1980، ص167.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقاً.

وقيامها بتسديد أقساطها في الأوقات المحددة والوفاء بالتزاماتها إتجاه هذه الثقة، وهذا ما يجعل البنك يمدّها بكل ما تحتاجه؛ خاصة بعد أن امتلكت اسماً خاصاً بها في السوق، واكتسبت خبرة تجعلها تحتاط للمخاطر والصعوبات، وامتلاكها لحصة لا بأس بها من الزبائن في السوق، وأصبحت عوائدها مضمونة، ممّا يضمن تسديد القروض والفوائد البنكية.

3-3-1 **تقدير المخاطر:** يقوم البنك بتحليل خاصة بالمخاطرة، خاصة بهذه المؤسسات وتشخيص وضعيتها وآفاق تطورها، وذلك من خلال دراسة الوثائق المعروضة من طرف المنشئ للحصول على القرض، وذلك لمعرفة مدى قدرته على التسديد، وهذا بتحديد ومتابعة ذمته المالية، وتقييم الضمانات المقدمة من طرفه، وتحليل العوامل الخارجية والداخلية التي بإمكانها التأثير على المشروع والبناء المحاسبي له ومردوديته، والاهتمام بالعائد من الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة الصغيرة .

4-3-1 **دراسة الصعوبات المستقبلية للمشروع:** يقوم البنك بدراسة الصعوبات التي قد تواجه المشروع الصغير في المستقبل، وإيجاد حلول مناسبة لها، وتقديم النصائح للمقاولين حسب الضرورة التي يتطلبها المشروع، وذلك بالإجابة على تغيرات ومتطلبات المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك من خلال الدراسة التي يعطى الائتمان على أساسها، حيث يكون تركيز صاحب المشروع منصباً عادة على حجم المبيعات، أمّا الطرف الثاني والمتمثل في البنك، فيركّز خاصة على الأرباح المحصل عليها من المشروع.<sup>1</sup>

5-3-1 **ترقية عوامل الإنتاج:** يتجسّد دور البنك في ترقية عوامل الإنتاج وتجديدها إن تطلب الأمر ذلك، حتى لو كان ذلك نسبياً، فمثل هذه المشاريع يقوم البنك بتمويلها مباشرة بعد أن يتأكد من فعاليتها، والضمانات المقدرة من طرف المنشئ، وهذا بمنحه ائتمانات لهذه المشروعات، والتي سوف توظفها في هذا الصدد.

يتمثل الدور الرئيسي للبنك في ضمان نجاح المشروعات بنسبة كبيرة، وذلك لكون الدراسة التي يقوم بها تساعد منشئ المؤسسة في اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، والتصحيح إذا كان ذلك مطلوباً، هذا ما يستطيع تقديمه البنك لمنشئ مؤسسة لمساعدته في اختيار مشروعه حسب الإمكانيات المتاحة لديه، لأنّه في بعض الأحيان تكون المشاريع المقترحة من طرف منشئ المؤسسة مدروسة بشكل دقيق، وعندما يعيد البنك دراستها يلاحظ هذه النقائص ويحاول إيجاد بدائل لها وتعويضها بها، وبالتالي يقدم توضيحاً لصاحب المؤسسة، ويتمثل دوره كذلك في أنّ تلك التوضيحات التي يبيّنّها للمنشئ تكون

<sup>1</sup> - Hanni Ahmed, Monnaie, Crédit et Financement en Algérie 1962-1987, 1<sup>er</sup> Ed, Paris: C.R.E.A.D, 1987 , p159

بمثابة مؤشر لضمان نجاح المشروع لأنه سوف يعمل جاهداً لتحقيق الأهداف التي يريدها حتى يستطيع استرداد ضماناته<sup>1</sup>.

كما أن البنك يلعب دوراً حيوياً في توجيه وحدات الإنتاج في الاقتصاد الوطني، توفير التمويل الكافي لتغطية طلبات إنشاء المؤسسة الجديدة، وبعث النشاطات الاستغلالية الاستثمارية للمؤسسات، كما يعتبر المحرك الرئيس الديناميكي في التمويل والتطوير الاقتصادي<sup>2</sup>.

#### - أهمية التمويل البنكي:

إن للبنوك مكانة كبرى في تمويل الاقتصاد ولها دور دافع لتمويل التنمية عن طريق تحويل الأموال من أفراد لديهم فائض (الودائع) إلى أفراد ومؤسسات لديهم فرص استثمارية منتجة وهم يفتقدون للتمويل. وبالتالي يمثل البنك بين هؤلاء وسيط مالي مميز يقوم بتحويل الأموال من قطاع له فائض إلى قطاع عاجز عن التمويل<sup>3</sup>.

#### - حدود التمويل المصرفي<sup>4</sup>:

رغم أهمية الوساطة البنكية في تمويل المشاريع غير أنها لا تسمح بخلق ظروف عادية لمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منها طرق وإجراءات التمويل محدودة أو معدلات الفائدة الغير مناسبة، وشروط التمويل، أو فترة التمويل. وبالتالي لا تسمح البنوك لكل المنظمين باختيار بدائل تمويل المشروع التي تناسب طبيعة النشاط ومردودية المشروع.

كما توجد في التعامل مع البنوك مشاكل وقيود كالترتيبات القانونية المعقدة، والعدد الهائل من الوثائق التي يتم المرور عليها وطول الفترة الزمنية التي تتطلبها عملية الدراسة (للحصول على جواب من اللجنة المكلفة)، وهي من بين المشاكل التي يعاني منها المنظمين في الحصول على التمويل اللازم في الدول النامية.

ونضيف أن الصيغ الزمنية وتواريخ استحقاق الديون فأغلبيتها لا تراعي المؤسسات الصغيرة (دفعات خدمة الدين). ويرى الكثير من الكتاب في هذا الأمر أن البنوك تدعي أنها لا تفرق بين مختلف المؤسسات في تقديم القروض، لكن الواقع أن دراسات الملفات تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المشروع وحجمه ومخاطر التمويل.

<sup>1</sup> - أحمد سعد عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> - رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص 158.

<sup>3</sup> - سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 66.

<sup>4</sup> - سمير محمد أحمد، معوقات التمويل من جهة نظرة المصرفية، ندوة واقع ومشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، وزارة التخطيط، الرياض 2001، ص 07.



**1- المصادر الحديثة للتمويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

من أهم هذه المصادر الحديثة نجد:

**1-2 القرض الإيجاري: le credit bail<sup>1</sup>:**

يعتبر هذا النوع من التمويل حديث النشأة ظهر في ال.وم.إ في 1950 واستخدم لأول مرة في فرنسا رسمياً سنة 1965، ومنطلق وجوده كمصدر لتمويل المشاريع هو التخفيف من حدة أعباء المؤسسة وكل تكاليف القروض الاستثمارية التقليدية. ويعني التأجير التمويلي هو تسليم العقار أو المعدات لفترة زمنية محددة مقابل الأقساط المتفق عليها، وهذا يتم منذ بداية الصفقة .

وعموماً نجد القرض الإيجاري البيعي LEASING هو الأكثر استعمالاً، لأنه يسهل على المؤسسة نشأة أو توسع نشاطها بدون أعباء كثيفة وفترة مناسبة ويتعلق بالتجهيزات والعقارات الضخمة، لأنه يكون عقداً طويل الأجل يحسب انطلاقاً من اقتطاعات الإهلاك.

**2-2 فتح رأسمال LOUVERTURE DU CAPITAL**

ويسمى أيضاً برأسمال الأجنبي، ويوجد على أشكال منها:

**- مؤسسات تمويل رأس المال المخاطر:<sup>2</sup>**

إن تمويل رأس المال المخاطر متخصص بالمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق درجة عالية من المرودية وذلك بوجود رغبة للمنظم في دفع النشاط إلى درجة نمو عالية أو حالة خاصة تنفرد بها المؤسسة (كالابتكار، أو برنامج التنمية، أو كثافة تكاليف البحث والتطوير) وسعياً إلى تحقيق أرباح معتبرة في المدى الطويل.

إن تقنية تمويل رأس المال المخاطر (المجازف) لا تهدف فقط إلى توفير التمويل وإنما المشاركة في إدارة الشركة والتحكم في المشروع وهذا من خلال مجموعة إجراءات إستراتيجية أو وصاية.

كما تنخفض مركزية قرار المؤسسة عند استخدام رأس المال المخاطر ويخفض استقلالية المؤسسة فيفقد المالك تحكمه الكلي أو الجزئي في قرارات المشروع.

<sup>1</sup> - سمير عبد العزيز، التأجير التمويلي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2000، ص 74.

<sup>2</sup> - AZOULAY ,HERVE, KRIEGEI : De l'entreprise traditionnelle a la Start-up, édition d'organisation, 2001, p 38.

يعرف تمويل رأس المال المخاطر "بأنه التغيير الهيكلي للإدارة المالية للمؤسسة الفردية أو العائلية عن طريق عميل يمول ويوجه قرارات استراتيجية للمؤسسة، وله صفة شريك في المؤسسة يهدف إلى تحقيق أقصى مردودية على المدى الطويل".<sup>1</sup>

كما أن حصول المؤسسة على التمويل برأس المال المخاطر يتوقف على ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ القدرة التنظيمية للمالك المسير، ووجود الموارد البشرية المدربة والمؤهلة.
- ✓ وجود نظام معلومات فعال داخل المؤسسة.

### الفرع الثالث: أهم العوائق التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العديد من المشاكل التي تعرقل نشاطها وتحد من إمكانية استمرارها، وتعود هذه المشكلات إلى بعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن الحجم الأمثل الذي يحقق وفرات داخلية وخارجية وعلى نحو يدفع بقدراتها التنافسية إلى أعلى، إضافة إلى ذلك نجد مشاكل التسويق والإدارة وغيرها، وقد يكون أكبر مشكل تتعرض له هذه المؤسسات هو التمويل وطرق الحصول عليه.

#### 1- مشكل التمويل:<sup>3</sup>

يعتبر مشكل التمويل بوجه عام من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالأخص في مرحلة الانطلاق، فكثيراً ما تعتمد على قدراتها الخاصة، أي على التمويل الذاتي "l'auto financement" عن طريق الأموال الخاصة بالمؤسسين، أو على القروض العائلية، أو الاقتراض من عند الأصدقاء بناءً على علاقات خاصة تجمع بينهم.

نلاحظ هنا أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها طريقة خاصة في التمويل، ذلك أنّ الحصول على القروض المصرفية يستوجب -فضلاً عن دراسة جدوى هذا الاستثمار أو المشروع- توفر الضمانات اللازمة، والتي غالباً ما لا تكون متاحة، لكن معظم الدراسات المهمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترى أنّ مشكل التمويل لا يعود إلى عجز البنوك التجارية والمؤسسات المالية على تمويل هذه المؤسسات، بل في الحقيقة؛ هي عدم الرغبة في تمويل المشاريع الصغيرة سواء عند نشأتها أو عند توسّعها أو من خلال نشاطها الإنتاجي، فهذا الأمر شائع خاصة في البلدان النامية. فهي ظاهرة عادية لا تحتاج إلى شواهد، فالدراسات التي أعدّها البنك العالمي تثبت بأنّ المؤسسات المالية لم تمد المشروعات

<sup>1</sup> - AZOULAY ,HERVE, KRIEGEL,op-cit,p 38.

<sup>2</sup> - رايح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص 159-160.

<sup>3</sup> - بوهزة محمد والطاهر بن يعقوب، مرجع سبق ذكره، ص 10.

الصغيرة في البلدان النامية بأكثر من 1% من احتياجاتها، والبنوك التجارية تفضل المشروعات الكبرى الأكثر ربحية، وذات السمعة الجيدة، وذلك لضمان الإيفاء بشروط الاقتراض وتقديم الضمانات.

أما فيما يخص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فهو يعاني من صعوبات مالية أثرت على سيره وإنعاشه، فهناك عائق كبير على مستوى البنوك للحصول على القروض، وهذا نظراً للوضعية الراهنة للاقتصاد، فجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني عجزاً على مستوى الخزينة، كما أنّ هناك مشاكل فيما يخص تمويل الاستثمار، سواء كان لاقتناء العتاد في إطار إنشاء المؤسسة أو تجديده، أو توسيع قدرات الإنتاج.

وعموماً يمكن أن نحصل المشاكل الأساسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التمويل في نقاط رئيسية وهي:<sup>1</sup>

- شروط الحصول على القرض لدى المؤسسات البنكية لتغطية حاجات تسيير الاستثمار.
- طريقة التنظيم البنكي الذي يتميز بمركزية قرار منح القرض على مستوى العاصمة، هذا ما يشكل عائقاً كبيراً بالنسبة للمتعاملين المتواجدين داخل البلاد، لأنّ ذلك يؤدي إلى تأخيرات مرتبطة ببطء التنفيذ، وإرسال الملفات نحو العاصمة.
- غياب بنوك متخصصة في عمليات الاستثمار.
- الاختلال الهيكلي لتسيير الديون الضخمة للقطاع الاقتصادي.
- الاعتذارات الدائمة بالمشاكل والصعوبات التي تعرفها البنوك العمومية عند إعادة تمويل خزينتها لدى البنك المركزي.
- التسيير البيروقراطي للبنوك العمومية، ومركز اتخاذ القرار المتعلق بمنح القروض، كانت لها آثار سيئة على آجال معالجة طلبات تمويل المشاريع الاستثمارية.

<sup>1</sup> - بوهزة محمد والطاهر بن يعقوب ، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- ومن أهم المبررات التي تركز عليها البنوك للامتناع عن الاقتراض للمشاريع الصغيرة ما يلي<sup>1</sup>:
- افتقاد أصحاب المنشآت الصغيرة إلى الكثير من الخبرة التنظيمية والإدارية، ومن ثمّ زيادة احتمالات الوقوع في المشاكل و ربّما الفشل الكامل.
  - الافتقار للكفاءة والخبرة في التعامل مع النظام المصرفي، ولهذا فهي عاجزة على توفير الضمانات المصرفية المطلوبة.
  - اعتماد نسبة عالية من المنشآت الصغيرة في تعاملها مع القطاع غير الرسمي وليس لها سجلات رسمية، وهذا ممّا يزيد خطورة التعاملات معها.
  - ارتفاع تكاليف الخدمة أو المعاملة المصرفية في تمويل المشروع الصغير بسبب المبلغ الصغير للقرض.
- وعليه تعتبر مشكلة التمويل بوجه عام من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في مرحلة الانشاء، لذلك فإنّ الرفع من الكفاءات والسياسات البنكية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب أن تكون متطورة من أجل التكيف مع المشاكل الخاصّة بها.<sup>2</sup>

## 2- مشكل العقار الصناعي:<sup>3</sup>

يقف مشكل العقار الصناعي عائقاً في إنجاز وتحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية والصناعية، نظراً للمشاكل التي تعرقله من بينها:

### 1-2 الأراضي: يتعلّق مشكل الأراضي أساساً بـ:

- القيود البيروقراطية التي لا زالت تفرض نفسها على مستوى الجماعات المحلية، والهيئات المشرفة على التسيير العقاري.
- طول مدّة منح الأراضي، فالمدة المتوسطة تقارب السنتين، وهو أجل طويل جعل عدداً كبيراً من المستثمرين لا يتحصّلون على أراض لإقامة مشاريعهم.
- رفض طلبات منح الأراضي المخصصة للاستثمار رفضاً غير مبرر.
- كثير من الأراضي المتواجدة في المناطق الصناعية، تتسم بالغموض على مستوى وضعيتها القانونية، فأغلب شاغليها لا يملكون عقد الملكية، رغم طول فترة تواجدهم فيها.

<sup>1</sup> - المجاس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقاً.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص 85.

**2-2 المنافع:** تعاني المناطق الصناعية عبر الوطن من غياب سياسة خاصة بها، إذ دخلت في حالة تدهور في الهيئة التسييرية وتحولت بعض المناطق إلى تجمّعات عمرانية، فأصبحت بعض المناطق الصناعية تشكّل خطراً بيئياً يندّر بعواقب وخيمة، إضافة إلى هذا فإنّ بعض المنشآت الصناعية القائمة على أطراف القرى أو داخل المدن الصغيرة تفتقد إلى خدمات عامة، كافتقارها إلى المياه الصالحة والطاقات الكهربائية اللازمة لممارسة النشاط، مما يضطر أصحاب المنشآت إلى حلّ الأزمة بتهيئة هذه الخدمات بأنفسهم، وأحياناً تكون بطرق غير رسمية، الأمر الذي تسبب في مواجهة تكاليف مالية منذ البدء.

رغم أنّ المنشور رقم 104 المؤرخ في 1994/04/22 والصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية<sup>1</sup>، الذي ينصّ على تكوين لجنة تضم ممثلي مسؤولي مؤسسات صناعية على مستوى القطاعين العام والخاص.

إلا أنّ الواقع يبيّن أنّ التنسيق بين مختلف المؤسسات لإنجاز أشغال المنفعة غائب تماماً، الشيء الذي يؤديّ إلى التآخر في إتمام المشاريع.

### 2-3 الهندسية المدنية والعمران:<sup>2</sup>

إنّ الحصول على مواد البناء من قبل الشركات العمومية أصبح صعباً، نظراً لخضوعه وارتباطه بعدة إجراءات معقّدة إلى جانب العجز الملاحظ في هذا السوق، ممّا يؤدي بهذه المؤسسات إلى اللجوء الإجمالي نحو السوق الموازية الذي يمتاز بالارتفاع في أسعار المواد.

فالدولة باعتبارها الممّون الرئيسي للعقار تواجه مشكلتين أساسيتين هما<sup>3</sup>:

- ضرورة الحصول على مردودية قصوى للممتلكات العمومية من خلال مختلف أشكال التسيير والتنظيم (البيع، التنازل، التخصيص والكراء).
- تقديم المزيد من التشجيعات للمستثمرين عن طريق وضع الأراضي الصناعية بأسعار مغرية، علماً أنّ الأسعار تجلب عدداً كبيراً من المضاربين.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية، المنشور رقم 104، المؤرخ في 1994/04/22 الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية، العدد 62، ص 21. <http://www.consulatalgeriemontreal.com/src/actualites/ANDI/TEXT-LOI/AR/CADREJURIDIQUE/CREATION%20DENTREPRISE/01-18%20arabe.pdf>

<sup>2</sup> - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>3</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقاً.

ومن العراقيل التي تواجه المستثمرين أيضاً عدم الاستقرار، وعدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، وكذلك الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية، حيث عرف العقار توزيعاً غير مدروس، إذ نجد الكثير من الأراضي مازالت بوراً أو استغلت لنشاطات أخرى خارج هذا القطاع، بينما بقي الكثير من المستثمرين الحقيقيين أو الذين يريدون توسيع نشاطهم يعانون من هذا المشكل<sup>1</sup>، وعليه فإنّ مشكل العقار الصناعي، مشكل عويص يجب النظر فيه، لتحسين استغلاله.

### 3- مشكل الإجراءات الإدارية:<sup>2</sup>

يعتمد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساساً على الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة المسيرة لهذا القطاع في تعاملها مع مديري المؤسسات، ويتوقف كذلك على مستوى التعاون بين العاملين ومروسيهم، وهذا ما تفتقده مؤسساتنا، التي تتطور ببطء شديد، مقارنة بما تتطلبه التنمية الاقتصادية، فالمشكلة التي تعاني منها إدارة هذه المؤسسات هي مشكلة نظام، وليست مشكلة أشخاص، لأنّ الإدارة الجزائرية لازالت تمثل السبب الرئيس لجل العوائق التي تقف في وجه التنمية الإدارية، الاقتصادية والسياسية للمجتمع، من خلال روح الروتين الرسمي الممل، فهناك الكثير من المشاريع عطلت، كون أنّ نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيمياً وتنفيذاً، ممّا ضيّع على أصحابها وعلى الاقتصاد الوطني فرصاً استثمارية لا تعوض، فعلى سبيل المثال؛ حتى يتحصل أحد المستثمرين على أرض للبناء، عليه المرور بعدة إجراءات إدارية شاقة وطويلة هي:<sup>3</sup>

- يقوم هذا المستثمر بطلب قطعة أرض منفردة أو في منطقة صناعية لدى البلدية، بعد أن يكون قد شكّل ملفاً خاصاً.
- يتقدم إلى الولاية بطلب رخصة أو تصريح بالبناء.
- يتقدم بطلب التهيئة الملحقة للأرضية عن طريق اللجوء إلى المؤسسات الوطنية -PTT .SONALGAZ
- يتقدم - في الأخير- إلى الأطراف الأخرى بإنجاز المشروع.

لهذا فالحصول على تراخيص رسمية لممارسة النشاط، يستغرق زمناً طويلاً قد يمتد إلى سنوات وبتكاليف عالية سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وأفاقها المستقبلية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر 2001، ص 02.

<sup>2</sup> سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، الطبعة الرابعة، الجزائر، دار الأمة، 1997، ص 16.

<sup>3</sup> نفس المرجع والصفحة سابقاً.

كما تطرح شهادة إثبات قيام المحل التجاري كمشكل أمام المستثمرين الذين لا يتمتعون بالعمار الصناعي والذين لا يمكنهم القيد في السجل التجاري دون تقديم شهادة الوضعية الجبائية، ومنه لا يمكنهم القيام بمشاريعهم.

أما المؤسسات التي تمارس نشاطها بصفة غير رسمية قد يكشف أمرها، فتتعرض في هذه الحالة إلى إجراءات عنيفة تصل إلى حد السجن أو الغرامات المالية، هذا التصرف كله له آثار اقتصادية واجتماعية سلبية، غير أنه يوجد هناك ما هو أخطر من ذلك منذ فرض قواعد وآليات الاقتصاد الحر، حيث تميز الاستيراد بالفوضى، مما خلق مناخاً أضرّ باقتصاد الدولة، لأنّ عدم حماية المنتج الوطني من التدفق العشوائي للسلع المستوردة سيؤدي حتماً إلى توقف مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ويتجلى الاستيراد غير المنتظم من خلال<sup>1</sup>:

- عدم وجود أسواق جديدة، وضيق الأسواق القديمة بسبب تدفق السلع المستوردة من جهة، وضعف القدرة الشرائية من جهة أخرى.
  - الإغراق، المتمثل في استيراد السلع وبيعها محلياً بأسعار أقل من سعر مثيلاتها المحلية في السوق.
  - انعدام المعلومات أفرز ظهور أكثر من 6000 مؤسسة استيراد في السنوات الأخيرة تهدد كيان المؤسسات الإنتاجية الوطنية.
  - التذرع بالحرية الاقتصادية وشروط تحرير التجارة الخارجية في إطار التهيؤ لاستيفاء شروط المنظمة العالمية للتجارة، مع أنّ هذه الأخيرة تكرّس وتقبل حماية المنتج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية وحدها، تشجيعاً للصناعات الناشئة أو التي يهددها الاستيراد.
- ومن هذا نرى أنه من الضروري توفير بيئة تحوي كل الشروط التقنية التسييرية للأنشطة الإنتاجية، تواجه التحديات المفروضة بالتبادل الدولي ودعم المنتج الوطني.

#### 4- مشكل نقص الخبرة والمعلومات<sup>2</sup>:

رغم أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقتحامه ميادين متعددة (تجارة، صناعة، نقل، سياحة، فلاحية...)، إلا أنّ نقص المعلومات والافتقار إلى الخبرة التنظيمية والتسييرية، يظهر واضحا بالنسبة للظروف المحيطة بنشاط الصناعات الصغيرة والمحيط العام الذي يعملون فيه، كما أنّ جهل أصحاب المؤسسات وحصر طموحهم في حدود شؤون حرفتهم أو صناعتهم يجعلهم يفاجؤون بانخفاض

<sup>1</sup> - عمر ثلجي، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية علوم التسيير، جامعة الأغواط، 8-9 أبريل، 2002، ص 04 .

<sup>2</sup> - المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، مرجع سابق، ص 86.

أو ارتفاع الأسعار، كما يتعرّضون لنقص الخدمات أو يسقطون تحت سيطرة البائعين واحتكارهم للأسواق.

● **قلّة المعلومات:** تتجلى المعلومات الاقتصادية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

فيما يلي:

- اتخاذ القرار السياسي والإداري، ومعرفة القدرات.

- تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية.

ولكن في موضوع المعلومات الاقتصادية هناك أكثر من صعيد:

- غياب المتابعة عن طريق التحريات الميدانية المختلفة.

- غياب المعلومات الدقيقة عن المهتمين بهذا القطاع، فهو ما يستوجب تشخيص دقيق للمؤسسات

وخاصة المصغرة.

- عدم التنسيق بين المصالح الوزارية المختلفة.

- اختلاف في تحديد المفاهيم المتعلقة بهذا النوع من المؤسسات، أدّى إلى تضارب في تقديم

الاحصائيات بين الهيئات التالية:

\* وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\* الديوان الوطني للإحصائيات (ONS).

\* الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS).

وما نلاحظه بالنسبة للنظام المعلوماتي الجزائري هو عدم توفر قاعدة بيانات متجدّدة وصحيحة

لدعم عملية اتخاذ القرارات، وكذا التضارب الشديد الكائن بين المعلومات المصرّح بها من طرف جهات

مختلفة ويرجع ذلك إلى<sup>1</sup>:

- تجاهل أهمية استخدام المعلومات في حلّ المشاكل التي تعترض المستثمرين وعدم القدرة على تحديد

مصادر توفير المعلومات اللازمة.

- غياب الخطط القائمة على دراسات واقعية متكاملة من خلال خبرات متخصصة لدراسة احتياجات

الجهات المختلفة من المعلومات.

<sup>1</sup> - المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، مرجع سابق، ص 86.



• **قلة الخبرة التنظيمية والتسييرية:** حيث تعتبر قلة الخبرة التنظيمية والتسييرية من بين أهم المشاكل التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا راجع للأسباب التالية:

- عدم توفر فرص التدريب الجيد والمناسب لإعداد مسيرين أكفاء لتسيير إدارة على أعلى مستوى مطلوب وذلك بسبب قصور البرامج التعليمية في هذا المجال.
- نقص الخبراء المختصين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وضعف التنسيق فيما بينهم.
- خوف الكثير من المؤسسات المصغرة التعامل مع البنوك أو المؤسسات التمويلية الرسمية، لأنهم لا يستوعبون نظمها وطبيعتها، وليست لهم الخبرة في إجراء التعامل معها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوجهها نحو تطبيق الحوكمة

**المطلب الأول: خصائص نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسباب إهتمامها بالحوكمة**

#### الفرع الأول: خصائص نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:<sup>2</sup>

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها ذات ملكية ورأس مال عائلي تدمج فيها مصالح الأسرة بمصالح المؤسسة، مما ينتج عنه التداخل ما بين الملكية والإدارة.

كما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض الطلب والعرض (قوى السوق) وأساليب إدارة متعددة. يمكن إغلاق هذه الرؤى الإستراتيجية المغذية (vivrières) أو العكس، فتح رؤى إستراتيجية موجهة نحو تنمية المؤسسة الإقتصادية التي تعتبر وكيل مواطن.

للتعرف على نظام معين لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نذكر بإيجاز الإطار التحليلي الذي يستخدم لوصف المؤسسات الكبيرة. فالإطار التحليلي لهذه المؤسسات، يفترض أن المديرين يخضعون في الوقت نفسه إلى الآليات التأديبية الداخلية والخارجية. تهدف هذه الآليات ليس فقط لتأمين المساهمين ولكن أيضا جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة (المديرين التنفيذيين، الدائنين، العاملين، الموردين، الزبائن، البيئة المجتمعية...) وبطريقة عامة جدا، في معاملاتهم وعلاقة الوكالة مع المؤسسة، التي تعتبر

<sup>1</sup> - مؤتمر العمل العربي، الصناعات الصغرى والحرف التقليدية في الوطن العربي - أداة للتنمية-، الدورة الحادية والعشرون، القاهرة، 04-11 أبريل 1994، ص 13.

<sup>2</sup> - CHAOUR ZOHRA, Gouvernance des PME-PMI et Performance, Colloque international, Gouvernance et éthique des affaires de l'entreprise, Annaba Les 18-19 novembre 2009, p 287.

حسب مقاربة " charreaux " عقدة " nœud de contrats " من العقود والتي من شأنها أن تتحالف وتكون قادرة على خلق قيمة.

### الفرع الثاني: الأسباب التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإهتمام بالحوكمة

هناك ثلاث أسباب هامة على الأقل تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة:<sup>1</sup>

**1-** يمهّد التطبيق السليم للحوكمة إلى نمو المؤسسات المحتمل مستقبلاً ببيعها أو تعزيز القدرة على جذب مستثمرين جدد بدلاً من اللجوء إلى البنوك والإعتماد على قروض عالية الفائدة.

**2-** تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة إلى تحسين نظام الرقابة الداخلية مما يؤدي إلى المزيد من المسائلة وإلى هامش ربح أكبر ناتج عن دعم آلية الضبط الداخلي التي تحد من الخسائر والإختلاسات.

**3-** تؤدي الحوكمة إلى تحرير المساهمين من المهام الإدارية أو التنفيذية مما يؤدي إلى تقليل النزاعات بين المساهمين الذين يشغلون مناصب إدارية والمساهمين الآخرين. يظهر هذا التأثير بوضوح في المؤسسات المملوكة لعدد محدود من المساهمين نتيجة عدم وضوح الفرق بين صفة المالك وصفة المدير.

لقد ظل الاعتقاد السائد أن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الحصول على التمويل. ولكن الصحيح أن التحدي الأكبر هو الحوكمة لأن في غياب تطبيق مبادئ الحوكمة يكون من الصعب الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي من البنوك والمستثمرين.

يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير شائع ليس في الجزائر فقط، ولكن في الأغلبية العظمى من البلدان الناشئة. يرجع ذلك عموماً إلى نقص الوعي حول مفهوم الحوكمة وعلاقتها بالأداء المؤسسي . علاوة على ذلك الاعتقاد الخاطئ أن تطبيق الحوكمة ينطوي على تكاليف باهظة مقارنة بالفوائد التي سوف تعود على المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - هاني أبو الفتوح، أهمية حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منتدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة: التوجه الاستراتيجي للحاضر والمستقبل، الإسكندرية جمهورية مصر العربية، 16-17 يوليو 2009، ص 03.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقاً.

ومن أبرز المشاكل التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي قدرتها على الصمود في مواجهة الظروف التي تفرضها البيئة الخارجية و المصاعب الداخلية التي قد تعجل بفشل المؤسسة. تبين الدراسات أن نحو ثلث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "تموت" بعد ثلاث سنوات للأسباب الآتية:<sup>1</sup>

- غياب التخطيط و النظرة المستقبلية.
- ضعف المهارات الإدارية و القيادة لدى الإدارة التنفيذية.
- عدم وجود خطط مستقبلية مدروسة للنمو و الاستثمارات الجديدة.
- وجود مصاعب في التدفقات المالية.
- ضعف القدرة على الابتكار و التطوير و التكيف مع التغيرات التي تحدثها بيئة الأعمال والعوامل الاقتصادية.
- عدم تلقي معاونة فنية خارجية بالقدر الملائم .

بالنظر الي هذه الأسباب التي تؤدي الى فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نرى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل كبير في دعم فرص النجاح و النمو و تحسين عملية صنع القرار والأداء . كما أن تطبيقها على المؤسسات العائلية يؤدي إلى تعزيز الكفاءة وتقليل الصراعات، وضمان انتقال الملكية من العائلة المالكة إلي الوريث.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق إطار الحوكمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:<sup>3</sup>

على المستوى العملي، لا بد أن ندرك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تجد صعوبة في تنفيذ مبادئ ومعايير الحوكمة حيث أن التطبيق السليم قد يكون اجراء مكلفاً ، وبالتالي لا بد من مراعاة تخفيض تكلفة الالتزام والشفافية و ايجاد بدائل اقل تكلفة و أكثر تناسباً مع قدرتها المالية و الادارية.

### الفرع الأول: الحوار بين أصحاب المصالح الرئيسيين:

لعل أول خطوة نحو تطبيق إطار الحوكمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو خلق حوار بين أصحاب الرئيسيين لمناقشة الحاجة الى تطبيق نظام الحوكمة و تقييم الفوائد المرجوة في مقابل الإلتزامات و تبعات التطبيق. يهدف هذا الحوار أيضا الى المساعدة على نشر الوعي وتهيء المناخ الملائم نحو الاستعداد لتطبيق إطار الحوكمة. و من أجل ضمان نجاح آلية نشر الوعي، يجب أن يتسم الحوار بين جميع الاطراف بدرجة عالية من المشاركة الايجابية.

<sup>1</sup> - هاني أبو الفتوح، مرجع سابق، ص 03.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 04

<sup>3</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقا.

**الفرع الثاني: نشر الحوكمة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

الخطوة الثانية تقع على عاتق جميع الجهات المعنية بنشر الحوكمة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

و هي تطوير دليل الحوكمة، يجب أن يتم إعداد الدليل من خلال لجنة تضم عضويتها ممثلين من الغرف التجارية و البورصة و الجهات المعنية بسلامة الاسواق المالية و تنمية بيئة الاعمال و جمعيات رجال الاعمال بالاضافة الى البنوك و المؤسسات المالية التي تخدم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ثم يعرض مسودة دليل الحوكمة على أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح و المهتمين بشؤون الحوكمة لاستطلاع الرأي و الاخذ في الاعتبار التعليقات التي قد تسفر عن قصور يجب تلافيه أو جوانب هامة أخرى تدعم الفاعلية عند التطبيق العملي يتم أخذها بعين الإعتبار.

لضمان نجاح الحوار بين أصحاب المصالح يجب أن تتم مناقشة مسودة الدليل على نطاق واسع المدى\*

هناك أمور هامة يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد دليل الحوكمة و هي:<sup>1</sup>

- 1- **الإشراف الذاتي:** يعني ذلك أن التطبيق لا يكون بموجب قوة القانون و اللوائح و لكن يجب أن يكون طوعاً باختيار مالكي المؤسسة بناء على قناعة تامة وإدراك عميق بفوائد الحوكمة.
- 2- **عدم المحاكاة:** مراعاة كافة خصائص قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . لهذا يجب الابتعاد عن محاكاة قواعد الحوكمة للشركات المساهمة لأن ما يمكن تطبيقه في الواقع العملي على الشركات الكبرى يستحيل محاكاته في هذا القطاع.
- 3- **المرونة:** يجب أن يتوفر قدر كبير من المرونة من أجل إتاحة فرص النجاح للتوافق مع التنوع في حجم و طبيعة نشاط الكيانات داخل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

\* عن طريق تنظيم إجتماعات تعقد في تجمعات جغرافية مختلفة يدعى إليها أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع عدم التركيز فقط على العاصمة و المدن الكبرى . كذلك يرسل مسودة الدليل الى عينة تمثل كافة شرائح المؤسسات في هذا القطاع و يمكن أيضاً تحميل نسخة من الدليل على الموقع الالكتروني لعدة جهات معنية بالحوكمة مثل مركز المشروعات الدولية الخاصة و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية...

و قد يكون من المفيد عمل إستبيان و تحميله على الموقع الالكتروني لهذه الجهات بحيث يمكن الاجابة على الاسئلة و يكون التعليق على فقرات الدليل متاحاً بأسلوب مبسط.

يجب عدم إعتبار دليل الحوكمة أنه وثيقة الزامية لها صفة اللوائح الملزمة التي تستوجب عقوبات في حالة مخالفة القواعد لأن أساس نجاح الحوكمة هو القناعة الكاملة لدى جميع الأطراف أصحاب المصالح و على رأسهم المالكين و الشركاء الرئيسيين ، بأهمية الحوكمة و الفوائد المرجوة التي ستعود بالنفع عليهم على المدى المتوسط و طويل الاجل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - هاني أبو الفتوح، مرجع سابق، ص 05.

**4- السهولة:** كلما إبتعد الدليل عن التعقيد سواء من ناحية الصياغة اللغوية أو أسلوب العرض كلما كانت فرص إستيعاب أصحاب المؤسسات أفضل.

**5- اتاحة الحوافز للتطبيق:** على سبيل المثال منح مميزات ضريبية للمؤسسات التي تلتزم جيداً بتطبيق الحوكمة. تشجع هذه الحوافز القطاع غير الرسمي للأعمال (الاقتصاد الموازي) على التسجيل الرسمي للنشاط بدلاً من إخفائه خشية من البيروقراطية و تبعات الالتزامات المالية و الاجرائية للنشاط التجاري المعلن.

### عناصر دليل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشمل دليل الحوكمة على العناصر الآتية كحد أدنى:<sup>1</sup>

#### • تشكيل مجلس إدارة

إن فصل الإدارة عن الملكية و التحديد بشكل واضح لدور و مسؤوليات المساهمين أو الشركاء و أصحاب المصالح الآخرين. لن يتم إلا من خلال إنشاء مجلس إدارة متوازن و الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين (يستبدل بمجلس استشاري أو مجلس العائلة للمنشآت التي لا يلزمها القانون بتشكيل مجلس إدارة).

#### • توافر نظام مؤسسى للتقارير المالية

لنظام التقارير المالية أو قوائم المحاسبة المالية التقليدية تأثير على اتخاذ القرارات الداخلية في المنشأة و نظراً لطبيعة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يجب التخفيف في متطلبات النشر و الإفصاح. و لكن في جميع الأحوال يجب أن يتم إعداد القوائم المالية وفقاً للمعايير المحاسبية.

#### • تعيين مراقب حسابات مستقل

بصفة عامة يوجد إعتقاد لدى عدد كبير من المنشآت داخل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه لا يرحب بالاستعانة بمراقب الحسابات للأسباب الآتية:

- تكلفة مراجعة الحسابات تكون مرتفعة و غير مبررة.

- الاعتقاد الخاطئ أن البيانات المالية قد يتم تسريبها الى مصلحة الضرائب.

<sup>1</sup> - هاني أبو الفتوح، مرجع سابق، ص 06.

لتفادي هذه العقبة، يجب النظر في منح حوافز للمؤسسات التي تستعين بمراقبي الحسابات ضمن منظومة شاملة لتطبيق حوافز الحوكمة. من الممكن أيضاً لمكاتب المحاسبة أن تساهم في تطوير نظام مراجعة للحسابات يراعى خصائص المؤسسات داخل هذا القطاع.

### • إنشاء ادارة مراجعة داخلية تتمتع بالاستقلال

تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة تقييم مستقلة تنشأ لفحص وتقييم كافة الأنشطة وهي تعني بفحص وتقييم فاعلية وسائل الرقابة . تهدف المراجعة الداخلية إلى تحقيق هدف الحماية و التطوير ولذلك تساهم في ضمان استمرار بقاء المشروع و هو الهدف الذي يضعه جميع أصحاب المصالح نصب أعينهم.

### الفرع الثالث: دعم القدرات

الخطوة التالية بعد الإنتهاء من إعداد دليل الحوكمة هي مرحلة "دعم القدرات". لا ينحصر نطاق الدعم على أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بل يمتد ليشمل كافة الأطراف أصحاب المصالح . يأتي تنظيم الدورات التدريبية في المقام الأول من أجل نشر الوعي و المعاونة في التعامل مع الجوانب المختلفة التي تصاحب التطبيق العملي للحوكمة.<sup>1</sup>

هناك عناصر إضافية أخرى يمكن النظر في تطبيقها بعد الانتهاء من تحقيق المتطلبات الأساسية:<sup>2</sup>

- تأسيس و تفعيل قواعد السلوك المهني Code of Conduct.
- نشر ثقافة العمل المؤسسي و التركيز على الحاجة الى الحوكمة و فوائدها.
- تنمية قدرات المديرين في مستوى الإدارة العليا و خصوصاً في مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة.
- إنشاء هيكل تنظيمي واضح.
- إصدار توصيف وظيفي واضح يحدد المسؤوليات و التبعية الوظيفية.
- إعداد سياسة خلافة واضحة و قواعد تضارب المصالح .

<sup>1</sup> - هاني أبو الفتوح، مرجع سابق، ص 05.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 07.

المطلب الثالث: تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعناصر الأساسية لتطبيقها

الفرع الأول: تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:<sup>1</sup>

### 1 - الميكانيزمات الوظيفية

يخضع المسيرون في المؤسسات، إلى ميكانيزمات وظيفية داخلية وخارجية وهذا طبعا راجع لفرض المحيط وجوده على المؤسسة، والميكانيزمات الخارجية التي يجب على المسير تطبيقها، تعمل على تأمين حقوق المساهمين وكذا الصفقات والتحويلات التي قد تقوم بها المؤسسة بينها وبين مختلف أصحاب المصالح، لأنها "عقدة للعقود". وهي مدعمة بميكانيزمات داخلية بارزة كمجلس الإدارة الذي يعمل على المحافظة على التسيير الجيد وعلى تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، كما قد نجد أن هذا الميكانيزم له ايدولوجية فعالية بالمراقبة بترجمة هذا الأخير بمجلس مراقبة حسب الشكل القانوني لها.

لكن الدور الفعال الذي يلعبه مجلس الإدارة يجعله يحتل مكانة مركزية في المؤسسة والذي يعرف بالميكانيزم المركزي، ومما هو مشكل من أطراف يمثلون المسيرين، المالكين، المستخدمين وحتى البنوك.

### 2 - علاقة مالك- مسير

هذه العلاقة لا تشكل عامة مصدر مشاكل، لأن في أغلب الحالات لا يوجد انفصال الملكية بين مالك ومسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن أجل فهم ذلك يجب معرفة شكلها القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة، ذات أسهم...، وهيكل رأسمالها، فيوجد بعض من هذه المؤسسات من يفتح رأسمالها إلى مساهمين خارجيين، مثل الهيئات المالية كالبنوك وخاصة مع ظهور وتوسع رأس مال المخاطر وما له من دور في الموضوع. وأيضا إذا كانت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عائلية وتم تحويل الملكية إلى مسير ليس من العائلة، فيمكن في هذه الحالة الإشارة أنه تم نقل الملكية (تحويلها) فهذه العملية تمثل المنظور الجديد لهذا النوع من المؤسسات والمتمثل في نظرية الحوكمة.

وتعتبر السوق المالية أيضا من محفزات تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ نجد أنها تفتح رصيدها للمساهمين الماليين أكثر مما تحاول البحث عن مسيرين ذوي كفاءات في سوق المسيرين، لأن مالكي هذا النوع من المؤسسات يفضلون تسيير مؤسساتهم بأنفسهم خاصة إن كانت عائلية، البحث طبعا عن الدعم المالي الموجود في السوق المالية، ففي بعض الحالات يمكن أن نجد الإثنين معا حيث يقوم

1- ناصر دادي عدون، صلواتشي هشام، التأهيل عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مجلة المدرسة العليا للتجارة، العدد 05، الجزائر، 2008، ص 144-146.

مالك المؤسسة توكيل مسير وفتح رصيده في السوق المالي، لذا يستوجب تواجد مجلس الإدارة لدى المؤسسة من أجل الفعالية في الحوكمة.

ولذلك ورغم استثناء المؤسسات الصغيرة جدا (TPE)، التي لا تتوفر فيها الشروط الضرورية والكافية لوجود نظام الحوكمة، وهي الفصل بين الملكية واستعمال رأس المال، أو وجود أكثر من شريك فيها، في النشاطات الحرفية الصغيرة؛ فإن وجود أكثر من طرف فيها خارج حالة الشخص الوحيد: المالك المسير العامل، يضع الشروط الضرورية لوجود نظام الحوكمة فيها من خلال نظام أصحاب المصالح الذي يوجد العلاقات المختلفة فيها.

### 3- علاقة مؤسسة - حقوق

تهتم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر بالميكانيزمات الخارجية وتحاول أن تفعلها خاصة وإن كان المالك هو المسير، فيبقى المشكل الوحيد للمؤسسة، نوع العلاقات التي تجمعها أو تربطها بالأفراد العاملين خارجيين فنجد:

- احترام العقود الجامعة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والزبائن؛
- احترام العقود الجامعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والموردين؛
- احترام عقود العلاقات الجارية (قروض تجارية) ما بين المؤسسات؛
- إن عدم احترام هذه النقاط الثلاثة السالفة تعمل على تحطيم القيمة والإضعاف الإقتصادي، إذن ضرورة وجود نظام قانوني فعال (محكمة خاصة بالعلاقات التجارية)؛
- علاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - بنوك تبدو مقيدة بميكانيزمات خارجية وحتى داخلية بين الطرفين خاصة إن كان المالك هو المسير، فعلى البنوك السهر على ضرورة وجود مجلس إدارة يستوجب حضور ممثليها لمعرفة ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
- ضرورة وجود علاقة أو وعاء قاعدي يربط بين الأدوات العمومية والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة (في حالة سوق عمومية) وتسيير؛
- ضرورة استحواد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على وعاء جبائي يسمح للإدارة الجبائية بالتسيير والمراقبة الجبائية، وتعظيمها؛
- علاقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمحيط المؤسساتي.
- شفافية ونشر المعلومات الإقتصادية المالية والبشرية لهذه المؤسسة بتواجد نظام معلومات فعال وتقوية مراقبة.



## 4- علاقة مؤسسة- مستخدمين

يمثل المورد البشري قاعدة المؤسسة، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظرا للعدد الصغير لليد العاملة مقارنة بالمؤسسات الكبرى فإهتمام الحوكمة بهذا العنصر يبقى عاملا جوهريا نظرا لقدرته على إنشاء القيمة واكتسابه لكفاءة وتجربة.

فعلى مالكي هذا النوع من المؤسسات الإهتمام بهذا العنصر وذلك بتخصيص تكاليف وكالة من أجل الرفع من " الرأسمال الفكري" واكتسابه الكفاءة بتدريبه وتعليمه، كما يعملون على تحفيزه إما بإعادة دراسة أجوره نسبة لما يقدمه من نتائج إيجابية مساهمة في تنمية المؤسسة أو إشراكه كمساهم في رأسمالها لإدماجه كلياً فيها وجعله ها يشعر أنه جزء منها.

## الفرع الثاني: العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها وتطورها مجموعة من العناصر الأساسية نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **وضع أهداف استراتيجية:** يصعب ادارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة دون تواجد أهداف تمكن من توجيه وادارة أنشطة المؤسسة، كما يجب عليها أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالادارة أو العاملين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على المناقشة الصريحة، مع ضمان منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة.

2- **ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الادارة العليا:** تعد الادارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، في حين يمارس مجلس الادارة دورا رقابيا تجاه أعضاء الادارة العليا، ولذلك يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين، وتجدر الإشارة الى أنه يجب اختيار المديرين، وأعضاء مجلس الادارة على اساس المهارات والمعارف اللازمة.

3- **الاستفادة الفعلية من عمل المراجعة الداخلية والخارجية:** يعتبر الدور الذي يلعبه المراجعون الداخليون والخارجيون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة لذا يجب على مجلس الادارة والادارة العليا ادراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالمؤسسة، واتخاذ الاجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعة.

<sup>1</sup> - بن عزوز بن علي، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الشلف: مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، العدد 05، جانفي 2008، ص 124-125.

- 4- مراعاة توافق نظم الحوافز مع أنظمة المؤسسة: يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الامكانيات الخاصة بأعضاء الإدارة العليا، وتوضيح نظم الأجور والرواتب وفق السياسة العامة للمؤسسة.
- 5- مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة: الشفافية مطلوبة لتدعيم تطبيق الحوكمة إذ يتوجه المتعاملون مع المؤسسات الصغير والمتوسطة بما فيهم البنوك الى المؤسسة التي تطبق الحوكمة بكل شفافية ووضوح، حيث يجب أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز وغيرها.

## خلاصة الفصل:

يرتكز الاقتصاد العالمي على مدى قوة وتطور مؤسسات الدول، ومدى مساهمة هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني لكل دولة، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات عميقة على الحياة الاقتصادية والاجتماعية لها، والملاحظ أنّ الدول المتقدّمة تعطي أهمية بالغة لمؤسساتها، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وهذا ما يطرح عدّة تساؤلات حول إطارها القانوني، طبيعة نشاطها وتسييرها، كيفية إنشائها ومدى أهميتها... ونظرا للمكانة التي تحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة الدول، بحيث أصبحت تمثل عماد اقتصاديات الدول المتقدمة، فقد أولت الجزائر اهتماما خاصا بها، رغبة منها في الاستفادة من هذه المؤسسات كغيرها من الدول الأخرى، وفي هذا الاطار تعد الحوكمة من المداخل التي تساهم في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ورغم الاهتمام الذي أولته الجزائر بحوكمة هذه المؤسسات، إلا أن ذلك ولسوء الحظ يواجه العديد من العراقيل والعقبات، التي يتطلب تجاوزها بذل جهود دؤوبة من الدولة والمؤسسات وغيرها من الأطراف ذات الصلة بهذا الموضوع، وسوف نتعرض لذلك بالتفصيل في الفصل الموالي.

## الفصل الثالث : حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### الجزائرية

المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والحوكمة

المبحث الثاني : ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية

**تمهيد:**

تعيش المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجربة صعبة في تحولها نحو اقتصاد السوق في محيط اجتماعي - اقتصادي غير مستقر.

فعلية إعادة النظر في نمط إدارتها والعلاقات الرابطة بين أصحاب المصالح فيها، خاصة وأن منافسيها من المؤسسات الأجنبية، تتبنى طرق تسيير فعالة تسمح لهم بالتأقلم مع تغيرات هذا المحيط. أمام هذا الوضع يجد أصحاب مصالح هذا القطاع أنفسهم مجبرين على تدارك المستوى من خلال تطبيق الحوكمة.

في هذا الفصل سوف نحاول معالجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والحوكمة، بتقسيمه إلى مبحثين، نتطرق في الأول إلى تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الناحية التاريخية وكذلك من الناحية العددية، وفي المبحث الثاني سوف نركز على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك من خلال التعرض إلى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، واقتراح مقارنة قياسية بين مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية والميثاق الجزائري لحوكمة الشركات.

## المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والحوكمة

## المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

ظهرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعد الاستقلال ولم تتطور إلا بصفة بطيئة دون أن تتمكن من الحصول على هياكل أو بنية فوقية ملائمة ولا خبرة تاريخية مكتسبة، ويرجع ذلك إلى اعتماد النهج الاشتراكي في تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق الصناعات الكبرى. وعموماً هناك أربع مراحل تميز تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

## الفرع الأول: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة (1962-1982):

عرفت هذه المرحلة تنظيمياً ركز على تحديد توسع وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة مع الإشارة إلى إقامة عدد معتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة للقانون العام خاصة مع الجماعات المحلية.<sup>1</sup>

بعد الاستقلال ورثت الجزائر هيكلاً اقتصادياً مختلاً مكوناً أساساً من وحدات صغيرة مختصة في الصناعات الاستخراجية والتحويلية للمواد الخام الموجه للتصدير، وفي ظل تبني خيار الصناعات المصنعة استحوذت المؤسسات الكبرى على معظم المشاريع الاستثمارية والتي كانت تهتم أساساً بالصناعات الثقيلة مثل: صناعة الحديد والصلب، الصناعة الميكانيكية والصناعة الكيماوية وغيرها.

أما الصناعات الصغيرة والمتوسطة فقد اقتصت في الصناعات التحويلية لبعض المواد خاصة منها الاستهلاكية، وقد حظيت هذه الصناعات بأهمية ومكانة ثانوية حيث انحصر دورها في تلبية وتوفير بعض احتياجات الصناعات الكبيرة. باعتماد الدولة الجزائرية على التنمية القائمة على مبادئ الاشتراكية والتي تعتمد على القطاع العام بصفة أساسية إذ تم تهميش دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي واعتمدت الجزائر على الاستثمارات العمومية لبناء قاعدة صناعية، ولم يكن للقطاع الخاص دوراً بارزاً رغم التطورات التي شهدتها التشريعات الخاصة بالاستثمار خاصة قانون 1966. وفي الواقع اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائماً مكماً للقطاع العمومي الذي حظي بالدور الأساسي في السياسة الاقتصادية لتنمية البلاد. إذ لم تكن هناك أي سياسة واضحة إزاء القطاع الخاص طيلة الفترة الممتدة من سنة 1963 إلى سنة 1982 حيث بقي تطوره محدوداً على هامش المخططات الوطنية خاصة أنه بقي مقيداً أمام العداء المتزايد الذي تضمنه الخطاب السياسي للجزائر الاشتراكية، الذي يعتبر هذا القطاع مستغلاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عاشور كتوش، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006، ص8.

<sup>2</sup> - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص09.

**الفرع الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (1982-1988):**

خلال هذه الفترة ظهرت مبادرات وإرادة تسعى إلى تأطير وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الأهداف التي سطرها المخطط ، وقد برز ذلك عبر إصدار إطار تشريعي وتنظيمي يتعلق بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص (القانون المؤرخ في 1982/02/21) والذي أورد الإجراءات التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما منها:

- حق التحويل الضروري لشراء التجهيزات وفي بعض الحالات المواد الأولية ،
  - الاستفادة ولو بشكل محدود من الرخص الإجمالية للاستيراد ومن نظام الاستيراد بدون دفع.
- لقد كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال فترة الثمانينات تتميز بانخفاض مستويات الكفاءة الإنتاجية والمردودية الاقتصادية، إضافة إلى مشاكل متعلقة بعدم التحكم في التكنولوجيا المستوردة. ونظراً لهذه العوامل قامت السلطات الجزائرية بإعادة النظر في السياسة الاقتصادية المطبقة، ويظهر ذلك من خلال توقيف الاستثمارات الموجهة إلى المشاريع الضخمة والصناعات الثقيلة وتوجيه الاستثمارات الجديدة إلى نشاطات اقتصادية كانت مهمشة من قبل مثل الصناعات الخفيفة.
- في هذا الإطار عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماماً نسبياً باعتباره قطبا محركاً وحيوياً، بإمكانه المساهمة بصفة فعالة في تنفيذ وتحقيق أولويات وأهداف وتوجهات السياسة الاقتصادية. وقد عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخراً كبيراً وذلك لعدة أسباب أهمها:<sup>1</sup>

- احتكار الدولة للتجارة الخارجية جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تحت سيطرة المؤسسات العمومية من أجل الحصول على المدخلات المستوردة.
- الأسعار كانت تحدد من طرف الجهاز الإداري، أي أنها تم تكن تحدد على أساس اقتصادي الأمر الذي لم يساعد على تشجيع الاستثمارات الخاصة.

وقد كان هناك تمييز بين القطاع العمومي والقطاع الخاص، فالقطاع الخاص عموماً تطور على هامش القطاع العمومي وليس عن طريق إرادة سياسية واضحة محددة ، كما أن القطاع الخاص في الجزائر وجه استثماره نحو إنتاج السلع الاستهلاكية وليس باتجاه الإنتاج الصناعي، أما القطاع العمومي فقد أعطيت له كل العناية والرعاية في إطار الاستثمار والإنتاج.

**الفرع الثالث: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (1988-1994):**

في سنة 1988 ومواكبة للمستجدات تم اختيار بديل الانتقال إلى اقتصاد السوق ، لذلك تم وضع إطار تشريعي جديد كما تم الشروع في إصلاحات هيكلية. ونتيجة لحاجة الجزائر إلى مساعدات ائتمانية من المؤسسات النقدية والمالية الدولية وتطوير علاقاتها معها . انطلقا من سنة 1989 وبتطبيق بعض الإصلاحات صدرت العديد من القوانين التي تعد بداية لهذا التوجه نحو اقتصاد أكثر تفتحاً. وتجلّى ذلك

<sup>1</sup> - عاشور كتوش: مرجع سبق ذكره، ص 9.

في العديد من القوانين التي تهيئ الإطار العام لخصوصية المؤسسات وتحفيز القطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني.<sup>1</sup>

ويمكن القول بأن هذا الإطار وضع من أجل عدة أهداف عامة أهمها:

-إحلال اقتصاد السوق،

-البحث عن استقلالية المؤسسات العمومية،

-تحرير أسعار التجارة الخارجية وأسعار الصرف،

-استقلالية البنوك التجارية والبنك المركزي .

أخذت التوجيهات المتبناة مع بداية عشرية التسعينيات تنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأهم فصل من فصولها وذلك باتخاذ قرارات حاسمة في شأن القطاع الخاص، وقد ظهر ذلك جلياً على مستوى السياسة العامة للتنمية المتبعة وأهدافها المؤكدة عليها خاصة في آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية متوسطة الأمد (1990-1994) وبرامج الحكومات المتعاقبة تلخصت في جملة من الاقتراحات كانت تهدف إلى معالجة علاقة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الاستراتيجية الجديدة للتنمية وذلك في ظل الإفرازات المتركمة للمراحل السابقة، ومنها:

- استحالة مواصلة الدولة للتدعيم المالي للاقتصاد،

- الفشل في معالجة بعض الظواهر الاقتصادية كالتبعية والتدهور المالي للمؤسسات،

- عدم تحقيق التكامل الاقتصادي.

اعتبرت فترة التسعينيات القفزة الحقيقية نحو إقامة قطاع حقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالشروع في تهيئة المناخ الاقتصادي الخصب الذي ينمو ويتطور فيه هذا القطاع وقد تحلى ذلك من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

-قانون الخصوصية والشراكة؛ فالأول تم بموجبه فتح المؤسسات العمومية للقطاع الخاص، أما الثاني فكان أهمه اتفاق التعاون والشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

-إصدار قانون خاص بتنظيم الاستثمار عام 1990، سمي بقانون النقد والقرض، والذي كان يهدف إلى تنظيم قطاع النقد والقرض بتوجيه عمل البنوك وإعادة تحديد دور البنك المركزي.

-إصدار قانون مستقل لتوجيه الاستثمار سنة 1993، والذي على إثره تم تأسيس وكالة وطنية تهدف إلى تسهيل عمليات الاستثمار، حيث تم تجميع كل المصالح في شبك واحد سمي بوكالة ترقية ومتابعة الاستثمارات APSI.

<sup>1</sup> - صالح صالح: أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2001، ص27.

<sup>2</sup> - صالح صالح، مرجع سابق، ص 27



- بالإضافة إلى كل ما سبق فقد قامت السلطات الجزائرية بإنشاء العديد من الهيئات لتسيير وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها:
- إنشاء وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1991، لتتحول بعد ذلك إلى وزارة مستقلة سميت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ابتداء من سنة 1994.
  - الوكالة الوطنية لترقية الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

#### الفرع الرابع: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (1994-2008):

شهدت هذه المرحلة تطورات وتحولات عديدة في الاقتصاد الجزائري، حيث أصبحت الجزائر تولى أهمية بالغة لعملية الانفتاح الاقتصادي وخصوصة المؤسسات العمومية وبالتالي أصبح القطاع الخاص المحلي والأجنبي يلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني.

إن سياسات خصخصة الكثير من المؤسسات العمومية ساهمت في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأنشطة والمجالات المرتبطة بالانفتاح الاقتصادي، الأمر الذي جعل الجزائر تتخذ العديد من الإجراءات لاحتواء الآثار السلبية وتفعيل الجوانب الإيجابية التي تساعد على تطوير المؤسسات الاقتصادية، سواء تعلق الأمر ببرنامج التأهيل أو المنظومة القانونية لتطوير الاستثمار وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

قامت السلطات العمومية سنة 2001 بإصدار قانونين لتطوير وتدعيم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الأول هو قانون تطوير استثمار وجاء لإعادة تشكيل شبكة الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني للاستثمار. أما القانون الثاني فيتمثل في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعتبر هذا القانون منعرجاً حاسماً في تاريخ هذا القطاع حيث تحدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا آليات وأدوات ترقيتها ودعمها، حيث جاء هذا القانون ليعطي حلاً للعديد من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إذ الهدف الأساس لهذا القانون هو تحسين محيط الاستثمار الداخلي والأجنبي المباشر، والمساهمة في تحرير المبادرات الخاصة.

#### المطلب الثاني: التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

في السنوات الأخيرة نلاحظ ارتفاع محسوس في إنشاء المؤسسات الخاصة، خاصة تلك الممولة من طرف أجهزة الدولة المكلفة بهذا العمل مثل ANJEM، ANSEJ وكذا المدعومة من طرف الدولة وهذا في ظل إهتمام هذه الأخيرة بتوجيه الشباب إلى خلق عملهم الخاص فهي من جانب تزيد من نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن جانب آخر فالشباب يستفيد من إنشاء عمله الخاص ويتخلص الطرفان من هاجس البطالة.

<sup>1</sup> - صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

حيث اعتمدنا في الدراسة الإحصائية على معطيات الفترة ابتداء من سنة 2001 وذلك لصدور القانون التوجيهي وقانون الإستثمار لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك تعتبر هذه السنة كأساس لملاحظة هذا التطور.

### الفرع الأول: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمستخدمون في الجزائر

تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمستخدمون في الجزائر، نوضحه في الجدول التالي خلال الفترة 2001-2012.

### الجدول (1,3): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمستخدمون في الجزائر 2001-2012

السنوات	عدد المؤسسات	عدد المستخدمين
2001	179893	737062
2002	189552	773915
2003	-	-
2004	-	-
2005	-	-
2006	376767	924746
2007	410959	1200000
2008	519526	1356025
2009	625069	1546584
2010	619072	1625686
2011	659309	1724197
2012	711832	1848117

المصدر: - الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء.

- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الإقتصادية والإحصائيات، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 20، معطيات 2011، مارس 2012، ص12.

- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الإقتصادية والإحصائيات، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 22، معطيات 2012، أبريل 2013، ص07.

نلاحظ من الجدول (1،3) تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمستخدمون في الجزائر 2001-2012، زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 179893 سنة 2001 إلى 7711832 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنة 2012، وصاحب ذلك زيادة عدد العمال في هذا القطاع من 737062 سنة 2001 إلى 1848117 عامل سنة 2012.

وزيادة هذا العدد راجع للهدف التي وضعتها الدولة المتمثل في إنشاء 200000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة عند نهاية 2014، وهذا في إطار تنفيذ البرنامج الخماسي 2010-2014.

نلاحظ أيضا الفرق بين التعداد العام ل 625069 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لسنة 2009، والعدد 619072 المسجل في نهاية سنة 2010 نتيجة لتغير المصدر المتعلق بمنح المعطيات حول قطاع الصناعة التقليدية، تبعا لإنشاء وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار في 28 ماي 2010، فإن نظام جمع البيانات المتعلقة بفئة الصناعة التقليدية لتسجيل الحرفيين قد تغير، حيث أصبح يتم الإعتماد على معطيات الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء CASNOS كمصدر معلومات للحرفيين المسجلين، بدلا من قاعدة البيانات المعتادة المتمثلة في شبكة غرفة الصناعة التقليدية والحرف.

أما بالنسبة للسنوات 2003، 2004 و2005 لم نتمكن من الحصول على المعلومات.

**الفرع الثاني: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار فئة العمال**

من أجل التحديد الدقيق لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار عدد العمال خلال الفترة 2001-2004 نوضحه في الجدول الآتي:

**الجدول (2،3):تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار فئة العمال خلال الفترة**

**2004-2001**

المجموع	250-50 (متوسطة)	49-10 (صغيرة)	9-1 (مصغرة)	الفئة ونوع المؤسسة
				السنة
179893	1272	8363	170258	<b>2001</b>
189552	1322	8042	180188	<b>2002</b>
207949	1566	10703	195680	<b>2003</b>
225449	2255	11272	211922	<b>2004</b>

المصدر: - وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، تقرير 2004.

- الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي CNAS.

نلاحظ من الجدول (2,3) تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار عدد العمال خلال الفترة 2001-2004، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرفت تطورا ملحوظا خلال الفترة 2001-2004، ففي سنة 2001 بلغ إجمالي المؤسسات 189552 مؤسسة لتصل إلى 225449 مؤسسة سنة 2004.

حيث أن المؤسسات التي تشغل عدد 01-09 تمثل النسبة الأكبر من عدد المؤسسات الإجمالي للسنوات، حيث بلغت 180188 مؤسسة في سنة 2002، وفي سنة 2003 ارتفع العدد ليصل إلى 195680، أما في سنة 2004 بلغ عددها 211922 مؤسسة ولعل السبب في هذه الزيادة يرجع إلى إنجاز المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ والتي ساهمت لحد كبير في تكثيف النسيج المؤسساتي.

بالنسبة للمؤسسات التي تشغل 10-49 عامل و50-250 عامل هي كذلك عرفت تطورا ملحوظا خلال السنتين 2003، 2004 حيث بلغ عددها 10703، 1566 على التوالي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، وكذلك بلغ عددها 11272، 2255 على التوالي بالنسبة للمؤسسات المتوسطة.

**الفرع الثالث: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعين (العام والخاص) والصناعة التقليدية**

تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام والخاص وكذا الصناعة التقليدية نوضحه في الجدول التالي خلال الفترة 2001-2012.

**الجدول (3,3): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعين (العام والخاص)**

**والصناعة التقليدية خلال الفترة 2001-2012**

المجموع	الصناعة التقليدية	المؤسسة العامة	المؤسسة الخاصة	نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
				السنة
245348	64677	778	179893	2001
261853	71523	778	189552	2002
288577	79850	778	207949	2003
312959	86732	778	225449	2004
342788	96072	874	245842	2005

376767	106222	739	269806	2006
410959	116347	666	293946	2007
519526	126887	626	392013	2008
625069	169080	591	455398	2009
619072	-	557	618515	2010
659309	-	552	658737	2011
711832	-	557	711275	2012

المصدر: - الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء CASNOS.

- الصندوق الوطني للسجل التجاري.

نلاحظ من الجدول (3،3) تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2012 ، زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ففي سنة 2001 بلغ إجمالي المؤسسات 245348 مؤسسة لتصل إلى 711832 مؤسسة سنة 2012 ويرجع هذا التزايد لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأخيرة أساسا إلى مظاهر الإهتمام بهذا القطاع من خلال توفير الإطار التشريعي والتنظيمي والمؤسسي والمتمثل في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمجلس الإستشاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نستخلص مما سبق أنه تغلب على تشكيلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المؤسسات الخاصة على حساب المؤسسات العامة، التي تشكل هذه الأخيرة نسبة ضئيلة ويمكن إرجاع ذلك إلى مساهمة عملية الخوصصة بأشكالها المختلفة (جزئية أو كلية) في تخفيض عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية بسبب تغير طبيعة الملكية.

نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2009 أكبر من سنة 2010 وهذا راجع لإستقلالية الصناعة التقليدية (إدراجها مع وزارة السياحة) عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث تحولت إلى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار ( التغير الحكومي 28 ماي 2010)، حيث بلغ عدد مؤسسات الصناعة التقليدية سنة 2010 إلى 135623 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في النشاط الحرفي، وبلغت سنة 2012 إلى 160764 مؤسسة في النشاط الحرفي وهي مضافة إلى عدد المؤسسات الخاصة سنة 2012 والتي قدرت ب 711275 مؤسسة.

## الفرع الرابع: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنشطة

إن التطور الملحوظ في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رافقت تطور في الأنشطة الاقتصادية، حيث يركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ستة (06) قطاعات رئيسية حيث تشمل 75% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويوضح الجدولين (4،3) و(5،3) على التوالي تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنشطة.

## الجدول (4،3) تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنشطة خلال الفترة 2001-2009

المجموع	باقي القطاعات	الصناعة الغذائية	الفندقة والإطعام	خدمات المؤسسات	خدمات العائلات	النقل والمواصلات	التجارة والتوزيع	البناء والأشغال العمومية	فروع النشاط السنة
179893	58407	11594	11517	-	13985	15647	26424	42319	2001
189552	43445	12354	12410	-	15132	17388	31568	57255	2002
207949	46483	13058	13230	9897	15927	18771	34681	65799	2003
225499	38780	13673	14103	10843	16933	20294	37954	72869	2004
245482	41017	14417	15099	12143	18148	22119	42183	80716	2005
269806	43319	15270	16230	14134	19438	24252	46461	90702	2006
293946	46018	16109	17178	16310	20829	26487	50764	100250	2007
321387	48661	17045	18265	18473	22529	28885	55551	111978	2008
345902	50678	17679	19282	20908	24108	30871	60138	122238	2009

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

من خلال الجدول السابق رقم (3،3) يتضح أن غالبية مؤسسات القطاع الخاص هي مؤسسات مصغرة توظف أقل من 10 عمال يتركز أساسا في قطاعات البناء والأشغال العمومية، التجارة والنقل والمواصلات كما نلاحظ أن قطاع البناء والأشغال العمومية هو الأكثر استقطابا للإستثمارات الخاصة وبالتالي الأكثر مساهمة في خلق مناصب الشغل والتخفيف من حدة البطالة.

نلاحظ من الجدول (4،3) تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنشطة خلال الفترة 2001-2009، أن نسبة الزيادة لقطاع الأشغال العمومية والبناء كانت أكثر في سنة 2001 وقدردت ب 35,29% وهذا مقارنة بسنة 2001 وهذا يرجع إلى صدور القانون التوجيهي وقانون الإستثمار

لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة للمشاريع الكبيرة التي شهدها هذا القطاع من بينها الطريق السيار شرق- غرب والذي ساعد على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة في هذا المجال .

أما بالنسبة لفرعي التجارة والنقل والمواصلات عرفا نموا معتبرا خلال سنة 2002، حيث حققت نسبة زيادة تقدر ب 19,46 % و 11,12 % على التوالي مقارنة بسنة 2001 وانخفضت النسبة إلى 9,86 % سنة 2003 مقارنة بسنة 2002، وبقيت نفس النسبة تقريبا حتى سنة 2009. أما فرع الخدمات عرف نموا في سنة 2002 يقدر ب 08,20 % ، لكن في السنوات الأخرى حقق الفرع نسبة منخفضة حتى سنة 2009.

أما بالنسبة للفروع الأخرى ( خدمات المؤسسات، الفنادق والإطعام، الصناعة الغذائية...) نلاحظ الزيادة في عدد المؤسسات حسب هذه الفروع ما زالت تعاني من بطئ رغم الإجراءات المتخذة لترقية هذه الفروع.

نستنتج مما سبق أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في اتجاهها إلى الإستثمار بالدرجة الأولى في قطاع البناء والأشغال العمومية ثم في المرتبة الثانية قطاع التجارة والتوزيع وفي المرتبة الثالثة قطاع النقل والمواصلات، ثم تأتي قطاعات خدمات العائلات وخدمات المؤسسات والفندقة والإطعام والصناعة الغذائية بنسبة ضئيلة.

أما في سنة 2010- 2012 فتظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بكثرة في قطاع الخدمات الذي يمثل أكثر من النصف، يليه بعد ذلك قطاع البناء والأشغال العمومية، ثم قطاع الصناعات التحويلية.

### الجدول (5,3) تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الأنشطة خلال الفترة 2010-

2012.

السنة	فروع النشاط	الفلاحة والصيد البحري	المحروقات، الطاقة، المناجم	البناء والأشغال العمومية	الصناعة التحويلية	الخدمات	المجموع
2010		3806	1870	129762	61228	172653	369319
2011		4006	1956	135752	63890	186157	391761
2012		4277	2052	142222	67517	204049	420117

المصدر: - نشرية المعلومات الإحصائية رقم 17، معطيات سنة 2011، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، ص 16. وكذا وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية

الإستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الإقتصادية والإحصائيات، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 22، معطيات 2012، أبريل 2013، ص15.

نلاحظ من الجدول (3،5) تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الأنشطة خلال الفترة 2010-2012، تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ففي سنة 2010 بلغ إجمالي المؤسسات 369319 مؤسسة لتصل إلى 420117 مؤسسة سنة 2012. نلاحظ كذلك أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتفعة في قطاع الخدمات، حيث بلغت 172653 مؤسسة في سنة 2010 واستمر هذا الإرتفاع حتى سنة 2012 لتبلغ 420117 مؤسسة، ثم يليه بعد ذلك قطاع البناء والأشغال العمومية.

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الصناعة حسب الفروع في سنة 2012 كما يلي:

- الصناعة الغذائية: 20198 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ( 29,92 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية).
- صناعة الخشب والورق: 14510 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ( 21,49 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية).
- صناعة الحديد والصلب: 10350 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ( 15,33 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية).
- صناعة مواد البناء: 8802 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ( 13,04 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية).

#### الفرع الخامس: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهة

تتمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات ( الشمال، الهضاب العليا، الجنوب، الجنوب الكبير) والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3،6) تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهة خلال الفترة 2006-2012.

المجموع	الجنوب الكبير	الجنوب	الهضاب العليا	الشمال	الجهات السنة
269806	5439	20803	80072	163492	2006
293946	5974	22579	87666	177730	2007
-	-	-	-	-	2008



2009	-	-	-	-	-
2010	232683	119625	32404	8064	392776
2011	-	-	-	-	-
2012	248985	128316	34569	8247	420117

المصدر: - الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء CASNOS.

- الصندوق الوطني للسجل التجاري.

- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الإقتصادية والإحصائيات، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 22، معطيات 2012، أبريل 2013، ص21.

نلاحظ من الجدول (3،6) تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهة خلال الفترة 2006-2012، أنه توجد علاقة طردية بين السنوات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث كلما زادت عدد السنوات يزيد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل جهة، ويلاحظ تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجهة الشمالية، ففي سنة 2012 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجهة الشمالية 248985 مؤسسة.

أما جهة الهضاب العليا تحتل المرتبة الثانية، حيث بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 128316 مؤسسة سنة 2012.

وتحتل جهة الجنوب والجنوب الكبير المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 34569 مؤسسة، 8247 مؤسسة على التوالي في سنة 2012.

### المبحث الثاني: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية

**المطلب الأول: المعايير الرئيسية لحوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**  
تم إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في 11 مارس 2009، وقد قام بتحريره فريق العمل المكلف (GOAL 08) بمساهمة جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE)، ومنتدى رؤساء المؤسسات وكذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، وبمساعدة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat, code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE, édition 2009,p 27.

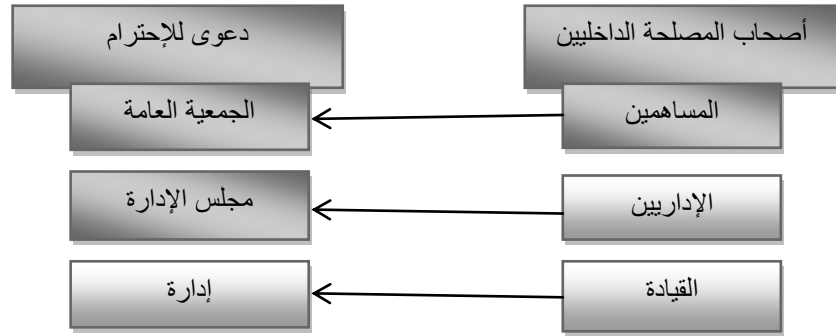
الهدف المنتظر من هذا الميثاق هو تزويد المؤسسات الجزائرية بأداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسة. ويقوم ميثاق الحكم الراشد على أربعة مبادئ تتمثل في:<sup>1</sup>

- العدالة في تحديد الحقوق والواجبات بين الأطراف المشاركة في المؤسسة.
- الشفافية في الإتصال بين مختلف المستويات.
- التحديد الواضح للمسؤوليات.
- مراقبة تنفيذ السلطة والمسؤوليات لكل طرف مشارك في المؤسسة.

### الفرع الأول: المعايير الأساسية:

#### 1- الأطراف الفاعلين ( أصحاب المصلحة الداخليين وعلاقتهم المتبادلة

يعمل أصحاب المصلحة الداخليين ( المساهمين، الإداريين، القيادة) ضمن القانون المخول لهم وفي إطار مبادئ العدالة، الشفافية، تحديد المسؤوليات ومراقبة تنفيذ المهام لكل طرف داخل المؤسسة ، على الرغم من وضوح مهام كل طرف داخل المؤسسة، إلا أنه هناك احتمال للخلط فيما بينها . ومع ذلك ، يحاول القانون الجزائري لحوكمة المؤسسات أن يوضح المهام ويدعوا لإحترامها كما هو موضح في الشكل الموالي



#### الشكل (1،3) الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة

**Source :** Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat, code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , édition 2009, p30.

<sup>1</sup> - Idem.

### 1-1 الجمعية العامة للمساهمين

#### 1-1-1 الحقوق الأساسية للمساهمين وحوكمة الشركات:<sup>1</sup>

يتمتع المساهمون من خلال معايير الحوكمة، بالحقوق التي يحددها القانون عبر وثائق موقعة كالعقد ، ويعتبر العقد أقل هذه الحقوق التي تعد ممارسات سهلة حقيقية من خلال أحكام محددة. بل هو أيضا يعمل على ضمان أن يكون كل مساهم قادرا على تأكيد حقوقه بطريقة شفافة ونزيهة.

#### مساهمة الحقوق الأساسية للمساهمين في حوكمة الشركات

يمكن تحديد الحقوق الأساسية للمساهمين حسب ما هو محدد في ميثاق حوكمة المؤسسات ، وتحقيق القيمة المضافة الناتجة عن هذه الحوكمة حسب ما هو موضح من أفكار ضمن الجدول الموالي:

الجدول (3،7) مساهمة الحقوق الأساسية للمساهمين في حوكمة الشركات

الحقوق الأساسية للمساهمين	القيمة المضافة من قبل حوكمة الشركات
تنوافق مع تقاسم الأرباح للمؤسسة	يجب أن يكون تقاسم المنافع بنزاهة وشفافية
تسجيل عناوين الحقوق الأساسية	يجب أن تكون طريقة تسجيل العناوين موثوق بها.
تعيين ونقل هذه العناوين.	يجب أن تكون شروط وإجراءات تعيين ونقل الأوراق المالية تتماشى مع تسويق الأوراق المالية
الحضور والتصويت في اجتماعات المساهمين	توضح معلومات عن جداول الأعمال والقرارات التي تتخذ الجمعية العامة وأن ترسل هذه القرارات في الوقت المناسب بطريقة وشكل مناسب للإجراءات. يجب أن يكون سير العمل في الجمعية العامة متاح للمساهمين ويتعين عليها عدم التدخل وأن تكون ممارستها غير معقولة وفعالة.
الحصول على الامتيازات والمعلومات اللازمة لممارسة حقوقهم	يجب إستلام المعلومات ذات الصلة بممارسة الحقوق وذات مغزى عن المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل كافي.

Source : Avec le soutien du ministère de la PME et de l'artisanat, code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , édition 2009, p31.

<sup>1</sup> - Avec le soutien du ministère de la PME et de l'artisanat, op-cit, p 30.

وقد ترجع حقوق المساهمين في ممارسة الصلاحيات من خلال جمعيتهم العامة. ومن الأمثلة الدالة على صلاحيات قرارات الجمعية العامة للمساهمين نذكر:<sup>1</sup>

- اعتماد أهداف التنمية، النتائج والمخاطرة.
  - تعريف واضح لحدود السلطات المفوضة والتزام الرخصة المالية.
  - اختيار مراجعي الحسابات والمدققين الخارجيين.
  - الموافقة على الحسابات السنوية.
  - تخصيص النتائج وتوزيع أرباح الأسهم .
  - تعديل النظام الأساسي.
  - انفتاح وزيادة رأس المال عن طريق إصدار أسهم جديدة.
  - تغيير في هيكل رأس المال.
  - تعيين وإلغاء أعضاء مجلس الإدارة.
- إذا سجلت منذ البداية حقوق وامتيازات المساهمين في النظام الأساسي للمؤسسة ، يمكن الانتهاء منها أو تحديدها بدقة قبل اتفاق المساهمين.
- على العموم، تتمثل اتفاقات المساهمين، جميعهم أو البعض منهم في كيفية التعامل مع القضايا الحساسة التي تنطلق بحسن سير وتطور المؤسسة.
- أما إذا تم الاتفاق بالإجماع من طرف المساهمين على بعض القضايا يجب أن تكون الجمعية العامة للمؤسسة على علم بذلك.

### 1-1-2 مبادئ عمل الجمعية العامة وحوكمة الشركات

يمكن أن يتمتع المساهمون بشكل فعال بحقوقهم، حيث يتعين على الجمعية العامة الاستجابة لمبادئ التنظيم والعمل بما يمكنها من ممارسة كامل صلاحياتها. في هذا الشأن تأخذ الأحكام والإجراءات بما يمكن جميع المساهمين من المشاركة بفعالية في مناقشات ومداولات الجمعية العامة.

ومن أجل ذلك، يجب على كل المساهمين:<sup>2</sup>

- الحصول على المعلومات في الوقت المناسب فيما يتعلق بعقد اجتماعات الجمعية العامة من حيث التعرف على التواريخ والمواقع، جداول الأعمال، والمستندات الشاملة ذات الصلة لتوفير قرارات المشاريع التي يجب اتخاذها.
- اغتنام الفرصة، لإبداء الرأي حول حقيقة بنود جدول الأعمال و للتعبير عن صوتها بشأن المسائل المقدمة في التصويت، إذا اقتضى الأمر أن تكون ممثلة في التصويت .

<sup>1</sup> - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat,op-cit,p32.

<sup>2</sup> - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat, Op.Cit, P 33.

- اغتنام الفرصة، ضمن حدود معقولة، إذا اقتضى الأمر طرح أسئلة على مجلس الإدارة بما في ذلك المسائل المتعلقة بالعرض السنوي للحسابات التي قام بها مراجعوا الحسابات الخارجيين بهدف وضع بنود جدول الأعمال، واقتراح القرارات من طرف الجمعية العامة.
- يجب على القواعد والإجراءات المتعلقة بالجمعية العامة أن تضمن إدماج هذه المبادئ والمعاملة العادلة لجميع المساهمين.

### 3-1-1 توزيع الأرباح

من المستحسن أن يتم إجراء توزيع نتائج السنة وتوزيع أرباح الأسهم من قبل الجمعية العامة، بناء على اقتراح مبرر من مجلس الإدارة، إذ يعتبر مجلس الإدارة الجهة المخولة لتحديد المتطلبات الاستراتيجية لإدارة المؤسسة المالية والاستثمارية، كما يعتبر الجهة المخولة للأخذ بعين الاعتبار إلتزامات الأحكام التنظيمية والضريبية. كما يقوم مجلس الإدارة بتحديد سياسة واضحة لتوزيع الأرباح بما يتماشى وتقديرات المساهمين.<sup>1</sup>

إن قرارات توزيع الأرباح السنوية، تتم في ظل الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية تطوير المؤسسة، كما يتخذ قرار توزيعها ضمن آفاق طويلة دون التقليل من صلاحيات المساهمين. ويمكن أن تسهم سياسة توزيع الأرباح الصريحة في استدامة المؤسسة من خلال:

- تشجيع توزيع الأرباح السنوية وتشجيعها على أن تكون ذات ارتباط وثيق باستراتيجية المؤسسة.
- توفير رؤية واضحة لجميع أصحاب المصلحة.

### ارتباط سياسة توزيع الأرباح باستراتيجية المؤسسة:<sup>2</sup>

من أجل وضع سياسة توزيع أرباح تتماشى واستراتيجية المؤسسة يجب التوفيق بين المتطلبات التالية:

- توفير أرباح كافية للمساهمين من أجل العودة للاستثمار في المؤسسة.
- الحفاظ على مستوى كاف من الاستثمار من أجل توقع نتائج ايجابية في المستقبل.
- القضايا التي تحدد سياسة توزيع الأرباح وفق لمجموعة من التساؤلات تطرح كالاتي:
- ما هو الحد الأدنى من الأرباح المقبول من طرف المساهمين؟ وما هو الحد الذي قد لا يرغب المساهمون في إعادة استثماره في المؤسسة من منظور أرباح مستقبلية؟

<sup>1</sup> - Ibid,p34.

<sup>2</sup> - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat,Op.Cit, p 35.

- هل أنشطة المؤسسة العامة توفر للمساهمين عائداً كافياً؟ وهل هي قادرة على إقناعهم بإعادة استثمار جزء من الفوائد المحصلة عنها؟

- هل استراتيجية تطوير المؤسسة عند حسن تطلعات المساهمين وهل يتقنون في ربحية استثماراتهم؟

## 2-1 مجلس الإدارة

### 1-2-1 مسؤوليات مجلس الإدارة:<sup>1</sup>

يتكون مجلس الإدارة من المديرين المعيّنين من قبل الجمعية العامة، أما مسؤولياته تتمثل في ما يلي:

#### 1-1-2-1 التوجيهات واستراتيجية المكافحة

من خلال النظام الأساسي للمؤسسة يعمل مجلس الإدارة على تحديد البعثات، وتحديد قرارات الجمعية العامة على أن تنصب حول توجيه وتنظيم استراتيجية المؤسسة والسيطرة على أنشطتها.

كما ينبغي على مجلس الإدارة أن يسعى إلى دمج مبادئ حوكمة الشركات.

#### 2-1-2-1 بعثات مجلس الإدارة ذات الصلة بالمؤسسة والحكم الراشد

يتضح من الجدول الموالي كيف تتحدد مبادئ حوكمة الشركات استناداً إلى مهام القيادة ( Missions de pilotage)

### الجدول (8،3) بعثات مجلس الإدارة ذات صلة بالمؤسسة والحكم الراشد

مبادئ حوكمة الشركات ذات الصلة بالإدارة	مهام القيادة (Missions de pilotage)
- تنفيذ الإستراتيجية وتنوعاتها، بما يتفق مع مصالح المؤسسة؛ - شرح استراتيجية خطة العمل بانتظام وتحديث صياغة سياسة المخاطر العامة.	وضع للمؤسسة استراتيجية متوسطة الأجل مع ضمان ترجمة البرامج والمشاريع والميزانيات.
- تحديد معايير الإختيار ونظم تقييم شفافية؛ - توفير مخطط التعاقب.	تجنيد أعضاء الفريق التنفيذي وإجراء التثبيت.
- محاذاة أجر المصالح طويلة الأجل للمؤسسة ومساهميها.	إصلاح الأجور من طرف الفريق التنفيذي والإداريين.
- ضمان إقامة رسمية وشفافة.	ضمان تعيين أو تجديد انتخاب الإداريين.
- توقع معالجة تضارب المصالح التي قد تحدث (خاصة بين الفريق التنفيذي، أعضاء مجلس الإدارة	ضمان الإستقرار وحسن سير المؤسسة بموجب القانون.

<sup>1</sup> - Ibid, p 36.

والمساهمين)؛	
- توقع القضاء على خطر إساءة المعاملة (إساءة استخدام أصول المؤسسة وإساءة استخدام السلطة والإختلاس الذي يرتكب في إطار المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة)؛	
- إدخال آليات لمنع المخاطر.	

Source : Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat, code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , édition 2009, p36.

### 3-1-2-1 المراقبة<sup>1</sup>

فيما يتعلق بالواجبات الإشرافية، يعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول الأول على التأكد من أن المؤسسة مجهزة بأجهزة مناسبة في مجال المراقبة، ولاسيما جهاز إدارة المخاطر والرقابة، والإمتثال للقانون والمعايير.

ولتحقيق هذه السمة (المراقبة) تنص اللائحة التنفيذية لمجلس الإدارة على :

- ضرورة توظيف مدقق حسابات مسؤول عن ضمان المراجعات القانونية ويعتبر هذا المدقق مستقل عن مجلس الإدارة.

- ضرورة ضمان إعداد البيانات المالية، والتحكم فيها من قبل المراجع وتوفير الوقت الكافي للمراجعة،

- ضرورة عقد الجمعية العامة خلال المواعيد القانونية.

- يجوز لمجلس الإدارة ممارسة مسؤولياته الإشرافية والبحث عن الخبرات اللازمة.

- أنه يجوز للمجلس إنشاء بين أعضائه، لجنة الإدارة (إنتخاب اللجنة) التي هي مسؤولة عن المساعدة في الرقابة المالية للمؤسسة وتوجيه قراراتها .

- كما ينبغي له تحديد مراقب العمليات على أوسع نطاق.

### 4-1-2-1 هيئات مجلس الإدارة المراقبة للمؤسسة ومبادئ الحوكمة

تتكون هيئات المراقبة بمجلس الإدارة من مجموعة من اللجان منها ما تتعلق بمراقبة التنفيذ ومراقبة النتائج أو منها ما تتعلق بالإشراف على الفريق التنفيذي أو ما تتعلق بشروط الاستقرار والعمل. ويضبط عمل هذه اللجان مجموعة من مبادئ حوكمة الشركات كما توضحه بيانات الجدول الموالي:

<sup>1</sup> - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat,op-cit,p 37.

الجدول (3،9) هيئات مجلس الإدارة المراقبة للمؤسسة ومبادئ الحوكمة

مبادئ حوكمة الشركات المتعلقة بالمراقبة	لجان المراقبة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان سلامة نظم المعلومات، بما في ذلك نظام المحاسبة.</li> <li>- ضمان استقلال ونزاهة فعالة لمراجعة الحسابات.</li> <li>- وضع نظام للمراقبة خاص يستخدمه مراجعي الحسابات الخارجيين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لجنة مراقبة التنفيذ ومراقبة نتائج البرامج والمشاريع والميزانيات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان إقامة نظام الإعلام موثوق به ونظام تقييم ذو شفافية.</li> <li>- التأكد من تحديد المسؤوليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لجنة الإشراف على الفريق التنفيذي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع إجراءات تنظيم وتشغيل مجلس الإدارة بكل فعالية وشفافية.</li> <li>- التأكد من تحديد المسؤوليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لجنة تنظيم أنشطة مجلس الإدارة نفسها.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يخص حوكمة الشركات، وإجراء التغييرات الضرورية.</li> <li>- مراقبة عملية نشر المعلومات واتصالات المؤسسة مع أصحاب المصلحة الخارجيين واستقلال ردود الفعل. وضمان فعالية النظم والعمليات المتصلة بالمعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لجنة متابعة شروط الإستقرار والعمل.</li> </ul>

Source : Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat, code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , édition 2009, p37.

2-2-1 مبادئ عمل مجلس الإدارة:<sup>1</sup>

- يجب على مجلس الإدارة أن يكون مسؤولاً، ويسعى جاهداً إلى أداء واجباته بإعتماده على أحكام مستقلة وموضوعية في سير عمل المؤسسة، كما عليه أن يحرص على مصالح المساهمين.
- يجب أن يفعل ذلك بعلانية، وبحسن نية خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي من المحتمل أن تؤثر بنسب مختلفة على مختلف فئات المساهمين، كما يجب على أعضاء مجلس الإدارة النظر في المصالح وضمان التعامل معها إلى حد ما.
- يجب أن تستند القرارات والمبادلات على معايير النزاهة والشفافية والمعايير الأخلاقية العالية لمجلس الإدارة، وأن تتوفر بشكل صحيح في اللجان، فعلى الأقل يجب أن تتوفر الشروط الثلاثة التالية:

- يجب على المسؤولين أن يكونوا قادرين على الإلتزام بأداء واجباتهم بكل فعالية.
- يجب أن يتم إيصال المعلومات ذات الصلة بالمؤسسة في الوقت المناسب بالإضافة إلى دقتها.

<sup>1</sup> - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat, Op.Cit, p 38.



- ينبغي أن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لممارسة مسؤولياتهم.

### 3-2-1 اللجان المتخصصة التابعة لمجلس الإدارة:

لأداء واجباته بشكل صحيح، يستطيع مجلس الإدارة إنشاء العديد من اللجان المتخصصة وهي لجان من المفروض أن تتميز بالموضوعية، وأن يكمن دورها في إعلام المسؤولين ومساعدة مجلس الإدارة في قراراته.

أما وظائفها تتمثل أساسا في الإشراف والتدقيق والرقابة المالية للمؤسسة، التفكير في استراتيجيتها واختيار كبار المسؤولين التنفيذيين وتحديد التعويضات.

في حين يقتصر اختصاص هذه اللجان الفرعية على حل القضايا بعد المشورة، ويمكن أن تحل محل مجلس الإدارة.

### 4-2-1 أعضاء مجلس الإدارة: <sup>1</sup>

تقوم المؤسسات الصغيرة باستخدام مدخلين بديلين وذلك لإختيار أعضاء مجلس الإدارة وهما مدخل شبكة العمل التي لدى العضو ومدخل الجودة الحقيقية. ولكن نجد أن المؤسسات الصغيرة وبالذات في بداية سنواتها الأولى تستخدم مدخل شبكة العمل، إلا أننا نجد أنه في السنوات الأخيرة بدأت تتجه نحو استخدام مدخل الجودة الحقيقية أكثر مما كانت عليه في الماضي.

هذا وقد اهتمت العديد من الأبحاث العلمية والعملية بوضع مجموعة من المعايير التي يجب أن تتوفر في الشخص المرشح لكي يكون عضوا في مجلس الإدارة في المؤسسات الصغيرة والتي تتمثل في: <sup>2</sup>

- 1- مصدر للإتصالات الجيدة.
- 2- خبرة صناعية.
- 3- خبرو وظيفية (خبرة مالية أو إدارة عامة).
- 4- ليس بصديق شخصي للمسؤول التنفيذي أو أعضاء مجلس إدارة آخرين.
- 5- لديه وقت متاح.
- 6- لديه الحافز للعمل.
- 7- يحظى باحترام المساهمين.
- 8- الإنسجام التام (أي الإنسجام مع أعضاء مجلس الإدارة وكذلك المسؤول التنفيذي في العمل ومتطلباته).

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 207.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، 207.

ولكن نجد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة ، أنها تعتمد على المسؤول التنفيذي اعتمادا تاما في عملية الاختيار، ونجد أن المؤسسات الصغيرة لا تعتمد على مؤسسات البحث عن عضو بسبب التكلفة التي تطلبها هذه المؤسسات. حيث اختيار العضو يتوقف على مركز المؤسسة ووضعها في السوق. وتختلف مدى أهمية المعايير في الشخص المرشح باختلاف النقص في المؤسسة فمثلا نجد في المؤسسات التي ينقصها العضو القادر على الإتصال والمعرفة بكافة جوانبها يكون بالنسبة للمؤسسة أهم من عضو يتوافر فيه كافة المعايير ولكن بنسب متفاوتة ولكن لاتصل إلى الحد المطلوب الذي تحتاجه المؤسسة، وهكذا تختلف المعايير من شخص لآخر.

### 5-2-1 مكافأة أعضاء مجلس الإدارة:<sup>1</sup>

يتم سداد المصاريف المتعلقة بحضور الأعضاء لإجتماعات اللجنة، بالإضافة إلى حصول العضو على المبالغ الثابتة التي يحصل عليها مقابل حضوره لإجتماعات اللجنة وذلك في ضوء سياسة مجلس الإدارة المتعلقة بعضوية اللجان التابعة له وبحضور الأعضاء بها، وعادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تدفع المكافآت نقدا ومن يقوم بالدفع نقدا يدفع مبلغا أقل كثيرا مما تدفعه المؤسسات كبيرة الحجم، لكن بالنسبة للأسهم نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمنح عددا أكبر من الأسهم مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

### 3-1 المديرية

#### 1-3-1 دور المديرية ومهمتها:<sup>2</sup>

- تحدد المديرية وتشكل مجلس الإدارة التي تعمل تحت إشرافه. أما ما يتعلق بالمكافآت والأهداف يجب على الإدارة أن تضمن الإتساق بين سياسة المؤسسة والأهداف المرجوة، وتحقيق معدلات متحركة، للدفاع عن القيم التي يتم تفويضها إلى الإدارة.
- أما ما يتعلق بمجلس الإدارة فهو يتحمل ضمان هذا الإتساق المتعدد الأبعاد. كما يمكن تحقيقه من طرف إدارة المؤسسة ليس عن طريق قائد واحد، ولكن من قبل الفريق التنفيذي الذي يوضع تحت مسؤولية مدير عام الذي من شأنه أن يعمل بمساعدة كبار أعضاء الإدارة.

عموما تتمثل مهام المديرية في:<sup>3</sup>

- ❖ تطوير وتقديم استراتيجية عمل للموافقة عليها من طرف مجلس الإدارة.
- ❖ تنفيذ هذه الإستراتيجية بعد اعتمادها، في إطار الخطط السنوية والميزانيات المعتمدة.
- ❖ ضمان التدريب والإشراف على تسيير المؤسسة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 210.

<sup>2</sup> - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat, Op.Cit, p 41.

<sup>3</sup> -Idem

- ❖ تقديم تقريراً إلى مجلس الإدارة فيما يخص النتائج المرجوة، وفقاً للإستراتيجية.
- ❖ أن يضمن مجلس الإدارة تقارير المعلومات من أجل تمكينها من العمل ورصد ومراقبة أنشطة المؤسسة.

### 1-3-2 تكوين الإدارة ومكافاتها وتقييمها:<sup>1</sup>

يقوم مجلس الإدارة بتجنيد القيادة والمعنيين من قبل الجمعية العامة والممثلين في المساهمين، المديرين/أو المديرين الخارجيين، بناء على إشعار إذا لزم الأمر، ومجلس الإدارة بدوره يتم تعيينه من قبل لجنة التعيينات .

يعتبر مدير الخارجية عضواً في السلطة التنفيذية ويتم تعيينه من غير المساهمين والمديرين ويتم تجنيده في المقام الأول لقيادته ولخبرته التشغيلية.

أما ما تعلق بنظام المكافآت فمن المستحسن أن يتماشى مع مؤشرات الفائدة بما يتماشى و مصالح المؤسسة وأساليب التقييم استناداً إلى معايير متفق عليها سابقاً.

تعتبر مكافآت أعضاء الإدارة كعقد تفاوضي مع مجلس الإدارة بناء على اقتراح أعدته لجنة التعويضات التي أنشأت لهذا الغرض.

أما من المهام الأخرى التي من الممكن أن يقوم بها مجلس الإدارة، عند الإقتضاء، مساعدة أعضاء لجنة التقييم في مهامهم أو المساعدة بواسطة استخدام الخبرات الخارجية.

### 2- علاقات المؤسسة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

تتمثل الأطراف الخارجية في الأطراف الموجودة خارج المؤسسة و المؤثرة في عمليات المؤسسة و نشاطاتها، من أهم هذه الأطراف نذكر الزبائن، الموردون، البنوك، المنافسون، الحكومة، العمالة المعروضة... إلخ<sup>2</sup>

**1-2 السلطات العمومية كشريك :** تؤثر هذه السلطات على المؤسسة من خلال القوانين التي تسنها و المتعلقة مثلاً بالتصدير والإستيراد، التجارة الداخلية، الصناعة...

كما يعتبر النظام الإقتصادي المطبق في الدولة ( رأسمالي، إشتراكي، مختلط) له تأثير من جهة على المؤسسة كما أن التغيير في القوانين يحتم على المؤسسة أن تكون قادرة على التكيف بسرعة معها.

إضافة الى ذلك ، تعمل هذه الأجهزة الحكومية باتجاهات مختلفة أبرزها يتعلق بحماية الزبائن و المستهلكين من أضرار مختلفة قد تسببها المؤسسات أو منتجاتها أو سلعها لهم و ترعى حقوق

<sup>1</sup> - Ibid, p 42

<sup>1</sup> - فضيل دليو، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص 40 .

المؤسسات و تحمي بعضها من بعضها الآخر، فالحكومة تتعاون مع المؤسسة في تطوير أكثر الوسائل فاعلية في القياس و الرقابة على التضخم و العمل على تحقيق مستوى عال من التوظيف للأفراد.<sup>1</sup>

**2-2 المنافسون :** تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تبيع إما السلع و المنتجات و الخدمات نفسها المنافسة لسلع و منتجات و خدمات مؤسستها أو سلعا و منتجات و خدمات مماثلة. و للزبائن أنفسهم أي عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي.<sup>2</sup>

و تعتبر المنافسة من أعظم القوى البيئية الديناميكية المؤثرة على أعمال المؤسسات.<sup>3</sup> و على وجه العموم فإن الموارد التي تتنافس من أجلها المؤسسات تبقى محصورة بعملات الزبائن و كيفية جذب هؤلاء الزبائن لكي يبادروا إلى الشراء. و السؤال الذي تواجهه معظم المؤسسات يتعلق بتحديد القوى المنافسة و حصره، تتبع حركاتها وتحركاتها ومدى تأثيرها في قراراتها وخطتها، وقد لا يتوقف الأمر عند المؤسسة القائمة فحسب بل قد يتعدى الأمر إلى المؤسسة الجديدة الناشئة والمؤسسات التي هي قيد الإنشاء

**3-2 الموردون :** أي المؤسسات و الأفراد الذين يزودون المؤسسة بالموارد و المواد اللازمة لتشغيل عملياتها<sup>4</sup>، حيث يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات بفعل الفرص الكثيرة التي قد يتيحونها للمؤسسات من جهة، و من جهة أخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها و تنويع الموردين من أجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات...)، و عكس ذلك يحدث للمؤسسة في حالة اعتمادها على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة أو أنه يفرض شروطه على المؤسسة و هو ما يشكل تهديدا للمؤسسة (سوء الجودة، ارتفاع السعر، انقطاع في التموين...).

نستنتج بأن المؤسسة مجبرة على معرفة كل الموردين المحتملين ثم اختيار أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها المؤسسة، و عدم الاعتماد على مورد واحد.

**4-2 البنوك والمؤسسات المالية :** ثمة احتمالات قوية أن يحدث تناقض بين المؤسسة و مصالح الدائنين Creditors، إذ أن للدائنين و حملة السندات حقوقا لدى المؤسسة تتمثل في أصل القروض و السندات

<sup>1</sup> - ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 65.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2006، ص 45.

<sup>3</sup> - غول فرحات، التسويق الدولي، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 71.

<sup>4</sup> - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 66.

مضافا إليها الفوائد المستحقة، كما يكون لهم حق الأولوية في الحصول على مستحقاتهم قبل حملة الأسهم العادية و الأسهم الممتازة من الأرباح و من أصول المؤسسة في حالة إفلاس المؤسسة و تصفيتها.<sup>1</sup> ونظرا لأن حملة الأسهم يتحكمون في القرارات التي تؤثر في ربحية المؤسسة و درجة الخطر التي تعمل المؤسسة في ظلها، فإن الدائنين يوافقون على إقراض المؤسسة عند معدلات فائدة تراعي الآتي:<sup>2</sup>

- درجة الخطر المصاحبة للأصول الموجودة بالشركة.
- التوقعات بشأن درجة الخطر المتوقعة للأصول المزمع للشركة حيازتها و ملكيتها.
- الهيكل التمويلي للشركة و نسبة أموال الدين إلى أصول الملكية.
- التوقعات بشأن القرارات المستقبلية الخاصة بالهيكل المالي.

وتأسيسا على ما سبق ، من المفترض أن تلتزم المؤسسة بالشروط التي تم تحديدها في عقود القروض المبرمة مع المقرضين، فإذا قررت الإدارة الحصول على قرض لشراء أحد أنواع الآلات ، فمن الطبيعي أن يتوقع الدائنون أن توجه الإدارة أموال القرض للغرض المبرم من أجله القرض وليس الى غرض آخر كزيادة رواتب العاملين بالمؤسسة مثلا. ولتحقيق ذلك يتخذ الدائنون كافة السبل التي تضمن لهم استخدام القرض في غرضه الأساسي من خلال تحديد كافة الشروط والمتطلبات التي تضمن التزام الطرف المقترض. ونتيجة لاحتمال وجود تناقض بين الملاك والدائنين واحتمال أن تسلك الإدارة مسلكا يخدم مصالح الملاك على حساب مصالح الدائنين ، نشأ ما يسمى مفهوم تكلفة الوكالة الناتجة عن الإقراض ، إذ أن القرض يتم في ظل شروط معينة يترتب عليها تحديد معدل فائدة معين يلتزم المقترض بدفعه الى الدائن. فإذا قامت الشركة المقترضة بتوجيه أموال القرض الى استثمار أكثر خطورة من الاستثمار المتفق عليه فإن زيادة الخطر سوف ترفع من قيمة معدل العائد المطلوب على القرض وتخضع من ثم من قيمة رصيد القرض.<sup>3</sup>

وتأسيسا على أن الإدارة قد تتواطأ مع الملاك ضد مصالح الدائنين ، فإن للدائنين الحق أن تخضع القرارات الهامة في المؤسسة كإجراء أصول ثابتة جديدة أو إجراء توزيعات على حملة الأسهم أو رفع مرتبات العاملين لمراجعتهم. وعادة ما ينص في عقود القروض والسندات على إعطاء المقرضين حق المطالبة بمستحقاتهم قبل تاريخ الاستحقاق إذا تجاهلت الإدارة الشروط المنصوص عليها في العقد والتي قد تقتضي بالرجوع إلى المقرضين قبل اتخاذ أي قرارات مصيرية خاصة بالمؤسسة .

ولكي يتأكد الدائنون من عدم إخلال الإدارة بشروط العقد ، يتعين عليهم متابعة عمل المؤسسة سواء بأنفسهم أو عن طريق وكيل ، الأمر الذي يحمل الدائنون في الحالة الأخيرة بأعباء مالية تسمى تكلفة الوكالة للاقتراض. ويمكن للمقرضين تحميل هذه التكلفة مقدما على المقرضين من خلال رفع سعر

<sup>1</sup> - عاطف وليم أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص40 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>3</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقا.

الفائدة المقرر على القرض الأمر الذي يترتب عليه رفع تكلفة الأموال بالنسبة للمؤسسة المقترضة مما يؤدي مع بقاء العوامل الأخرى على حالها إلى انخفاض القيم السوقية لأسهمها.<sup>1</sup> و رغم أن تعظيم ثروة الملاك أو المساهمين هو الهدف الأساسي لإدارة المؤسسة، و أن تحقيق هذا الهدف يتطلب من المؤسسة الحصول على كافة الموارد المالية اللازمة لذلك يتعين على المدير المالي أن يشكل قراراته بما يحقق مصالح جميع الأطراف العاملة في المؤسسة و هم : حملة الأسهم، الدائون، و حملة السندات، العمال و غيرهم باعتبار أن تلك أفضل أسلوب لتعظيم قيمة المؤسسة دون أن يحدث انتقال للثروة بغير وجه حق من طرف إلى آخر.

**2-5 الزبائن :** إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، و عليه فلا بد من إشباع حاجياتهم و رغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، و من أجل الوصول إلى ذلك لا بد من معرفة توجهاتهم و أدواقهم و أنماط استهلاكهم و مختلف الخصائص التي يتميزون بها (الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة...) لأن الزبائن يشكلون مصدرا للفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة و مصدرا للتهديد التي يمكن أن تعيق المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

**2-6 الموظفون:** هم الأفراد الذين تستقطبهم المؤسسة من المحيط الخارجي و تضعهم في المناصب و الوظائف الشاغرة، و تكلفهم القيام بأعباء، ومسؤوليات ووظائفهم.<sup>3</sup>

و يمثل العاملون بالمؤسسة أحد أهم أطراف المشروع، إذ من خلال العاملين يتم تنفيذ عمليات المشروع بما يساهم في نجاحه، و من خلالهم أيضا يمكن أن يفشل المشروع و يهدف العامل شأنه شأن أي عنصر اقتصادي إلى تعظيم دخله و أن يشعر بالأمان في وظيفته، و يجب أن تراعي المؤسسة ذلك.\*

بمعنى يتعين على إدارة المشروع أن تراعي مصالح العاملين من خلال وضع استراتيجية تؤمن بأن الاهتمام بالأحوال المالية و الاجتماعية للعاملين قد يتناقض في الأجل القصير مع هدف تعظيم ثروة

<sup>1</sup> - عاطف وليم أندراوس، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 47.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة

الأولى، 2005، ص 127.

\* تعتمد إلى تخصيص جانب من موارد المؤسسة للعاملين به في شكل أجور و رواتب و مزايا نقدية و عينية، كما يتعين عليها أن توفر حماية للعاملين من المخاطر المصاحبة للعمل كالحوادث و غيرها. فالإدارة قد تجد نفسها إزاء إشكالية التعارض بين مصالح الملاك و مصالح العاملين، ذلك أن بعض القرارات الاستثمارية قد تؤثر بشكل مباشر على العاملين في المؤسسة، فإذا ما رغب الملاك في تعظيم ثروتهم بشكل أكبر و وجدوا أن تحقيق ذلك يتم من خلال تغيير أسلوب الإنتاج المستخدم في المؤسسة، باستبدال الأسلوب الحالي المكثف الاستخدام لعنصر العمل بأخر مكثف الاستخدام لرأس المال، فقد يترتب على هذا تعظيم لثروة الملاك فيما قد يترتب عليه خسارة للعاملين في المؤسسة نتيجة الاستغناء عنهم بسبب النمط التكنولوجي الجديد المراد استخدامه.

الملاك، إذ أنه في الأجل الطويل قد تنعكس سياسة الاهتمام بأحوال العاملين إيجابا على أدائهم و من ثم إنتاجيتهم، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب في نهاية الأمر على قيمة المؤسسة و من ثم ثروة الملاك.<sup>1</sup>

**7-2 جمعيات حماية البيئة و المستهلكين :** هؤلاء أيضا لديهم تأثير على المؤسسة، فإذا كان المصنع مثلا يفرز نفايات مضرّة بالناس و الطبيعة، فإن جمعيات حماية البيئة خاصة في الدول التي يكون فيها لهذه الجمعيات وزن كبير فإنها تواجه إدارة هذا المصنع و حتى تقاضيه و بالتالي يكون مهددا بالإغلاق أو إيجاد الأساليب المناسبة للتخلص من هذه النفايات، أيضا المؤسسة عليها أن تقدم كل ما هو صحي للمستهلك و ذا جودة.

**8-2 نقابات العمال و الجمعيات المهنية و العلمية :** العمال داخل المؤسسة سواء كانوا عاديين أو متخصصين أصبح لهم تأثير على المؤسسة و ذلك من خلال انضمامهم في تجمعات رسمية للدفاع عن مصالحهم، هذه التجمعات تأخذ شكلين : نقابة العمال و المنظمات العملية و المهنية التي يكون لها تنظيم على المستوى الوطني و التي تمثل كافة أصحاب ذلك التخصص هؤلاء بإمكانهم التأثير على المؤسسة من خلال الإضراب.<sup>2</sup>

### 3- النوعية و نشر المعلومات

#### 1-3 الإلتزامات القانونية و الخطوات التطوعية:

ينص القانون على نشر البيانات المالية السنوية المطلوبة من المؤسسات و أيضا جميع المعلومات التي قد يكون لها تأثير مادي على تقييم المؤسسة. بالإضافة إلى المتطلبات القانونية، يسمح للمؤسسة بنشر المعلومات عن أصحاب المصلحة ( المؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، الموظفين، الجمعيات ...) في إطار الإلتزامات التعاقدية أو من أجل الشفافية الطوعية.<sup>3</sup>

يحدد مجلس الإدارة – وبكل وضوح- سياسة نشر المعلومات، بما يتفق مع القانون، ومع الإلتزامات التعاقدية و سياسة العلاقة مع أصحاب المصلحة المعتمدة.

كما يجب أن تعمل سياسة نشر المعلومات على تحديد المعلومات العامة و المعلومات السرية أو تقييدها، كما أنه يجب تعيين جدول البث مع إمكانية استخدام وسائل الإعلام في كل حال.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> - عادل حسين، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 49-50.

<sup>3</sup> - Avec le soutien du ministère de la PME et de l'artisanat, Op.Cit, p 46.

## 2-3 المعلومات المالية

1-2-3-3 ايصال المعلومات المالية في الوقت المناسب كاملة وموثوق منها:<sup>1</sup>

يجب أن تكون المؤسسة قادرة على إنتاج في الوقت المناسب، بصورة كاملة ودقيقة وعلى الفور ، المعلومات المالية التي يطلبها الشركاء الماليون، كما يجب أن تعمل على وضع حد للتغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على العلاقة بين المؤسسة والشركاء. إن الانتقال من المخطط المحاسبي إلى النظام المحاسبي الجديد يعتبر من التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات.

كما أن اعتماد المعايير المحاسبية الجديدة، يمكن المؤسسات من الانتقال من نظام ينتج معلومات محاسبية إلى نظام ينتج معلومات مالية، متاحة للمستثمرين ولمستخدمين آخرين بكل شفافية.

## 4- انتقال ملكية المؤسسة

الخيارات التقليدية لانتقال الملكية تتمثل أساسا في أربعة عناصر:<sup>2</sup>

**خلافة العائلة:** على سبيل المثال، الإبن يشارك فعليا في إدارة المؤسسة وبكل نشاط.

**بيع لطرف ثالث:** وفقا لظروف معينة قد يتم بيع المؤسسة إلى طرف ثالث.

**مراقبة العائلة:** قد تسند مهمة التسيير إلى مدير خارجي، تحت إشراف مجلس الإدارة.

**إدارة العائلة:** حيث يتم تسيير المؤسسة من قبل فريق تنفيذي ينتمي إلى العائلة.

أما ما يتعلق بالملكية فهي تتمثل في خيار "خلافة العائلة" لما له من مميزات نذكرها في الآتي:

• إعطاء فرصة لأحد أحفاد المؤسسين من أجل الظهور والتطور.

• إدامة تقليد العائلة.

• تسمح للأحفاد بكسب المال.

• البقاء على اتصال بالمؤسسة والإستمرار في ممارسة بعض التأثير.

• تطوير أنشطة المؤسسة.

• الحفاظ على تحفيز الموظفين.

• تستفيد من مزايا ضريبية.

<sup>1</sup> -Ibid,p 47.

<sup>2</sup> - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat,Op.Cit, p 47.



الفرع الثاني: مشاكل الحوكمة في المؤسسات الجزائرية

حسب ميثاق الحكم الراشد في الجزائر فإنه يمكننا تحديد جملة من المشاكل، يمكن تصنيفها الى صنفين هما:<sup>1</sup>

1- المشاكل العامة لحوكمة المؤسسات الجزائرية: تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أربع مسائل تقليدية فيما يخص الحوكمة، والتي تظهر في الجدول أسفله.

الجدول (3،10) المشاكل العامة لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية
الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة.
حالات الانتقال والخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة، غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها الى الخطر
التناسق بين الاستراتيجية ومصالح المؤسسة	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقائها يوماً بعد يوم.

Source : Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat, code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , édition 2009, p31.

2- المشاكل الخاصة بحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

توجد مجموعة من المشاكل الخاصة بالحوكمة، والتي تختلف حدتها بدرجات متفاوتة بين مؤسسة وأخرى وتتمثل في:<sup>2</sup>

- صعوبة تحسين العلاقة مع البنوك.
- الثقة المهترزة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين الادارة الجبائية.
- كيفية جذب مستثمرين خارجيين للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية.
- النظرة السلبية للجمعية العمومية، والتي تسبب الكثير من الجدل والنزاع بين المساهمين.
- تعاني الكثير من المؤسسات الجزائرية تمييع المسؤوليات وتركيزها المبالغ فيه.

<sup>1</sup> -Ibid,p31.

<sup>2</sup> - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat,Op.Cit, p20 .

- عدم قدرة الأغلبية الساحقة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة، نتيجة عدم استعداد الورثة، وغموض وضعية الأملاك.

**المطلب الثاني: مقارنة بين مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والميثاق الجزائري لحوكمة الشركات.**

نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه مفهوم حوكمة الشركات من اهتمام في الوقت الحالي، فقد حرصت عديد من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية في العديد من الدول، على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وإصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم له. وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، وتم تعديلها في 2004 والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من المؤسسات العامة أو الخاصة سواء المتداولة أو غير المتداولة بأسواق المال من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة المؤسسات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل. وأيضا قامت العديد من الدول بوضع مجموعة من المبادئ المتعلقة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات بها، ومن بين هذه الدول الجزائر وذلك بالإعتماد على المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتبارها المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات.<sup>1</sup>

#### **الفرع الأول: الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات:**

حسب المبدأ الأول من مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يجب أن ينمى إطار عمل حوكمة الشركات برؤية تأثيره على الأداء الاقتصادي<sup>2</sup>، وأن تتألف القوانين والتشريعات اللازمة لتطبيق حوكمة الشركات من قواعد القانون والشفافية.

كذلك الهدف المنتظر من هذا الإطار حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية في ظل تحول الجزائر إلى نمط اقتصاد السوق.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> - محمد طارق يوسف، مرجع سابق، ص 08.

**الفرع الثاني: الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة:**

حسب Gérard Chareaux<sup>1</sup> الهدف من الآليات الرقابية الداخلية للحوكمة هو فرض رقابة على المؤسسة وحل المشاكل التي تنشأ عن انفصال ملكية المؤسسة عن تسييرها. وبالتالي يتضح لنا أن ميثاق الحكم الراشد جاء لتأسيس نظام رقابة داخلية فعال بحيث يصبح فيه الكل يراقب والكل مراقب، وهذا تحقيقاً لأهداف المؤسسة وكل الأطراف المتعاملة معها.

**1 - الجمعية العامة للمساهمين:** يمارس المساهمون حقوقهم بصفة أساسية عن طريق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين والتصويت فيها، كما يمكن للمساهمين الأقلية والمساهمين الأجانب أن يقوموا باقتراح وضع بنود على جدول أعمال إجتماع الجمعية العامة للمساهمين. وهذا ما ينص عليه المبدأ الثاني و الثالث للحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على التوالي: "حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية"، "المعاملة المتساوية للمساهمين".

**2 - مجلس الإدارة:** يراقب المساهمون القرارات الادارية والاستراتيجية للمؤسسة من خلال مجلس الادارة، فالمساهمون ينتخبون أعضاء مجلس الادارة الذين يشرفون على أعمال المدراء التنفيذيون لضمان أن المؤسسة تعمل بشكل يعظم ثروة المساهمين وباقي الأطراف ذات العلاقة، وهذا يبين أهمية مجلس الادارة كمبدأ من مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

**3 - الادارة:** وتعتبر طرفا من الأطراف الموجودة داخل المؤسسة والمسؤولة عن الادارة الجيدة للمؤسسة وبالتالي تصنف ضمن أصحاب المصالح الداخليين، وهذا ما تعترف به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوجود أطراف داخلية ذات مصالح في المؤسسة وتحدد عدة شروط عامة لحماية مصالحهم.

**الفرع الثالث: علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين:**

ويقصد بهم أصحاب المصالح الخارجيين، على سبيل المثال السلطات العمومية كشريك(الحكومة) والبنوك والهيئات المالية الأخرى والموردين والزبائن والعمال والمنافسين... الخ. حيث اهتمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باحترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لهذه الحقوق.

**الفرع الرابع: الجودة في نشر المعلومات:**

ينص ميثاق الحكم الراشد على نشر البيانات المالية السنوية المطلوبة منهم وأيضا جميع المعلومات التي قد يكون لها تأثير مادي على تقييم المؤسسة. وهذا ما تنص عليه كذلك منظمة التعاون الاقتصادي

<sup>1</sup> - Gérard Chareaux, Les théories de la gouvernance :de la gouvernance systèmes nationaux, cahier du fargo des entreprises à la gouvernance des 3 version révisée-décembre 2004,p : 101-104.

والتنمية في أحد مبادئها المتمثل في الإفصاح والشفافية، حيث وضعت شروطا لكشف ونشر حقائق عامة عن المؤسسة تتراوح بين التفاصيل المالية لهياكل حوكمة الشركات.

#### الفرع الخامس: انتقال ملكية المؤسسة:

حق نقل ملكية الأسهم يعتبر من الحقوق الأساسية للمساهمين وهذا ما يتضمنه المبدأ الثاني للحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.

ومنذ بداية صدورها في عام 1999، حظيت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، باعتراف العالم بأسره باعتبارها نقطة قياس دولية لجودة حوكمة الشركات. وقد تم استخدامها بحماس من جانب الحكومات، وواضعي اللوائح التنظيمية والمستثمرين، والشركات والمساهمين سواء في الدول الأعضاء أو في الدول غير الأعضاء بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد وافق على اتباعها منتدى الاستقرار المالي Financial Stability Forum باعتبارها أحد المعايير الإثنى عشر (12) من معايير النظم المالية السليمة Standards for Sound Financial Systems والغرض من هذه المبادئ هو المساعدة في تقييم و تحسين الإطار القانوني و التنظيمي، و المؤسسي الذي يؤثر في حوكمة الشركات.

## خلاصة:

تخضع البيئة التي تعمل بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للكثير من التغيرات التي تؤثر على عملها إما إيجاباً أو سلباً، خاصة في ظل بيئة تنافسية طغت عليها معالم العولمة المتسمة بالإنفتاح الكلي على الأسواق الدولية وغابت عليها وسائل الحماية، خاصة بعد الدخول المحتمل للجزائر إلى منظمة التجارة العالمية، وإنشاء منطقة التبادل الحر في إطار الشراكة الأورومتوسطية.

رغم التطور الذي يشهده قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فهي تسعى إلى تطبيق الحوكمة من أجل تحقيق التميز والنجاح في عملياتها وأنشطتها، وتعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي مميز يضمن لها النمو والتموقع.

ويظهر اهتمام الجزائر بتطبيق حوكمة الشركات من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في 11 مارس 2009 ، قام بتحريره فريق العمل المكلف (GOAL 08) بمساهمة جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE)، ومنتدى رؤساء المؤسسات وكذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، وبمساعدة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

وفي سنة 2010 قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية (GOAL) بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" بالجزائر العاصمة، ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الإلتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية. ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات.

رغم الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لكنها دائماً تبقى ناقصة نتيجة المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات فيما يخص الحوكمة سواء كانت عامة أو خاصة.

الفصل الرابع : واقع الحوكمة بالمؤسسة الجزائرية –

حالة أن.سي.أ روية-

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة التطبيقية

المبحث الثاني : تحليل البيانات وتحديد و اختبار نموذج الدراسة

**تمهيد:**

حوكمة الشركات تخص كل أنواع المؤسسات، باختلاف وظائفها، ملكياتها، وأحجامها... وتطبيقها ليس مرتبط بالشركات المساهمة أو المؤسسات الكبرى فقط، بل تمتد إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تشكل حيزا مهما وكبيرا من النشاط الإقتصادي وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة بل تعتبر هذه المؤسسات مدخلا تكميليا لعدد كبير من المؤسسات الكبيرة.

وفي هذا الإطار تعد الحوكمة من المداخل التي تطبق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتساهم في تطويرها بالرفع من أدائها وزيادة تنافسيتها وذلك من خلال تدعيم عنصر الشفافية وتطوير إدارة المؤسسة وتعزيز المسؤولية الإجتماعية، وضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين أو الأطراف الأخرى ذات المصالح.

سنسلط الضوء في هذا الفصل على واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عبر مبحثين، بحيث سنتطرق في المبحث الأول، إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة التطبيقية والمتمثلة في مؤسسة أن.سي.أ رويبة من جهة ، ومنهج الدراسة الميدانية من جهة أخرى، وأما ما يخص المبحث الثاني،سيتم من خلاله تحليل البيانات واختبار متغيرات وفروض الدراسة.

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة التطبيقية

## المطلب الأول: تقديم المؤسسة موضوع الدراسة

قبل التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة ، اتضح لنا من الأجدر تقديم قطاع المشروبات في الجزائر وهو القطاع الذي تنتمي إليه مؤسسة أن.سي.أ رويبة بما يسمح لنا من التعرف عن مكانة هذه الأخيرة ضمن قطاعها.

## الفرع الأول: واقع قطاع المشروبات في الجزائر

يختص هذا القطاع في تصنيع وتوزيع المشروبات التالية: المياه المعدنية، المشروبات الغازية، عصائر الفواكه والمشروبات الكحولية.

وخلال سنوات 1970-1980 تم تأميم مجموعة المشروبات الجزائرية GBA، والتي تختص مؤسساتها العمومية في مجالات المياه، وتقديم المشروبات الغازية وعصائر الفواكه والكحول... التي تسمى الآن Cojub SGP و التي أصبحت تتكون من فرعين: مشروبات المجموعة الجزائرية GBA و Enajuc. وهذه المؤسسات مجمعة الآن في مؤسسة قابضة Cojub SGP. بعد عدة سنوات طبقت هذه المؤسسات برنامج الإصلاح والترقية من أجل الحفاظ على حصتها في السوق، كما استطاعت الإنخراط في نظام الخصخصة أو الشراكة مع مجموعات وطنية وأجنبية.

أما ما يتعلق بالقطاع الخاص ، فبدوره استطاع أن يبرز في صناعة المشروبات في الجزائر وذلك بفضل مبادرة بعض العائلات من خلال إنشاء مؤسسات تصل ما بين 7 مؤسسات إلى 8 مؤسسات جزائرية والتي كانت أساسا في بدء الأعمال التجارية. وتصل حسب الإحصائيات المقدمة من الديوان الوطني للسجلات التجارية سنة 2010، إلى أن عدد الشركات العاملة في هذا القطاع تتجاوز 1600 مؤسسة، في حين تشير إحصائيات أخرى إلى أن عددها لا يصل 400 منتج فعلي من نفس السنة<sup>1</sup>.

تعتبر المشروبات مهمة جدا في الصناعة الغذائية الجزائرية حيث أن الإحصاءات الوطنية الجزائرية الخاصة بقطاع المشروبات يتم تصنيفها وتحديدها من خلال:

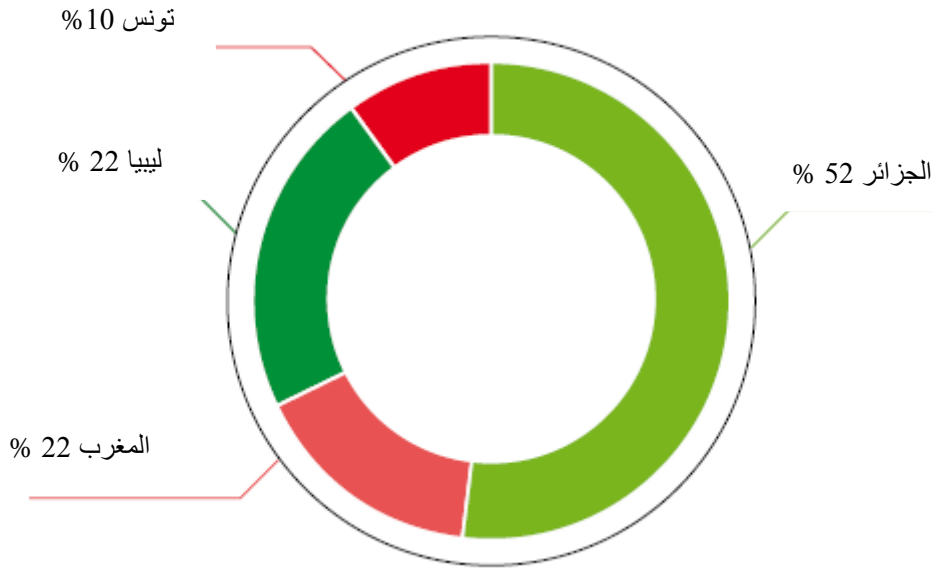
- قسم « D » السلع المصنعة.
- الشعبة « 15 » صناعة المنتجات الغذائية
- أجزاء « 15.3-15.9 » عصير ومشروبات من تسميات المنتجات الجزائرية (NPA)\* الصادر بالمرسوم التنفيذي رقم 02-282 في سبتمبر 2002.

<sup>1</sup> أطلع عليه <http://www.djazairnews.info/national/42-2009-03-26-18-31-37/14476-2010-05-14-20-34-36.html> - يوم: 2013/12/02

\* La Nomenclature Algérienne des Produits



أما من حيث مكانة العصائر والمشروبات الجزائرية من حيث الحجم في السوق المغربي تبين الإحصائيات أن الجزائر تهيمن على أكبر من نصف النسبة الكلية خلال سنة 2012، كما توضحه بيانات الجدول التالي:



الشكل (1،4) هيكل السوق المغربي للعصائر والمشروبات من حيث الحجم

source : Compilation par la NCA-Rouiba des données AC Nielsen

يتضح من الشكل أعلاه أن الجزائر تحتل الصدارة من حيث حجم سوق العصائر والمشروبات والتي قدرت بنسبة 52% أي أكبر من نصف النسبة الكلية، بعدها تأتي في المرتبة الثانية كل من المغرب وليبيا بنسبة 22% ثم تونس بنسبة 10% .

## الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة

### 1- البطاقة الفنية للمؤسسة:

أن.سي.أ الرويبة (NCA Rouiba) : هي شركة جزائرية خاصة تأسست بموجب عقد مؤرخ في 08 أبريل 1966 في الجزائر العاصمة في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) تحت اسم " شركة ذات مسؤولية محدودة ، جديد تعليب الجزائر" ( S.A.R.L Nouvelle Consérverie Algérienne ) تتواجد بالمنطقة الصناعية الرويبة -الجزائر العاصمة 16300، 38-40 شارع ديدوش مراد، الجزائر، الطريق الوطني رقم 05. وهي تتربع على مساحة 11270 م<sup>2</sup> وتمثل منها 7228 م<sup>2</sup> مساحة المبنى مع ورشات العمل والمخازن والإدارة أما المساحة المتبقية والتي تقدر ب 4042 م<sup>2</sup> غير مغطاة مخصصة

لقنوات الإتصال وموقف السيارات، وقد تم تسجيل أن.سي.أ الرويبة في السجل الوطني لمركز التجارة (N RC) تحت رقم : B9916/000008627 المؤرخة في 31 ماي 2011) تاريخ التحديث الأخير من التسجيل في مركز التجارة).<sup>1</sup>

### 2- رأس المال الإبتدائي للمؤسسة:

بلغ رأس مالها في البداية إلى 300.000 دج مقسمة إلى 300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000 دينار لكل سهم منهما، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول (4، 1) توزيع رأس المال الإبتدائي الناشئ

النسبة %	عدد الأسهم	الإسم الكامل
83%	250	صلاح العثماني مؤسس الشركة ووالد السيد سليم العثماني رئيس مجلس الإدارة
17%	50	محمد سعيد العثماني (والد السيد صلاح العثماني مؤسس الشركة)
100%	300	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

### 3- التعديلات المستجدة على لوائح المسجلين:

تعرضت لوائح المسجلين إلى بعض التعديلات إما نتيجة لزيادة في رأس المال أو لنقل الأسهم أو نتيجة لتغيير مقر المؤسسة أو تغيير أهدافها أو لتعديل في الهيئة الإدارية كما هو موضح في أعمدة الجدول الموالي:

#### الجدول (4، 2) التعديلات على لوائح المسجلين والغرض من هذه التغييرات

السنة	التسجيل العام	دراسة التوثيق	الغرض من التغييرات	الوصف
1974	15 مارس	ماجستير BOUAMRA (البلدية)	زيادة رأس المال	زيادة في رأس مال الشركة من 300000 دج إلى 800000 دج
1978	26 جانفي	مكتب كاتب العدل Belcourt	نقل الأسهم	تغييرا في الملكية وانتقال أسهم الراحل محمد سعيد عثمانى إلى ورثته
1985	21 جويلية	ماجستير	زيادة رأس	زيادة في رأس مال الشركة من

<sup>1</sup> - وثائق المؤسسة.

800000 دج إلى 1244000 دج	المال	REHHAL (الشراكة)		
نقل المكتب المسجل تحت رقم 38-40 من بوليفارد ديدوش مراد إلى الطريق الوطني رقم 05 المنطقة الصناعية الروبية، الجزائر.	تغيير مقر المؤسسة			
العمليات التي يقوم بها المتبرعين: - فاطمة أرملة العثماني وابنتان لكل منهما 12 سهم - صلاح العثماني لصلاح ابنه سليم 200 سهم وابنة 122 سهم.	نقل الأسهم			
إضافة أنشطة تجارية جديدة للمجتمع.	تغيير أهداف المؤسسة			
زيادة رأس مال الشركة من 1244000 دج إلى 6842000 دج	زيادة رأس المال	ماجستير MERABET (الجزائر العاصمة)	17 جويلية	1994
إضافة أنشطة تجارية جديدة للمجتمع.	تغيير أهداف المؤسسة			
زيادة رأس مال الشركة من 6842000 دج إلى 54736000 دج	زيادة رأس المال	ماجستير DJIDJIK (Larbaa)	14 ديسمبر	
زيادة رأس مال الشركة من 54736000 دج إلى 109472000 دج	زيادة رأس المال	ماجستير DJIDJIK (Larbaa)	30 ديسمبر	1995
تعيين السيد صلاح العثماني كمدير للشركة خلفا للسيد سعيد عثماني.	تعديل في الهيئات الإدارية	ماجستير DJIDJIK (Larbaa)	09 جوان	1999
إضافة أنشطة تجارية جديدة للمجتمع.	تغيير أهداف المؤسسة	ماجستير DJIDJIK (Larbaa)	17 جوان	
العمليات التي يقوم بها المتبرعين: - خديجة عثمانى لأختها يمينة عثمانى بمعدل 528 سهم - زازية عثمانى لأختها فوزية عثمانى بمعدل 528 سهم.	نقل الأسهم	ماجستير IMENDASSEN (الجزائر العاصمة)	24 أكتوبر	2000

2003	31 مارس	ماجستير IMENDASSEN (الجزائر العاصمة)	تعديل في الشكل القانوني	تغيير في الشكل القانوني للشركة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA)
2004	14 ديسمبر	ماجستير IMENDASSEN (الجزائر العاصمة)	نقل الأسهم	العمليات التي يقوم بها المتبرعين : - صلاح عثمانى لابنه سليم عثمانى بمعدل 40026 أسهم عادية.
2005	27 سبتمبر	ماجستير IMENDASSEN (الجزائر العاصمة)	نقل الأسهم	عملية الإنتفاع من التبرع بمعدل 26400 أسهم عادية التي أدلى بها سليم عثمانى لوالده صلاح عثمانى.
2006	11 جانفي	ماجستير BOUCHALI (الجزائر العاصمة)	تمديد حياة المؤسسة	تمديد حياة المؤسسة إلى 99 سنة
2006	16 جانفي	ماجستير BOUCHALI (الجزائر العاصمة)	زيادة رأس المال	زيادة في رأس مال الشركة من 109472000 دج إلى 152044000 دج، دخول مساهمين أجنب ، استثمار رأس مال إفريقيا أنفست
2007	04 أبريل	ماجستير BOUCHALI (الجزائر العاصمة)	تغيير هدف المؤسسة	إضافة أنشطة تجارية جديدة للمجتمع.
	07 إلى 10 جوان	ماجستير BOUCHALI (الجزائر العاصمة)	تعديل المادة 11	تعديل المادة رقم 11 المتعلقة بلوائح بيع الأسهم.
	11 جوان إلى 09 جويلية	ماجستير BOUCHALI (الجزائر العاصمة)	زيادة رأس المال	زيادة في رأس مال الشركة من 152044000 دج إلى 195987000 دج، زيادة من رأس مال الشركة ذات أسهم خاصة بإفريقيا أنفست.
2007	30 ديسمبر	ماجستير ATBI (الحراش)	زيادة رأس المال	زيادة رأس المال بعد إعادة التقييم القانوني للأصول المنصوص عليها في المادة 56 من قانون المالية لعام 2007، ثم إعادة تقييم الأصول العقارية وحققت أكبر فائض بعد إعادة التقييم خالية من الضرائب لتصل إلى: 729195000 دج
2008	03 جوان	ماجستير ATBI (الحراش)	نقل الأسهم	بيع سهم خاص بسليم عثمانى بموجب عقد لوالد صلاح عثمانى.
	23	ماجستير الفلاح	نقل الأسهم	نقل من حصة رأس مال شركة إفريقيا أنفست حسب عدد

الأسم.		(الجزائر العاصمة)	ديسمبر	
الإسم السابق " جديد تغليب الجزائر " حلت محلها " أن.سي.أ رويبة، شركة ذات أسهم.	تعديل بسبب اجتماعي			
زيادة رأس المال. 729195000 دج إلى 849195000 دج محجوزة إلى السيد سليم عثمانى، رافق إجراء تعديل في توزيع الأسهم مجانا من خلال إعادة تخصيص نحو 8725 سهم لسليم عثمانى خصمها من أسهم المنحة المخصصة لإستثمار أفريقيا أنفست خلال إدماج احتياطي إعادة تقييم الأصول	زيادة رأس المال.			
نقل ملكية 30000 سهم الخاصة بسعيد عثمانى لنجل سعيد محمد أيمن عثمانى	نقل الأسهم	ماجستير BAADECH ( الجزائر العاصمة )	28 أبريل	2009
نقل ملكية 20000 سهم وتم التبرع بسهمين خاصة بسعيد عثمانى وكذلك إستفادة طفليه بمعدل 10000 سهم.	نقل الأسهم	ماجستير BAADECH ( الجزائر العاصمة )	04 إلى 08 جويلية	
التبرع ب 203 سهم خاصة بمحمد مختار عثمانى لإستفادة محمد المهدي العثماني.	نقل الأسهم	ماجستير BOUCHALI ( الجزائر العاصمة )	20 فيفري	2011
التبرع ب 566 سهم خاصة ببيمينة عثمانى.	نقل الأسهم	ماجستير BOUCHALI ( الجزائر العاصمة )	23 مارس	
- نقل 30000 سهم خاصة بسعيد عثمانى لإبنه. - تغيير شكل الأسهم. - الحد من القيمة الإسمية للسهم من 100 دج إلى 100 دج. - الحصول على ترتيبات كافية وعقد اجتماعات مجالس وجمعيات المساهمين تحسبا للإكتتاب العام. - استحداث شروط جديدة مطلوبة بموجب لوائح الأوراق المالية.	نقل الأسهم	ماجستير BAADECH ( الجزائر العاصمة )	14 جوان	
حمل جميع أسهم الشركة على نطاق واسع.	توافق النظام الأساسي للمجتمع.	ماجستير ATBI ( الحراش )	08 جانفي	2013

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

4- تطور رأس مال المؤسسة:

في مارس 2003 تحولت مؤسسة رويبة إلى شركة ذات أسهم (S.P.A) برأسمال إجتماعي قدره 849.195.000 دج مقسم بين 19 مساهمين كما هو موضح في الجدول (3،4)

الجدول (3،4) الرأسمال الإجتماعي

النسبة %	عدد الأسهم	المساهمون
0.0	10	صالح عثمانى
3.1	263990	صالح عثمانى ( حق الإنتفاع) وسليم عثمانى ( حق الرقبة En tant que nu propriétaire)
31.3	2660330	سليم عثمانى
7.7	654830	محمد الهادي عثمانى
4.7	399450	ثريا عثمانى
4.2	360160	محمد عثمانى
3.5	300000	محمد سعيد أيمن
1.8	154810	سعيد عثمانى
1.2	100000	سعيد عثمانى ( حق الإنتفاع) وعدنان عثمانى (حق الرقبة)
1.2	100000	سعيد عثمانى (حق الإنتفاع) وذرة عثمانى (حق الرقبة )
0.8	72030	محمد صبحي عثمانى
0.8	70000	محمد مختار عثمانى
0.7	55660	خديجة عثمانى
0.7	55660	زازية عثمانى
0.7	55660	فوزية عثمانى
0.6	50000	يمينة عثمانى
0.1	5660	لامى محمد سكاره
0.0	2030	محمد مهدي عثمانى
0.0	10	عدنان عثمانى
0.0	10	ذرة عثمانى
36.9	3131640	أفريك أنفست فاند ليميتد
0.0	10	مغرب إنفست الجزائر شركة ذات أسهم
100	8491950	إجمالي الأسهم
	849.195.000	مبلغ رأس المال الإجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء وثائق المؤسسة.

5- مراحل تطور المؤسسة:

عرفت مؤسسة رويبة تطورا ملحوظا منذ تاسيسها في 1966 إلى أن وصلت إلى ما هي عليه في الوقت الحاضر . وقد كان ذلك التطور نتيجة مجموعة من الأحداث ميزت مسارها نحاول توضيحها باختصار ضمن الجدول التالي :

الجدول (4، 4) المراحل التي مرت بها المؤسسة

السنة	الأحداث التي مرت بها المؤسسة
1966	إنشاء المؤسسة: بداية إنتاج وتوزيع المواد الغذائية المعلبة مثل الطماطم.
1978	دخول الورثة الجدد كسعيد محمد عثمانى نتيجة التنازل.
1984	بداية نشاط إنتاج مشروباتالفواكه (العصائر).
1989	اقتناء معدات للتجهيز والتعبئة والتغليف من الورق المقوى العقيم.
1999	تغيير في الإدارة من خلال تعيين السيد صلاح عثمانى مدير المؤسسة والسيد سليم عثمانى عضو منتدب للمؤسسة.
2000	الحصول على شهادة ISO 9002 (أول مؤسسة جزائرية تحصل على هذه الشهادة)
2003	تغيير الشكل القانوني للمؤسسة لتصبح شركة ذات أسهم.
	أضرار واسعة النطاق الناجمة عن زلزال بومرداس مما أدى إلى نقل مقر التوزيع من سمار الواد إلى موقع جديد.
2004	بداية إنتاج الحليب المعقم.
2005	دخول شركة الأسهم الخاصة أفريقيا أنفست حيث قامت اللجنة بتنفيذ إستراتيجية واعتمدت على برنامج التطوير والتنمية في جميع الأنحاء التالية: - تنفيذ البرامج المتعلقة بتخطيط موارد المؤسسة التي تغطي مختلف المجالات التشغيلية للمجتمع. - إنشاء برامج التحديث الصناعي. - إيقاف إنتاج الحليب بعد الإرتفاع الحاد في أسعار مسحوق الحليب. - بداية خطة تدريبية لكافة الموارد البشرية. - بناء منصة الخدمات اللوجستية حسب المعايير الدولية.
2007	- إعادة الهيكلة المالية، خاصة بعد التمويل من بنك الإستثمار الأروبي. الحصول على شهادة ISO14001 .
	بعد نجاح البرنامج الأول الخاص برفع مستوى الصناعة سنة 2005 تم اعتماد خطة عمل تتمحور حول المنتجات والعلامة التجارية.
2008	- الحصول على جائزة البيئة الوطنية التي تصدرها السلطات الوطنية.

<p>- الحصول على شهادة ISO14001 .</p>	
<p>2009</p> <p>- بداية تنفيذ خطة تسويق جديدة.</p> <p>- تحديث شعار العلامة التجارية.</p> <p>- اعتماد طرق جديدة للتعبئة والتغليف.</p> <p>- الموافقة على الميزانية للإتصال والترويج تماشيا مع أهداف المؤسسة.</p>	
<p>2010</p> <p>- بداية إنتاج وتوزيع مجموعة مختلفة من مشروبات الفواكه.</p> <p>- اعتماد برنامج تنمية تشمل المجالات التالية:</p> <p>- تعزيز حوكمة الشركات من قبل تعيين السيد صلاح عثمانى كرئيس للمؤسسة والسيد سليم عثمانى رئيس مجلس الإدارة والسيد محمد الصحبي عثمانى في منصب الرئيس التنفيذي.</p> <p>- اعتماد مدونة لقواعد الحكم الراشد وإنشاء لجنة التدقيق ولجنة التعويض.</p> <p>- وضع خطة تنفيذ ثانية على المستوى الصناعي والتجاري والإعتماد على توطيد مرافق الإنتاج وتعزيز منصة التوزيع.</p> <p>- دراسة إمكانية تطوير التصير إلى بلدان المغرب العربي وطرق تضمن إدخال منتجات الرويبة في هذه الأسواق.</p> <p>- تقديم تقرير من الشركة إلى بورصة الجزائر.</p>	
<p>2011</p> <p>بداية تنفيذ برنامج التنمية الذي أعتد سنة 2010 من خلال الآتي:</p> <p>- تطوير المساحات المكتبية الجديدة، وتوسيع الطرق ومنصة الخدمات اللوجستية لتحسين مساحة التخزين.</p> <p>- تركيب خط جديد للتعبئة والتغليف.</p> <p>- تغيير من طرق التعبئة والتغليف وشعار العلامة التجارية.</p> <p>- بداية تفعيل وتخطيط موارد المؤسسة.</p> <p>- الشروع في عملية التصديق على نظام سلامة الأغذية وفقا لمعيار ISO22000 .</p>	
<p>2012</p> <p>- تطوير إنتاج الورشات من أجل الإمتثال لمتطلبات ISO22000 ، وهم معالجة التربة، تنظيم تدفق المواد والأفراد وأخيرا تدقيق المستندات.</p> <p>- تركيب خط ثاني جديد للتعبئة والتغليف (خط تغليف الصناعي الزجاجي).</p> <p>- بداية عملية المسؤولية الإجتماعية للمنظمات ومساهماتها في التنمية المستدامة وفقا لمعيار ISO26000 .</p> <p>- وضع خطة عمل للشركة للفترة 2012 – 2016.</p>	
<p>2013</p> <p>الإتجاهات الإستراتيجية الرئيسية لسنة 2013 هي كما يلي:</p> <p>- تركيب خط ثالث للتعبئة والتغليف.</p> <p>- استبدال الخط القديم للتعبئة والتغليف للحصول على خط جديد ومعقم.</p> <p>- تعظيم الإستفادة من الخصائص الحسية والغذائية للمجموعة PET* .</p> <p>- الحصول على شهادة ISO22000 .</p>	

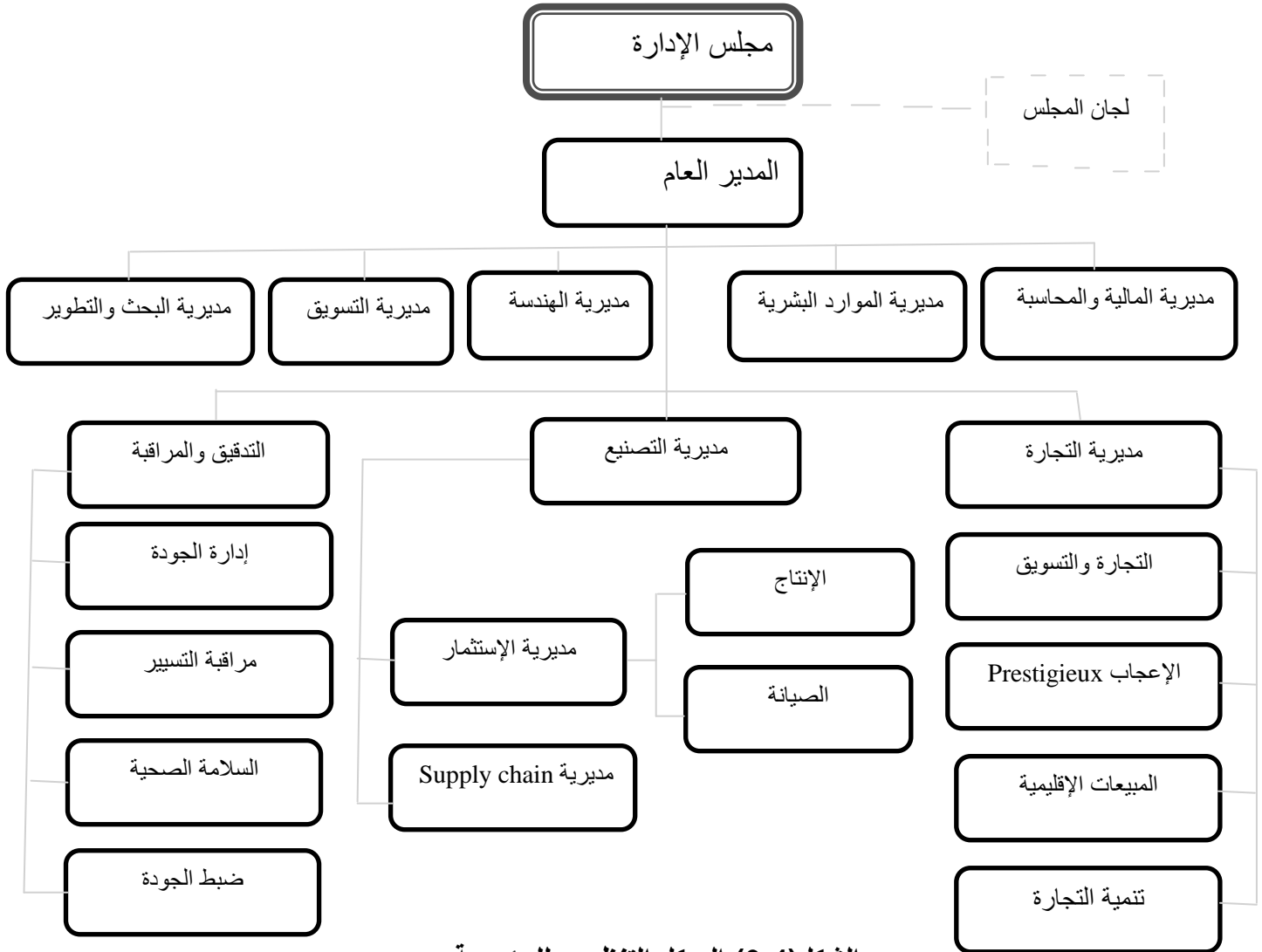
\* Polyéthylène Téréphtalate,Plastique courant utilisé pour la fabrication des bouteilles utilisées pour le conditionnement des boissons.



- استغلال أراضي جديدة لإستيعاب منصات لوجستية جديدة.  
- الإكتتاب في البورصة.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الشكل (2،4) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

### مجلس الإدارة:

منذ سنة 2003 تم الفصل بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، بناء على توصية من فرق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية (مجموعة البنك الدولي) .

أما من حيث تكوين مجلس الإدارة، المؤسسة تتمتع بمجلس يتكون من ممثلين عن المساهمين والإدارة، إضافة إلى اثنين أعضاء مستقلين، واحد مسؤول والآخر مراقب، وكانت الأمانة العامة لمجلس المؤسسة تؤمن محامين مستقلين.

وفيما يتعلق بسير عمل المجلس، فإنه يجتمع مرة في السنة على الأقل رسميا مع جدول أعمال مسبق.

### 1- اللجان التابعة لمجلس الإدارة:<sup>1</sup>

أشغال المؤسسة تطبق قواعد حوكمة الشركات التي تعزز التنمية وذلك من خلال لجان متخصصة تابعة لمجلس الإدارة بحيث يتم استثمار كل منها بمهمة محددة وهي كالتالي:

**1-1 اللجنة الإستراتيجية:** أنشأت اللجنة الإستراتيجية سنة 2005 حيث يجتمع الرئيس التنفيذي مرة كل شهر مع كبار المسؤولين التنفيذيين للمؤسسة وكذلك خبراء مستقلين عن اللجنة الاستراتيجية ويتم تسجيل عملية صنع القرار والمناقشات في محاضر الاجتماعات التي تشمل توصيات السياسات والمسؤوليات الرئيسية للجنة الإستراتيجية وهي كالتالي:

- اتباع الإرشادات التي نوقشت وسجلت في محاضر الاجتماعات السابقة.

- إعداد قرارات استراتيجية لتقديمها لمجلس الإدارة.

- رصد الإنجازات الشهرية ومقارنتها مع الفترات السابقة وكذلك بالنسبة للميزانية

ويرأس هذه اللجنة السيد Demontalivet. Jean-pierre\* الذي يعمل مع مؤسسة أن.سي.أ الرويبية. حيث وضع استراتيجية تنموية لأكثر من 03 سنوات مع أكثر من 40 سنة من الخبرة في مجموعات مرموقة وعالمية مثل دانون وهنكل...سواء في الأسواق الناضجة في البلدان الناشئة.

**1-2 لجنة التدقيق (المراجعة):** تأسست لجنة التدقيق في سنة 2010 من أجل السيطرة على وظيفة المراجعة الداخلية للمؤسسة والتفاعل مع مراجعي الحسابات الخارجيين للمؤسسة والمهمة الرئيسية للجنة التدقيق أنها تعمل على مراجعة الحسابات التشغيلية للتدفقات المادية والمالية ثم اعتماد التوصيات من قبل الإدارة.

ويرأس هذه اللجنة السيد "مهدي الغربي" محاسب ومراجع الحسابات سابقا في Pricewaterhouse وهو عضو في مجلس إدارة المؤسسة أن.سي.أ الرويبية ومقاعد مجلس الإدارة يتكون من أربعة مؤسسات جزائرية خاصة.

حيث تنصح المؤسسة من قبل المؤسسات الموضحة في الجدول (4،5) التالي:

<sup>1</sup> - وثائق المؤسسة.

\*خبير في التعرف على منتجات المستهلك لمدة 07 سنوات و ينصح أساسا المؤسسة بإنتاج سلع استهلاكية في منطقة الشرق الأوسط (الشرق الأوسط وشمال إفريقيا).

الجدول (4،5) : مكاتب التدقيق التي لها علاقة مع المؤسسة

المكتب	الدعم
GIDE Loyrette Nouvel	أمانة المجلس والدعم القانوني والإستراتيجي.
TUV	صيانة نظام إدارة الجودة والبيئة.
Technip	تحسين منصة الخدمات اللوجستية.
C2A	تنفيذ النظام المحاسبي الجديد ومراجعة الحسابات التشغيلية.
NEXT STEP	نظام الأجور والإجراءات الإدارية والموارد البشرية.
Alti Conseil & Ingénierie	تدقيق نظام المعلومات.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

**1-3 لجان مجلس الإدارة الأخرى:** تم إنشاء لجان أخرى لمجلس الإدارة وهذه اللجان تتمثل في التالي:

- لجنة الترشيح.

- لجنة التعويضات.

- لجنة الأخلاقيات والبيئة والتنمية المستدامة.

**الفرع الرابع: أهداف ونشاط المؤسسة وتسييرها**

**1- أهداف المؤسسة:** وفقا لغرض التأسيس، يتضمن غرض المؤسسة الأنشطة التالية:

- تعليب.

- إنتاج المياه المعدنية ومختلف المشروبات الغازية.

- صناعة معلبات اللحوم والدواجن.

- إعداد وجبات الطعام.

- صنع المنتجات المستخدمة في علف الحيوانات باستثناء الدقيق الخاص بتغذية الأسماك.

- صنع الحليب ومنتجات الألبان والبسكويت والحلويات ومنتجات لحمية وتجهيز الأغذية.

- إنتاج وتصنيع الأغذية.

- استيراد وتصدير مباشر أو بشكل غير مباشر، كل ما يرتبط بالخضروات والفاكهة المجففة والأسماك

الطازجة.

- إنتاج وتصنيع مختلف المنتجات ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بهدف المؤسسة الإجتماعي.

- استيراد المواد الأساسية المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بالأداء السليم للمؤسسة وكذلك المنتجات

المخزنة أو المصنعة من قبل المؤسسة.

- مواد التعبئة والتغليف والحفظ المتعلقة بالأغذية.

- إعداد وجبات الطعام المستخرج من اللحوم الحمراء والدواجن والأسماك والخضروات.

- توزيع المياه المعدنية ومختلف المشروبات الغازية.

- توزيع المواد الغذائية وجميع المنتجات الغذائية الأخرى.

- البيع بالجملة للمنتجات والمشروبات الغذائية.

2- نشاط المؤسسة: تجدر الإشارة إلى أنه قد مارست المؤسسة منذ نشأتها في سنة 1966 الأنشطة التالية:

- إنتاج وتوزيع العصائر والمشروبات.

- إنتاج وتوزيع الخضر والفواكه المعلبة ( توقفت عن ذلك في سنة 2005).

- إنتاج وتوزيع الحليب المعقم ( توقفت عن ذلك في سنة 2005).

3- تسيير المؤسسة: يمثل "سليم عثمانى" رئيس مجلس الإدارة و"محمد صبحي عثمانى" المدير العام والجدول (6،4) يوضح مختلف الأعضاء في الإدارة

الجدول (6،4) الوكالات الإدارية وعدد أعضاء مجلس إدارة المؤسسة.

المسير	النوع	عدد الوكالات الإدارية خارج المؤسسة	قائمة مجالس الإدارة الأخرى
صلاح عثمانى	عضو	1	SELECTAIR. SPA
سليم عثمانى	الرئيس	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SELECTAIR. SPA</li> <li>• LAPAL PRO. SPA</li> <li>• AFIA INTERNATIONAL ALGERIA. SPA</li> <li>• Alliance Assurance. SPA</li> </ul>
محمد مختار عثمانى	عضو	1	SELECTAIR. SPA
سعيد عثمانى	عضو	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SELECTAIR. SP</li> <li>• FRUITAL. SPA</li> </ul>
محمد الهادي عثمانى	عضو	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SELECTAIR. SP</li> <li>• FRUITAL. SPA</li> </ul>
محمد عثمانى	عضو	1	SELECTAIR. SPA
محمد عزيز مبارك	الممثل الدائم لمجلس الإدارة والشخص الاعتباري للأسهم الخاصة بصندوق الإستثمار الإقليمي أفريقيا	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maghreb Leasing Algeria. SPA</li> <li>• ICOSNET. SPA</li> <li>• Maghrebinvest. SPA</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inpha-Médis. SPA</li> <li>• Sancela Algérie. SPA</li> <li>• Sols et Fondations. SPA</li> </ul>		أنفست.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SNAX. SPA</li> <li>• Inpha-Médis. SPA</li> <li>• Général Emballage. SPA</li> <li>• Amimer Energie. SPA</li> </ul>	4	الممثل الدائم لمجلس إدارة المؤسسة والشخص الإعتباري للمؤسسة المغربية أنفست.	مهدي الغربي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

#### الفرع الخامس: مديريات المؤسسة

- 1- مديرية المالية والمحاسبة: هذه المديرية تقوم بخدمات المحاسبة ( العامة والتكاليف) وخدمات الميزانية المالية.
- حيث تقوم مؤسسة أن.سي.أ الرويبة منذ نشأتها بضمان الإمتثال السليم للوائح الجزائرية لتسيير حساباتها وأداء التزاماتها وتقديم التقارير المالية وشبه المالية.
- وتلتزم المؤسسة بنشر تقريرها والبيانات المالية السنوية على موقعها على الأنترنت وعلى مستوى CNRC كما هي موضحة في الملحق رقم 01.
- أما من حيث نشر المعلومات لمساهميها وموظفيها، منذ عام 2003 ، بدأت شركة أن سي أ - رويبة في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين، والعاملين، والمستثمرين، والعائلة. ولم يعد المساهمون الذين من العائلة في الغالب بحاجة للاستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم الشركة به؛ فقد نشر كل شيء في التقرير السنوي، مما جعلها تتمتع بثقة السوق وتحقيق استراتيجية أن تدرج المؤسسة في سوق الأوراق المالية وعرض 20-25% من رأس مالها للتداول، كما هو موضح في الملحق رقم 02. ويعتبر الأداء المالي والعمليات الراسخة من العوامل الرئيسية لجذب استثمارات جديدة مثل صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم "إفريقيا إنفست" .

- 2- مديرية التجارة والتسويق: تقوم هذه المديرية بالعمل جنبا إلى جنب مع جميع الإتجاهات الأخرى. مهمة قسم المبيعات هو تتبع مطالب الزبائن وإدارة مخزون المنتجات التامة الصنع وتقديم التسليم المباشر وغير المباشر للمنتجات في الوقت المناسب.
- مصلحة التسويق تتعامل بشكل رئيسي مع دراسة السوق لإطلاق منتجات جديدة عن طريق الإعلان والإتصالات، والخدمات المختلفة التي تقدمها المديرية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- التسويق: مسؤول عن تطوير دراسة السوق وتتبع المبيعات والتخطيط لأنشطة الإتصالات والترويج.
  - التجارة: المسؤول عن الترويج والترفيه على مستوى نقاط البيع.
  - خدمة المبيعات الغير مباشرة: مهمتها تسيير المبيعات لتجار الجملة.
  - خدمة المبيعات المباشرة: يوفر المبيعات لتجار التجزئة والموزعين في بلديات الجزائر العاصمة والبلدية وبومرداس.
  - قسم المبيعات (الحسابات الرئيسية): خدمة الزبائن المرموقين كالفنادق والمطاعم والدوائر الحكومية وشركات الطيران...
  - خدمة التصدير.
  - تسيير المخزون (منتجات تامة الصنع): تعمل على إدارة ومراقبة مستويات المخزون باستمرار.
  - تنسيق المبيعات: تكون مسؤولة عن التنسيق بين هياكل البيع المختلفة وضمان الإمتثال للأهداف التي وضعتها إدارة المبيعات.
- العلامات التجارية والشعارات التي تملكها المؤسسة موضحة في الجدول (7،4) التالي:

الجدول(7،4) العلامة التجارية والنوع الخاص بالمؤسسة

رقم الشهادة	رقم الإيداع	تاريخ تقديم الطلب	العلامة
-	002089	2012/06/13	الروبية اللب
-	003781	2012/12/03	الروبية KID
-	001323	2012/04/12	الروبية KID'S
-	112130	2010/07/10	الروبية FRESH
-	110599	2011/02/27	الروبية
-	110602	2011/02/27	الروبية التميز
-	110601	2011/02/27	الروبية اختيار
-	110627	2011/02/28	الروبية التميز أي نوع من الفواكه
-	110628	2011/02/28	الروبية اختيار أي نوع من الفواكه

<sup>1</sup> - وثائق المؤسسة

-	110600	2011/02/27	الرويبة
-	101505	2010/05/13	الرويبة REFRESH
-	101506	2010/05/13	الرويبة FRESH
-	092614	2009/09/14	رويبة شاربات
-	090203	2009/06/26	الرويبة فواكه ممزوجة 100% ذوق زائد
070791	081289	2008/03/29	الرويبة
072034	081327	2008/04/30	فواكه ممزوجة رويبة
072115	081323	2008/04/30	الرويبة نشاطي
072116	081324	2008/04/30	الرويبة طاقتي
072117	081325	2008/04/30	الرويبة أفضل الفواكه
072118	081326	2008/04/30	الرويبة كل نوع من الفواكه
072119	081328	2008/04/30	الرويبة 100% فاكهة
071985	060900	2006/04/02	O+
069281	052206	2005/11/30	DIVA
069469	050746	2005/05/04	أكد جدا، جيد جدا... !
047361	047361	2004/04/08	الرويبة جديد التعليب الجزائري
066892	040137	2004/01/27	دير رايك
066891	040136	2004/01/27	دير رايك
066587	032194	2003/11/23	ACTILAIT
066480	032102	2003/11/10	LEO
063562	021458	2002/06/29	موافق
063565	021461	2002/06/29	N'TIC
063563	021459	2002/06/29	WEEZ
063566	021462	2002/06/29	MAMBO
063564	021460	2002/06/29	OOPS
063733	021654	2002/07/31	YOOPI
066048	030226	2003/02/16	زووم
066047	030225	2003/02/16	زووم
066046	030224	2003/02/16	زووم زووم
060977	011244	2001/01/16	الرويبة في أي ساعة... عصير السعادة
060978	011245	2001/01/16	الرويبة إذا الفاكهة، جيد جدا... !
060976	011243	2001/01/16	رويبة وتحلى الدنيا

057534	000040	2000/01/12	SPIRO
058175	000547	2000/04/01	JUDOLAIT
055630	990065	1999/01/23	الرويبة
056991	991512	1999/10/27	Siroco
054290	880433	19998/04/22	Fruito
047361	940131	1994/02/08	الرويبة جديد التعليب الجزائري

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

**3 - مديرية الموارد البشرية:** مهامها تسيير شؤون الموظفين مع ضمان حماية الموظفين وتوفير مناخ عمل جيد وذلك من خلال التطبيق الصارم للوائح المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين والدراسة المستمرة لوسط العمل والبحث عن الحلول المرتبطة بظروف وعلاقات العمل. إضافة إلى التحكم في أنشطة التدريب وتطوير الهياكل الإجتماعية اللازمة. ومنذ إنشاء مؤسسة أن.سي.أ الرويبة سنة 1966 اعتمدت ادارة المؤسسة نموذجا لإدارة الموارد البشرية يعتمد على الإستماع والحوار مع جميع فرق العمل، حيث تم إنشاء فرع لمركز الإتحاد العام للعمال الجزائريين. الإدارة العامة والنقابة الخاصة بالعمال متحدون بشأن القضايا المتعلقة بتحسين المناخ الإجتماعي لفريق العمل وتحفيزهم لأن هذا الأسلوب يؤدي إلى نشوء وتطور المهارات الوطنية.

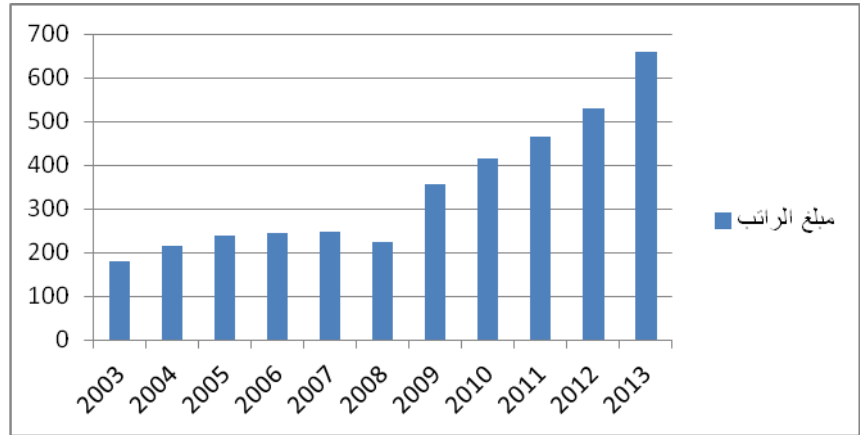
### 1-3 عدد العمال في المؤسسة:

#### الجدول (8،4) عدد العمال

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	336	356	297	267	268	292	319	401	421	479	489

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة





الشكل (4،3) عدد العمال

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد العمال في تزايد مستمر حيث بلغ عدد العمال 336 عام 2003 ليصل إلى 489 عام 2013 ويرجع ذلك إلى السياسة التي تنتهجها المؤسسة المتمثلة في:

- إلتزام الحفاظ على مناخ إجتماعي هادئ يعتمد التشاور.
- اعتماد نظام أجور يضمن تموقع أعلى للسوق.
- تنفيذ سياسة التدريب الكافي وإدارة الحياة الوظيفية.

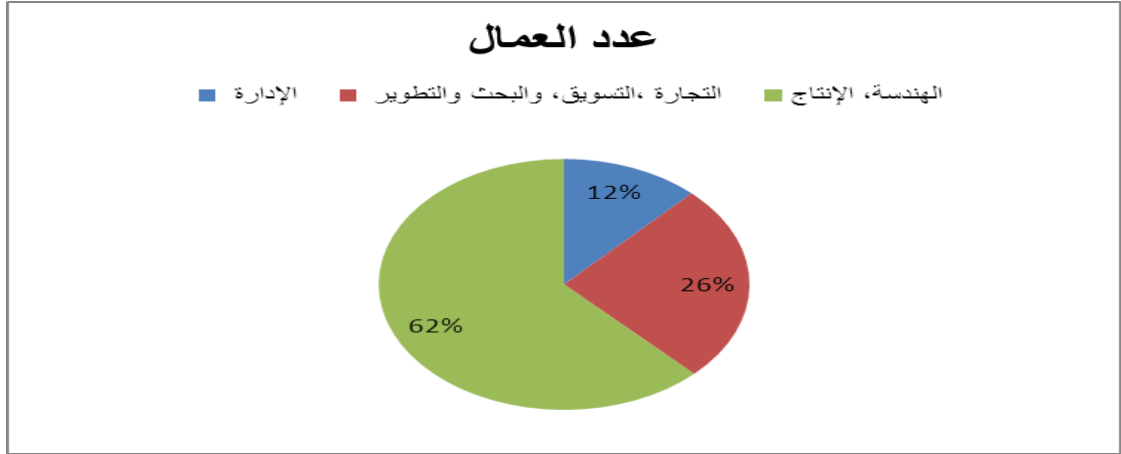
### 2-3 توزيع العمال في المؤسسة

يتوزع العمال حسب الوظائف كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (9،4) توزيع العمال

النسبة	عدد العمال	الوظيفة
12%	59	الإدارة
26%	125	التجارة، التسويق، والبحث والتطوير
62%	305	الهندسة، الإنتاج
100%	489	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة



الشكل (4،4) توزيع العمال

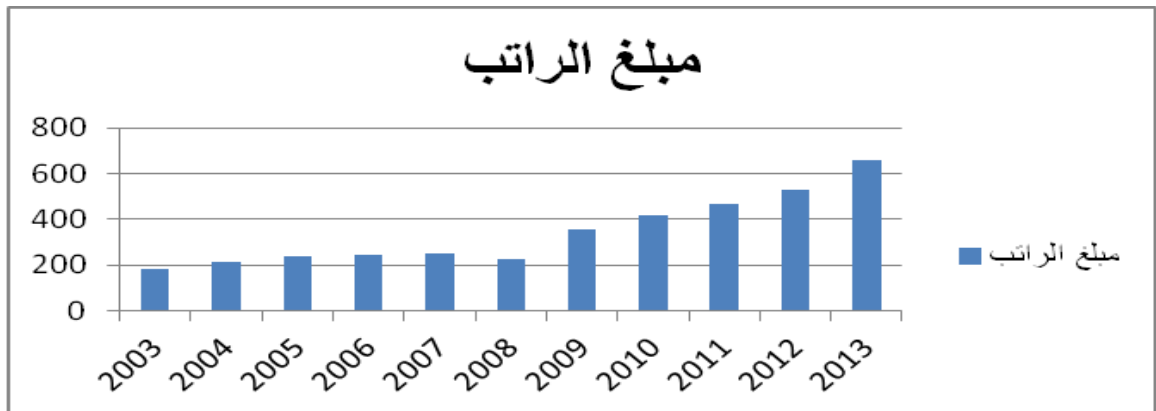
يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع العمال حسب الوظائف ، حيث تبين أن عدد العمال في وظيفة الهندسة والإنتاج احتلت النسبة الأكبر التي تمثلت في 62%، ثم تليها وظيفة التجارة، التسويق والبحث والتطوير حيث بلغت نسبة 26%، لتأتي في الأخير وظيفة الإدارة التي بلغت نسبتها 12%.

### 3-3 رواتب العمال (الأجور)

الجدول (10،4) رواتب العمال

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
مبلغ الراتب (مليون دج)	180	215	239	245	249	225	357	414	465	531	658

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة



الشكل (5،4) رواتب العمال

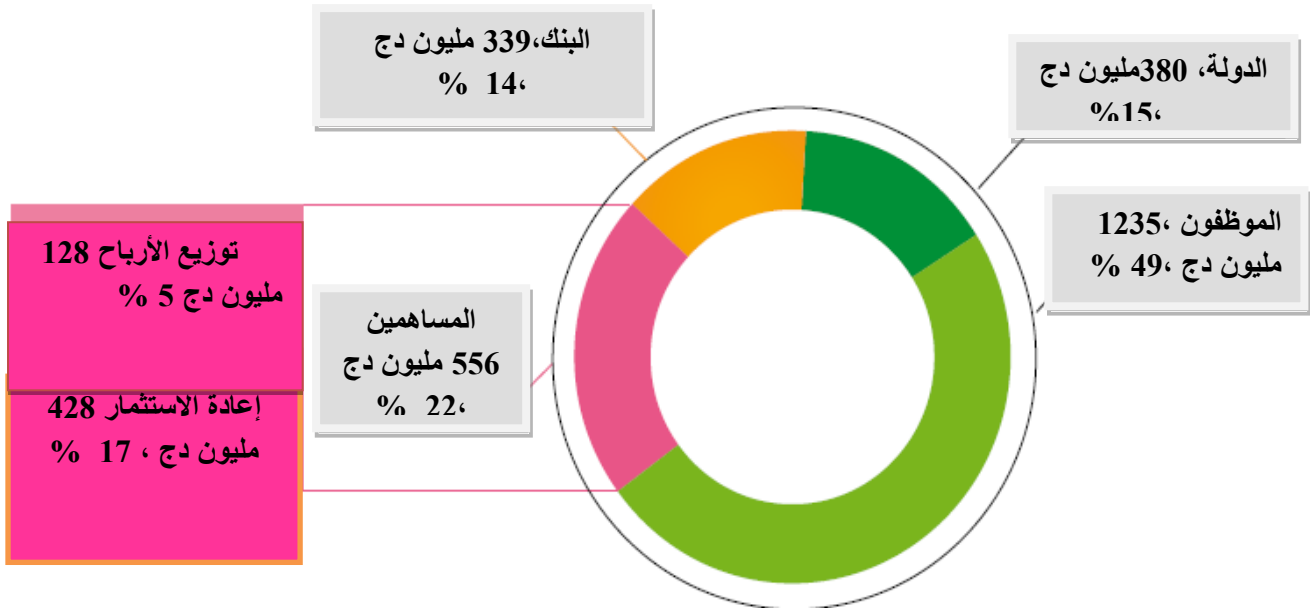
نلاحظ فيما يخص المرتبات فهي تنمو بسرعة حيث كانت الرواتب تبلغ 180 مليون دج في سنة 2003 ثم بلغت 658 مليون دج في سنة 2013 نتيجة لنمو المؤسسة وتوسعها وذلك راجع لمجموعة من السياسات تم إنتهاجها من طرف الإدارة:<sup>1</sup>

- وضع استراتيجيات للإتصال المفتوح والدائم ما بين المساهمين ومختلف الجماعات المعنية بما في ذلك العائلة.
- إعادة النظر في وضع قواعد ارشادية واضحة من وجهة نظر المحاسبة ( تحديث الممارسات المحاسبية بما يتماشى مع النظام المحاسبي الجديد).
- محاولة الإستفادة من التجارب الدولية نتيجة احتكاك مديرها بالخارج، من خلال تأكيد الجودة، وتسوية العمليات مع ذوي العلاقة، والشفافية مع المساهمين.
- توسيع فروع نشاط المؤسسة من تصنيع الأغذية إلى تصنيع منتوجات أخرى مثل المرطبات مع محاولة تطبيق أساليب جديدة في الأسرة.
- إعادة بعث شبكات التوزيع وتنظيم خطط الإنتاج.
- إدخال برامج التدريب للعاملين.

### 3-4 توزيع الثروة المتركمة خلال ثلاث سنوات (2009، 2011، 2010)

اعتمدت المؤسسة دائما موقفا مدنيا في توزيع الثروة ، فقد خصصت خلال السنوات الثلاثة (2009، 2010، 2011) أكثر من مليار دج كتعويضات للموظفين وما يقرب من 380 مليون دج في حساب ضريبة الدخل ( باستثناء سداد ضريبة القيمة المضافة والضرائب على أرباح الأسهم واستبعاد النفقات الخاصة بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية) والشكل (4،5) التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، ص25.



الشكل (6،4) توزيع الثروة المكونة أو المتراكمة خلال ثلاث سنوات (2009، 2011، 2010) (بالمليون دينار جزائري).  
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

كما أصبحت أن.سي.أ رويبة تولي أهمية خاصة للمجالات ذات الطابع الاجتماعي بحيث أصبحت تساهم في تحسين النشاطات الرياضية وتقوم بمخيمات صيفية من أجل الأطفال تحت شعار "الرويبة تحب الأطفال" والصور في الملحق رقم 03 توضح ذلك.

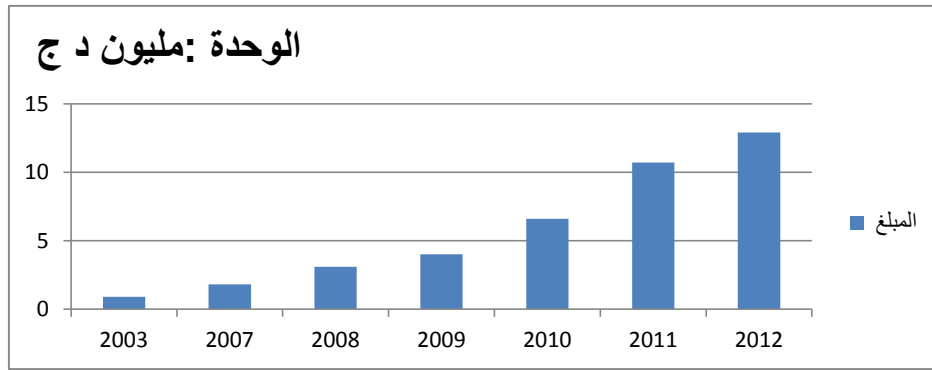
### 3-5 التكوين في المؤسسة

تخصص المؤسسة نفقات من أجل التكوين والجدول التالي يوضح ذلك :

#### الجدول (11،4) النفقات المخصصة للتكوين

السنة	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
المبلغ (المليون دج)	12.9	10.7	6.6	4	3.1	1.8	-	-	-	0.9

المصدر: وثائق المؤسسة



#### الشكل (4،7) النفقات المخصصة للتكوين

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تخصص مبالغ ضخمة من أجل تكوين موظفيها حيث هي في تزايد مستمر حيث بلغت النفقات 0.9 مليون دج في سنة 2003 ليصل إلى 12.9 مليون دج في سنة 2012.

**4- مديرية البحث والتطوير:** وتشمل أنشطة البحث العلمي والتقني، سواء البحوث الأساسية، البحوث التطبيقية أو التطوير التجريبي وتسعى إلى :

- التقدم الوحيد للمعرفة.
- استغلال منهجي للمعرفة التطبيقية لتحقيق الجديد حيث غالبا ما يتم تنفيذ البحث والتطوير كنشاط ثانوي يعزز النشاط الرئيسي.

**5- مديرية سلسلة التوريد:** سلسلة التوريد أو مديرية سلسلة التوريد العالمية مهمتها الإستماع لتجنب الأعطال والإختلافات والسيطرة على جميع التكاليف المرتبطة بها كالشراء والتخزين والنقل.

**6- مديرية التصنيع:** تنقسم إلى خدمتين:

- **خدمة الصيانة :** تتمثل مهامها الرئيسية في وضع برامج الصيانة والتجديد وإبلاغ مديرية الإنتاج بالقيود التقنية.

- **خدمة الصناعة :** تتعامل في المقام الأول مع عملية الإنتاج (استقبال والإنتعاش والمعالجة الحرارية للمنتج) والتعبئة والتغليف (التغليف: من المنتجات النهائية، التعبئة: المنصات وأخشاب فرش الشحنة)

**7- مديرية الوسائل العامة:** هي التي تراعي شراء مراقبة المواد الخام والمواد المضافة والسيطرة على التعبئة والتغليف بناء على برامج زمنية للإنتاج إضافة إلى تطوير ميزانيات الشراء وفقا لبرنامج محدد سابقا من قبل مديرية التصنيع وكذلك تنفيذ برامج المشتريات المحلية والأجنبية وفقا لنوعية محددة.

**8- مديرية المراقبة والتسيير:** هي التي تراعي مجموعة الطلبات لتصنيع منتج يتوافق مع مواصفات محددة سلفا، وهي تتضمن العديد من الخدمات بما في ذلك ضمان الجودة ومراقبة النوعية والمحيط.

**الفرع السادس: موقع مؤسسة أن.سي.أ رويبة في البورصة**

هذه الطريقة في تقييم المؤسسة على أساس مقارنتها بعدد من المؤسسات المماثلة التي تتداول أسهمها في البورصة، تعتبر كدليل لتحديد موقع الرويبة الذي قدر بـ 3.9 مليار دج مقارنة مع عينة من المؤسسات التي لها نفس الوظيفة والجدول والشكل على التوالي يوضح ذلك.

**الجدول (12،4) مقارنة مؤسسة أن.سي.أ رويبة مع عدد من المؤسسات المماثلة المدرجة في البورصة**

2012				2011				2010							
EV/ EBITD A	EV/ CA	PER RELATI F	PER	EV/ EBITD A	EV/ CA	PER RELATI F	PER	P/B	ROE	EV/ EBITD A	EV/ CA	PER RELATI F	PER	المكان	عينة المؤسسات
-	-	-	-	7,2	1,89	0,96	15,34	2,92	22,0%	7,4	2,06	0,88	15,8	تونس	SFBT
-	-	-	-	8,31	2,93	1,11	18,35	-	25,9%	8,2	2,33	1,03	17,07	المغرب	SBM
-	-	-	-	-	-	-	-	5,75	43,5%	8,8	1,11	1,34	16,22	الو.م.أ	NBC
	0,37	0,66	10,94	12,93	0,39	-	17,9	1,78	18,7%	12,25	1,22	0,66	8,52	تايلاندا	TIPCO
9,87	1,69	1,23	15,49	10,46	1,82	-	16,56	2,55	13,9%	10,91	1,96	2,05	17,87	فرنسا	DANONE
2,93	0,25	1,43	12,44	3,31	0,28	0,87	13,69	0,8	6,2%	4,51	0,37	1,84	16,75	إيطاليا	PARMALAT
7,81	1,29	0,88	11,58	8,2	1,36	1,43	13,01	2,98	27,4%	13,83	3,86	1,57	18,98	الو.م.أ	COCA COLA ENTREPRI SES
9,8	1,89	1,04	15,46	10,46	1,98	1,39	16,85	5,18	30,9%	9,65	1,9	1,23	14,85	الو.م.أ	PEPSICO
9,8	1,29	1,04	12,44	8,31	1,82	1,11	16,56	2,92	24,0%	9,23	1,93	1,28	16,49		المتوسط

المصدر: وثائق المؤسسة

**حيث:**

**PER - (Price Earning Ratio):** معامل رسملة الأرباح

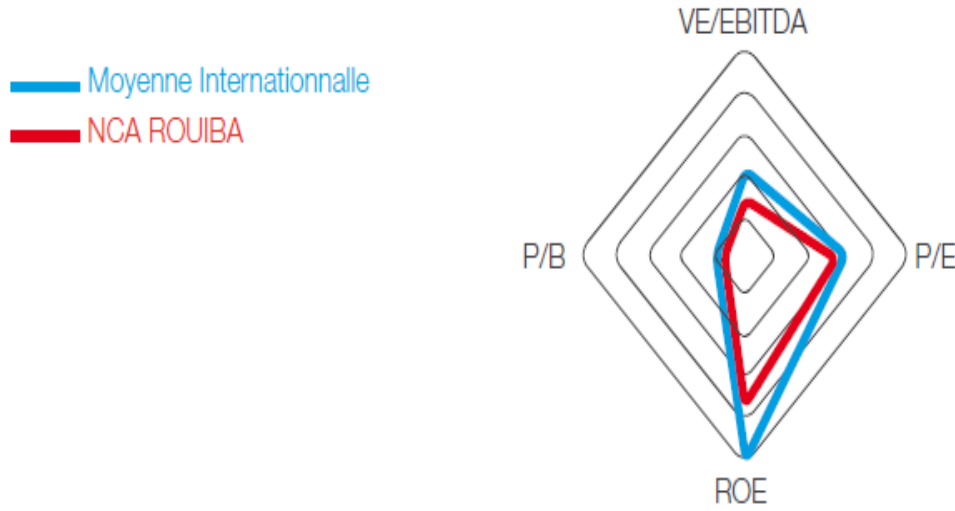
**PER RELATIF (Price Earning Ratio RELATIF):** معامل رسملة الأرباح النسبي.

- EV/ CA (Evalueur/Chiffre d'affaire): تقييم رقم الأعمال.

- EV/ EBITDA (Evalueur /Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): تقييم

الأرباح قبل خصم الفوائد و الضرائب و تسديد الديون والاستهلاك.

- P/B (Price to book): سعر القيمة الدفترية.



الشكل (4،8) تحديد موقع أن.سي.أ رويبة مقارنة بمتوسط عينة المؤسسات

حسب الجدول والشكل أعلاه، هناك طرق متعددة تطبق في التقييم حسب عينة من المؤسسات التي تتداول أسهمها في البورصة ولها نفس قطاع النشاط تنتهي بقيمة 505.34 دينار لكل سهم.

التقييم الموصى به من طرف مقيم هو 3.9 مليار دينار. ولتشجيع المشتريين الأوائل يكون عرض عام في حدود قيمة 3.4 مليار دينار أي بنسبة 15.3% مقابل قيمة السهم 400 دينار.

العمال في مؤسسة أن.سي.أ الرويبة يستفيدون من السعر المخفض بنسبة 21.4% مقارنة مع القيمة الموصى بها، حيث أن سعر السهم يتحدد بـ 380 دينار.

**المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية**

**الفرع الأول: المؤسسة موضوع الدراسة والمعايير المتسببة في إختيارها**

تخص الدراسة الحالية مؤسسة أن.سي.أ الرويبة بالجزائر العاصمة، ويشمل مجتمع البحث كافة العمال في المؤسسة، وبالأخص الإداريين لأن هؤلاء يعتبرون الأكثر تفهما لطبيعة موضوع البحث.

أما ما يخص اختيار حالة الدراسة تم بناء على عدة معايير:

- عدد عمال المؤسسة يساوي 489 عامل؛
- الفصل بين المدير العام للمؤسسة ورئيس مجلس الإدارة وذلك سنة 2003.
- أختيرت المؤسسة كمثل للقطاع الخاص في الجزائر سنة 2008.
- يعتبر رئيس مجلس الإدارة للمؤسسة " سليم عثمانى " رئيس مجلس إدارة مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية (GOAL) الذي أطلق عام 2009 والتي قامت هذه المجموعة بدورها بإطلاق مركز " حوكمة الجزائر " في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة.<sup>1</sup>
- منذ إطلاق دليل حوكمة الشركات الجزائرية، بادر عدد من شركات القطاع الخاص الجزائرية، بما فيها شركة أن.سي.أ الرويبة، بتطبيق مواد اللائحة بشكل طوعي.
- منذ سنة 2003 بدأت المؤسسة في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين والعاملين والمستثمرين والعائلة، فإن أن.سي.أ الرويبة كانت من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرا سنويا.
- دخول مستثمرين أجانب كشركاء في المؤسسة والمتمثل في صندوق الإستثمار الخاص الإفريقي المعروف باسم "إفريقيا إنفست"، منذ 2005 ويضم هذا الصندوق رساميل خاصة، وتغطي نشاطاته المغرب العربي وإفريقيا جنوب الصحراء. ويضم الصندوق عدة مساهمين، من بينهم "أف.أم أو" وكالة التنمية الهولندية و"بيو" وكالة التنمية البلجيكية والبنك الأوروبي للإستثمار و"بروباركو" صندوق تمويل المشاريع الخاصة الفرنسي وبنك "أي.بي.تي.سي شارتردو أويكو كريدي"، ويسير الصندوق الإستثماري هيئة "إفريقيا إنفست كابيتال بارتنرز" المتواجد مقرها بجزر موريسو، التي تسير منذ 2004، من قبل المجموعة المالية "تونيسانفست" و "أ. أم.أو" وكالة التنمية الهولندية، علما أن الصندوق الإستثماري يساهم في عدة مؤسسات جزائرية ، حسب ما يؤكد موقع الصندوق منها " جنرال " للتغليف و"ايكوسنات" و "المغربية" للقرض الإيجاري.
- إدراج المؤسسة في البورصة من 07 أبريل 2013 إلى يومنا هذا.
- تحصلت المؤسسة على الجائزة الوطنية للبيئة في جوان 2008 وعلى شهادة ISO 9001 و ISO 14001 و ISO 22000 وشهادة التسويق " سي سي بي".
- تمتلك حوالي 30 % من حصص السوق المحلي، ويقارب إنتاجها 300 مليون لتر، كما تصدر منتجاتها إلى دول المغرب العربي وأروبا وأمريكا الشمالية.
- من أجل القيام بمتطلبات الدراسة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي كل مؤسسة تتمتع بهيكل قانوني خاص بها و تظم بين 0 و 500 عامل ( معيار الهيكل القانوني يقصي المؤسسات العمومية).

<sup>1</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، مرجع سابق، ص03.



وقد تم اختيار المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بوجه خاص لعدم توافر دراسات ميدانية كافية على هذه الفئة من المؤسسات، و انعدام تلك الدراسات التي تهتم بالحوكمة لها إلى حد الساعة.

#### الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على أسلوب الاستمارات المعدة وفق ما نحتاج إليه للحصول على البيانات المطلوبة للقيام بالدراسة الحالية، حيث تم توزيع هذه الاستمارات على مؤسسة الدراسة، وفق النموذج الذي تم تصميمه لهذا الغرض، حيث تم إرسال 250 استمارة، حصلنا على إثرها على 198 إجابة، كانت 120 منها فقط تستجيب لشروط الدراسة.

يحتوي الإستبيان على 60 سؤالاً ( أنظر الملحق رقم 04) منها 46 سؤالاً موجه إلى الإداريين والبقية 14 سؤالاً موجهاً إلى أصحاب المصالح بما فيهم المساهمين المتمثلين فقط في أفراد العائلة، الزبائن، الموردين، المنافسين، العمال....

حيث أن الأسئلة المتعلقة بمجلس الإدارة بلغت 25 سؤالاً من الرقم (23- 47)، أما النظام المطبق في المؤسسة بلغت الأسئلة المتعلقة به 09 أسئلة من الرقم (07- 15)، أما فيما يتعلق بأصحاب المصالح بلغت الأسئلة المتعلقة بها 13 سؤالاً من الرقم ( 48- 60)، أما بالنسبة للإفصاح والشفافية بلغت الأسئلة المتعلقة بها 07 أسئلة من الرقم (16- 22)، فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة بلغت الأسئلة المتعلقة بها 06 أسئلة من الرقم (01- 06). والجدول التالي تلخص ذلك.

#### الجدول (13،4) عدد الأسئلة المتعلقة بكل متغير

عدد الأسئلة	الأسئلة المتعلقة بكل متغير
25	مجلس الإدارة
09	النظام المطبق في المؤسسة
13	أصحاب المصالح
07	الإفصاح والشفافية
06	تطبيق الحوكمة

المصدر: من إعداد الباحثة.

## الجدول (14،4) الأسئلة المتعلقة بمجلس الإدارة

رقم السؤال	الأسئلة المتعلقة بمجلس الإدارة
23	يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله
24	يفهم ويفحص المجلس الخطط الاستراتيجية للمؤسسة
25	يفحص المجلس الموازنات السنوية المقدمة من قبل الإدارة
26	يفحص المجلس القوائم المالية قبل المصادقة عليها من طرف المراجع
27	يراقب المجلس الأداء ويحمل المسؤوليات
28	يضع المجلس الأهداف الاستراتيجية والقيم والمبادئ للمؤسسة
29	تشكيل أعضاء المجلس على أساس مبدأ الكفاءة
30	يتضمن المجلس عضوين أو ثلاثة مستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين
31	ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة
32	يوظف أعضاء المجلس المعلومات التي بحوزتهم لتطوير المؤسسة
33	لجنة المراجعة تساعد مجلس الإدارة في التحقق من كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية
34	قسم المراجعة الداخلية مرتبط بالمدير ومستقل عن باقي الأقسام
35	تتحقق المراجعة الداخلية من كفاءة وفعالية استخدام موارد المؤسسة
36	تزود المراجعة الداخلية الإدارة بتقارير عن أي انحرافات أو نقاط ضعف
37	تتأكد المراجعة الداخلية من تطبيق السياسات الخاصة بكل قسم
38	تضمن المراجعة الداخلية صحة البيانات والاحصائيات التي تقدم للإدارة
39	تقيم المراجعة الداخلية عمل إدارة المخاطر
40	هل يوجد وصف مفصل للمهام والمسؤوليات لكل مصلحة إدارية
41	هل توجد رقابة متبادلة لكل نشاط أو عملية
42	هل يتم تحديد المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة
43	هل صادفتكم حالات لعدم وجود مستندات مبررة لبعض العمليات
44	هل تحتوي كل مصلحة على دفاتر تسجل فيها مختلف أنشطتها
45	هل تسجل المستندات محاسبيا بنفس وقت وصولها للمحاسب
46	هل يوجد موظف مهمته مراقبة أداء باقي الموظفين ويقدم تقارير للإدارة
47	حق مراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوى المسؤولية على أعضاء المجلس

المصدر: من إعداد الباحثة

## الجدول (15،4) الأسئلة المتعلقة بالنظام النطبق في المؤسسة

رقم السؤال	الأسئلة المتعلقة بالنظام المطبق في المؤسسة
07	هل تتبنى المؤسسة قانونا أو دليلا يتعلق بحوكمة الشركات
08	هل هناك أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يمكن كافة المشاركين في المؤسسة الإعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة
09	هل تتوفر المؤسسة على نظام يضم عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي وممارسة الأعمال...
10	هل تتبنى المؤسسة نظام يشجع الممارسات الأخلاقية والشفافية
11	هل تقوم المؤسسة عند عملية وضع وتطوير نظام الحوكمة بالتشاور الفعال والمستمر مع الجمهور
12	هل يتوفر نظام يحد من المخاطر التي تنتج عن تعارض المصالح في القطاع الخاص
13	النظام المطبق في المؤسسة، هل يقوم بدعم ممارسة إنشاء وتنظيم المشروعات
14	هل تطبيق القوانين الذي يسنها نظام الحوكمة تتسم بالكفاءة والعدالة وعدم التحيز بين الأطراف
15	هل يتم عند وضع نظام الحوكمة في المؤسسة التشاور مع المؤسسات، والمنظمات الممثلة لهم وأصحاب المصالح الآخرين

المصدر: من إعداد الباحثة

## الجدول (16،4) الأسئلة المتعلقة بأصحاب المصالح

رقم السؤال	الأسئلة المتعلقة بأصحاب المصالح
48	هل تم وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين. ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول المؤسسة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة
49	هل توجد آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود
50	هل توجد آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة وأصحاب المصالح

51	هل توجد آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم
52	هل توجد قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين في المؤسسة بحيث توافق المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح
53	مساهمة المؤسسة الاجتماعية
54	هل وُضعت السياسات والإجراءات التي تضمن احترام المؤسسة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين
55	الحصول على القروض (الإجراءات الإدارية البنكية)
56	الشفافية في الحصول على الصفقات
57	هل تواجه المؤسسة منافسة شريفة في السوق
58	هل تعاني المؤسسة من البيروقراطية من طرف المؤسسات التي تتعامل معها
59	هل تتأثر المؤسسة من المؤسسات التي تنشط في القطاع الغير رسمي
60	هل تسمح المؤسسة بحرية العمل النقابي

المصدر: من إعداد الباحثة

#### الجدول (4،17) الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية

رقم السؤال	الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية
16	هل وضعت المؤسسة سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية كتابة وفقاً للنظام
17	هل توجد كشوف تحليلية مرافقة للقوائم المالية
18	هل يوضح تركيبة رأس المال مثل توزيع ملكية السهم
19	هل يتم الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية
20	هل يتم الإفصاح عن طريقة تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة
21	هل يتم عرض معلومات عن الموازنات المالية والتشغيلية للمؤسسة
22	الإفصاح عن ميثاق أخلاقيات العمل

المصدر: من إعداد الباحثة

## الجدول (4،18) الأسئلة المتعلقة بتطبيق الحوكمة

رقم السؤال	الأسئلة المتعلقة بتطبيق الحوكمة
01	الإشراف على إدارة المؤسسة
02	طريقة تعيين الموظفين
03	هل يتلقى الموظفون أي نوع من التكوين
04	الوضع الحالي للمؤسسة
05	طرق التمويل المستخدمة في المؤسسة
06	هل تتوفر المؤسسة على الإنضباط، الشفافية، الإستقلال، المحاسبة عن المسؤولية والمساءلة والوعي الإجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثة

## الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

## 1- المتغير التابع:

تمثل تطبيق الحوكمة المتغير التابع للدراسة الحالية، لأن هدف الدراسة هو توضيح أثر الآليات التالية: مجلس الإدارة، النظام المطبق في المؤسسة، أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية على تطبيق الحوكمة .

## 2- المتغيرات المستقلة:

فقد تم اعتبار الآليات المتمثلة في مجلس الإدارة، النظام المطبق في المؤسسة ، أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية كمتغيرات مستقلة.

أما الآليات الأخرى التي وردت في الدراسة النظرية، تم استبعادها في الدراسة الحالية وبالتالي لم يتم اختيارها كمتغيرات والمتمثلة في المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.

فالدراسة الحالية لن تضطلع بدراسة جميع المتغيرات ، فبعض هذه المتغيرات قد لا تؤثر تأثيرا ملموسا على تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نظرا لاختلاف البيئة الجزائرية في بعض الخصائص و التي من شأنها أن تضعف من تأثير بعض المتغيرات التي قد تلعب دورا في تطبيق الحوكمة في بيئات أخرى.

كذلك استبعدنا هذه المتغيرات نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات لأن هناك مساهم أجنبي والمتمثل في صندوق الإستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم "إفريقيا إنفست"

## الفرع الرابع: أساليب التحليل الإحصائي

لغرض تحليل البيانات للدراسة تم استخدام البرنامج الجاهز SPSS كما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات.
- معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا alpha cronbach.
- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (Sample Kolmogorov-Smirnov)
- استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات إضافة إلى اختبار الدلالة المعنوية ذات العلاقة.
- معامل التحديد R2 لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك لتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- اختبار T- test لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- اختبار F- test لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع.

#### الفرع الخامس: فروض الدراسة التطبيقية

فروض الدراسة كانت كالتالي:

- **الفرضية الأولى:**
- H0<sub>1</sub>:** ليس من المتوقع وجود تأثير لمجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة.
- H1<sub>1</sub>:** من المتوقع وجود تأثير لمجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة.
- **الفرضية الثانية:**
- H0<sub>2</sub>:** ليس من المتوقع وجود تأثير للنظام المطبق في المؤسسة على تطبيق الحوكمة.
- H1<sub>2</sub>:** من المتوقع وجود تأثير للنظام المطبق في المؤسسة على تطبيق الحوكمة.
- **الفرضية الثالثة:**
- H0<sub>3</sub>:** ليس من المتوقع وجود تأثير لأصحاب المصالح على تطبيق الحوكمة.
- H1<sub>3</sub>:** من المتوقع وجود تأثير لأصحاب المصالح على تطبيق الحوكمة.
- **الفرضية الرابعة:**
- H0<sub>4</sub>:** ليس من المتوقع وجود تأثير للإفصاح والشفافية على تطبيق الحوكمة.
- H1<sub>4</sub>:** من المتوقع وجود تأثير للإفصاح والشفافية على تطبيق الحوكمة.

#### الفرع السادس: ثبات وصدق الإتساق الداخلي للإستبيان

يقصد بثبات الإستبيان أنها تعطي نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة في فترة زمنية معينة، أي الإستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير، وقد تم عرض الإستبيان على ذوي

الخبرة وذوي الإختصاص، وهم الأساتذة والتي من بينهم الأستاذة المشرفة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (19،4) يوضح معامل الاتساق ألفا كرومباخ alpha cronbach

المتغير	ألفا كرومباخ	عدد الأسئلة	الصدق*
الاستبيان الكلي	0,971	60	0,985
مجلس الإدارة	0,933	25	0,966
النظام المطبق في المؤسسة	0,905	9	0,951
أصحاب المصالح	0,869	13	0,932
الإفصاح والشفافية	0,977	7	0,988
تطبيق الحوكمة	0,715	6	0,846

المصدر: برنامج spss

استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات الإستبيان لقياس الثبات الداخلي في الأسئلة المطروحة، وقد حصلنا على قيمة 0,971 أي بنسبة 97 % ، هذه النسبة أكبر من 60% وهذا يعني ثبات أكبر لأداة القياس<sup>1</sup>، كذلك يلاحظ نفس الشيء بالنسبة لقيم المتغيرات الداخلية الأخرى حيث تفوق بدورها نسبة 60 % ومنه إمكانية اعتماد نتائج الإستبيان والإطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيقها لأهداف الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات و اختبار متغيرات و فرضيات الدراسة

المطلب الأول: تحليل البيانات

الفرع الأول: الرموز المستخدمة في فرضيات الدراسة

الجدول (20،4) الرموز المستخدمة في فرضيات الدراسة

الرمز	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Y	-	تطبيق الحوكمة
X1	مجلس الإدارة	-
X2	النظام المطبق في المؤسسة	-
X3	أصحاب المصالح	-
X4	الإفصاح والشفافية	-

المصدر: من إعداد الباحثة.

\* الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

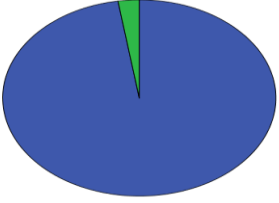
<sup>1</sup> - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ، الطبعة الأولى ،2008، ص 300 .

الفرع الثاني: تحليل نتائج التكرارات والنسب واختبار المتغيرات

1- تحليل نتائج التكرارات والنسب للمتغيرات

1-1 مجلس الإدارة

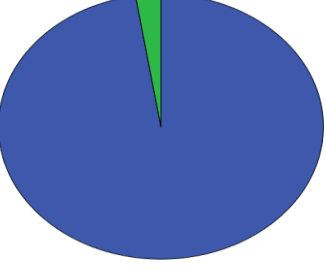
الجدول (4،21) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 23

 <p>يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله.</p>	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	97,5	97,5	97,5	117	نعم
100,0	100,0	2,5	3	لا	Valid
		100,0	120		Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن مجلس الإدارة يقظ فهو يطلع على كل معلومة ضرورية لعمله وذلك ما أثبتته النسبة 97.5% التي تمثلت عدد الإجابات بـ"نعم"، أما النسبة المتبقية 2.5%، تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

الجدول (4،22) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 24

 <p>يفهم ويفحص المجلس الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.</p>	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	97,5	97,5	97,5	117	نعم
100,0	100,0	2,5	3	لا	Valid
		100,0	120		Total

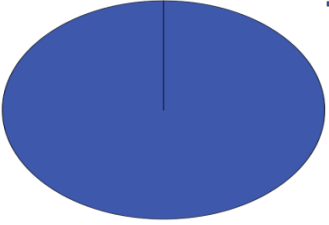
المصدر: نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن مجلس الإدارة يقوم بتوجيه استراتيجية المؤسسة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر وهذا ما توضحه النسبة 97.5%، التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" وبالتالي مجلس الإدارة قادر على خلق ميزة تنافسية، أما النسبة المتبقية 2.5%، تمثل عدد الإجابات




بـ"لا"، بمعنى أن مجلس الإدارة لا يفهم ويفحص الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وهذا حسب المجاوبين.

**الجدول (4،23) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 25**

	يفحص المجلس الموازنات السنوية المقدمة من قبل الإدارة				
	Pourcent age cumulé	Pourcent age valide	Pourcent age	Effecti fs	
	100,0	100,0	100,0	120	نعم Vali de
المصدر: نتائج برنامج SPSS					الشكل(4،11) يوضح تكرار الإجابات

يتبين من الجدول والشكل أن مجلس الإدارة يراقب الموازنات السنوية المقدمة من قبل الإدارة من خلال نظام المراجعة الداخلية التي تقدم تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة، حيث كانت أغلبية الإجابات بـ"نعم" والتي بلغت نسبة 100%.

**الجدول (4،24) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 26**

	يفحص المجلس القوائم المالية قبل المصادقة عليها من طرف المراجع				
	Pourcent age cumulé	Pourcent age valide	Pourcent tage	Effect fs	
	97,5	97,5	97,5	117	نعم
	100,0	2,5	2,5	3	لا Vali
		100,0	100,0	120	Tot de al
المصدر: نتائج برنامج SPSS					الشكل(4،12) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أن مجلس الإدارة يقوم بالإشراف على فحص الأوراق المالية قبل المصادقة عليها من طرف المراجع الخارجي حيث بلغت نسبة عدد الإجابات بـ"نعم" 97.5%، أما النسبة المتبقية 2.5%، تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

الجدول (25،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 27

يراقب المجلس الأداء ويحمل المسؤولين	
Effectifs	Pourcentage valide
116	96,7
4	3,3
120	100,0

Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage valide	Effectifs	Validé
116	96,7	96,7	116	نعم
4	3,3	3,3	4	لا
120	100,0	100,0	120	Totale

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (13،4) يوضح تكرار الإجابات

يتبين من الجدول والشكل أن مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف على أداء إدارة المؤسسة وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على المؤسسة وهذا ما توضحه النسبة 96.7%، التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم"، أما النسبة المتبقية 3.3% تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

الجدول (26،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 28

يضع المجلس الأهداف الاستراتيجية والقيم والمبادئ للمؤسسة	
Effectifs	Pourcentage valide
57	47,5
63	52,5
120	100,0

Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage valide	Effectifs	Validé
57	47,5	47,5	57	نعم
63	52,5	52,5	63	لا
120	100,0	100,0	120	Totale

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (14،4) يوضح تكرار الإجابات

أظهرت نتائج الجدول والشكل أن مجلس الإدارة لا يضع الأهداف الاستراتيجية والقيم والمبادئ للمؤسسة وهذا حسب المجاوبين حيث بلغت النسبة 52.5%، التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" أما النسبة المتبقية 47.5% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" تظهر أن مجلس الإدارة يضع الأهداف

الإستراتيجية والقيم والمبادئ للمؤسسة ومنه هو المسؤول على رسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

الجدول (27،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 29

تشكيل أعضاء المجلس على أساس مبدأ الكفاءة	تشكيل أعضاء المجلس على أساس مبدأ الكفاءة				
	P ourcentage cumulé	P ourcentage valide	P ourcentage	E ffectifs	
	95,8	95,8	95,8	115	نعم
	100,0	4,2	4,2	5	لا
		100,0	100,0	120	Tota e

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4، 15) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن يتم تشكيل أعضاء مجلس الإدارة على أساس مبدأ الكفاءة وبالتالي مجلس الإدارة له دور رئيسي في تحديد الأعضاء المحتملين لمجلس الإدارة والذين تتوافر لديهم المعرفة الجيدة والكفاءات والخبرات اللازمة لإستكمال المهارات القائمة والموجودة في مجلس الإدارة وهذا ما تثبته النسبة 95.8%، التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 4.2%، تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

الجدول (28،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 30

يتضمن المجلس عضوين أو ثلاثة مستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين	يتضمن المجلس عضوين أو ثلاثة مستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين				
	P ourcentage cumulé	P ourcentage valide	P ourcentage	E ffectifs	
	90,8	90,	90,8	109	نعم
	100,0	9,2	9,2	11	لا
		100,0	100,0	120	Tot de

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4، 16) يوضح تكرار الإجابات

أظهرت نتائج الجدول والشكل أن تركيبة المجلس تتضمن عضوين أو ثلاثة مستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين ومنه نستنتج أن المجلس يصبح قادرا على ممارسة التفكير المستقل ونحكم على مدى الشفافية والمصادقية في النتائج التي يقوم مجلس الإدارة باستعراضها وهذا ما تثبتته النسبة 90.8%، التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 9.2% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" بمعنى المجلس لا يتضمن عضوين أو ثلاثة مستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين وهذا حسب المجاوبين.

### الجدول (4،29) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 31

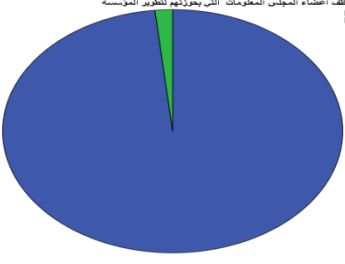
ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة		النتائج		المتابعة	
ourcenta ge cum lé	Pou cent age valide	Pourcent age	E fec tifs		
96,7	96,7	96,7	116	نعم	
100,0	3,3	3,3	4	لا	
	100,0	100,0	120	Tota de	

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4،17) يوضح تكرار الإجابات

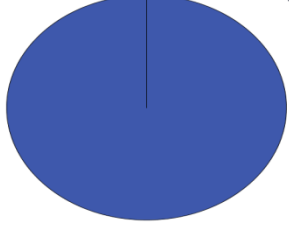
يتبين من الجدول والشكل أعلاه أنه ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة وذلك من أجل أن تقوم اللجان التابعة لمجلس الإدارة بعرض النتائج والتحليلات والقرارات التي توصلت إليها على المجلس لكي يقوم باتخاذ قرارات فيها وكذلك المراجعة والموافقة على محاضر الاجتماعات السابقة ويتبع ذلك تقري عن الوضع الحالي للمؤسسة وهذا ما تثبتته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 3.3% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ما سبق.

الجدول (30،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 32

يوظف أعضاء المجلس المعلومات التي بحوزتهم لتطوير المؤسسة	
	
Effectifs	Pourcentage valide
118	98,3
2	1,7
120	100,0
المصدر: نتائج برنامج SPSS	

نلاحظ من الجدول والشكل أن المجلس يقظ ونشط في استغلال المعلومات التي بحوزتهم وسوف يؤدي هذا إلى حث إدارة المؤسسة على زيادة صافي الأرباح والعمل على تعظيم قيمة المؤسسة في الأجل الطويل وهذا ما تثبتته النسبة 98.3% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم"، أما النسبة المتبقية 1.7% تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

الجدول (31،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 33

لجنة المراجعة تساعد مجلس الإدارة في التحقق من كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية	
	
Effectifs	Pourcentage valide
120	100,0
المصدر: نتائج برنامج SPSS	

أظهرت نتائج الجدول والشكل فعالية لجنة المراجعة التي تساعد مجلس الإدارة في التحقق من كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والمراجعة وهذا ما أثبتته النسبة 100% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم".

الجدول (32،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 34

قسم المراجعة الداخلية مرتبط بالمدير ومستقل عن باقي الأقسام		قسم المراجعة الداخلية مرتبط بالمدير ومستقل عن باقي الأقسام			
Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage	Pourcentage	Effectifs	
111	92,5	92,5	92,5	111	نعم
9	7,5	7,5	7,5	9	لا
120	100,0	100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (20،4) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أن التأكيد على أهمية وفعالية المراجعين الداخليين وزيادة استقلاليتهم عن إدارة المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تنفيذ مسؤولياتهم الرقابية بموضوعية لكل من جودة الإفصاح في القوائم المالية ومدى مناسبة وملاءمة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وحل المشاكل التي قد تنشأ بين هذا القسم وإدارة المؤسسة وهذا ما تثبتته النسبة 92.5% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 7.5% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" التي توضح عكس ذلك.

الجدول (33،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 35

تتحقق المراجعة الداخلية من كفاءة وفعالية استخدام موارد المؤسسة		تتحقق المراجعة الداخلية من كفاءة وفعالية استخدام موارد المؤسسة			
Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage	Pourcentage	Effectifs	
52	43,3	43,3	43,3	52	نعم
68	56,7	56,7	56,7	68	لا
120	100,0	100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (21،4) يوضح تكرار الإجابات

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن لجنة المراجعة الداخلية لا تتحقق من كفاءة المسؤولين وهذا ما تظهره النسبة 56.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" وهذا حسب المجاوبين، أما النسبة المتبقية

43.3% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" تؤكد على أن لجنة المراجعة الداخلية تتحقق من كفاءة المسؤولين من خلال ما يمتلكون من مهارات مالية ومحاسبية.

**الجدول (34،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 36**

تزداد المراجعة الداخلية الادارة بتقارير عن أي انحرافات أو نقاط ضعف	المصدر: نتائج برنامج SPSS			
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs
نعم	96,7	96,7	96,7	116
لا	100,0	3,3	3,3	4
<b>Tota e</b>		100,0	100,0	120

الشكل(4،22) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المراجعة الداخلية تقوم بإرسال تقاريرها لمجلس الإدارة من أجل إتخاذ قرارات موضوعية في ضوء ضعف التحقق من كفاءة المسؤولين فهي تعتبر قناة اتصال بين هذا القسم ومجلس إدارة المؤسسة، وهذا ما تثبته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 3.3% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" التي تظهر عكس ذلك.

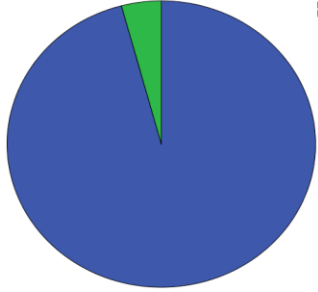
**الجدول (35،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 37**

تتأكد المراجعة الداخلية من تطبيق السياسات الخاصة بكل قسم	المصدر: نتائج برنامج SPSS			
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs
نعم	95,8	95,8	95,8	115
لا	100,0	4,2	4,2	5
<b>Tota e</b>		100,0	100,0	120

الشكل(4،23) يوضح تكرار الإجابات

أظهرت نتائج الجدول والشكل أعلاه فعالية لجنة المراجعة الداخلية في مراقبة تطبيق السياسات الخاصة بكل قسم وهذا ما أثبتته النسبة 95.8% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 4.2% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تثبت عكس ذلك.

الجدول (36،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 38

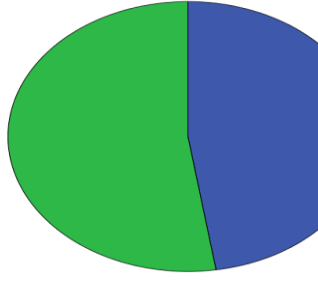
تضمن المراجعة الداخلية صحة البيانات والاحصائيات التي تقدم للإدارة	تضمن المراجعة الداخلية صحة البيانات والاحصائيات التي تقدم للإدارة			
	Percentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs
	95,8	95,8	95,8	115 نعم
	100,0	4,2	4,2	5 لا
		100,0	100,0	120 Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (24،4) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن لجنة المراجعة الداخلية تقوم بمساعدة مجلس الإدارة في ضمان صحة البيانات المالية التي تقدمها في شكل تقارير وهذا ما تثبتته النسبة 95.8% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 4.2% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" التي تظهر عكس ذلك.

الجدول (37،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 39

تقيم المراجعة الداخلية عمل ادارة المخاطر	تقيم المراجعة الداخلية عمل ادارة المخاطر			
	Percentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs
	47,5	47,5	47,5	57 نعم
	100,0	52,5	52,5	63 لا
		100,0	100,0	120 Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (25،4) يوضح تكرار الإجابات

أظهرت نتائج الجدول والشكل أن لجنة المراجعة لا تقيم عمل إدارة المخاطر لأن مجلس الإدارة هو الذي يقوم بمراجعة واعتماد الموازنة والخطط المالية السنوية والتقارير السنوي المتعلق بإدارة المخاطر وهذا ما تثبتته النسبة 52.5% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" أما النسبة المتبقية 47.5% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" التي تظهر عكس ما سبق.



الجدول (38،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 40

<p>الشكل (26،4) يوضح تكرار الإجابات</p>	<p>هل يوجد وصف مفصل للمهام والمسؤوليات لكل مصلحة إدارية؟</p>																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Pourcent age cumulé</th> <th>Pourcent age valide</th> <th>Pourcent age</th> <th>Effectifs</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>96,7</td> <td>96,7</td> <td>96,7</td> <td>116</td> <td>نعم</td> <td></td> </tr> <tr> <td>100,0</td> <td>3,3</td> <td>3,3</td> <td>4</td> <td>لا</td> <td>Valid</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100,0</td> <td>100,0</td> <td>120</td> <td></td> <td>Tota de</td> </tr> </tbody> </table>	Pourcent age cumulé	Pourcent age valide	Pourcent age	Effectifs			96,7	96,7	96,7	116	نعم		100,0	3,3	3,3	4	لا	Valid		100,0	100,0	120		Tota de	<p>المصدر: نتائج برنامج SPSS</p>			
Pourcent age cumulé	Pourcent age valide	Pourcent age	Effectifs																										
96,7	96,7	96,7	116	نعم																									
100,0	3,3	3,3	4	لا	Valid																								
	100,0	100,0	120		Tota de																								

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن مجلس الإدارة يقوم بالإشراف على عمليات الإفصاح والإتصال إذ يقرر بوضوح وظائف ومسؤوليات مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة وهذا ما تثبته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 3.3% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" التي تظهر عكس ذلك.

الجدول (39،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 41

<p>الشكل (27،4) يوضح تكرار الإجابات</p>	<p>هل توجد رقابة متبادلة لكل نشاط أو عملية؟</p>																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>rcenta ge mulé</th> <th>Pourcenta ge valide</th> <th>Pourcent age</th> <th>Effectifs</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>96,7</td> <td>96,7</td> <td>96,7</td> <td>116</td> <td>نعم</td> <td></td> </tr> <tr> <td>100,0</td> <td>3,3</td> <td>3,3</td> <td>4</td> <td>لا</td> <td>Valid</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100,0</td> <td>100,0</td> <td>120</td> <td></td> <td>Tota e</td> </tr> </tbody> </table>	rcenta ge mulé	Pourcenta ge valide	Pourcent age	Effectifs			96,7	96,7	96,7	116	نعم		100,0	3,3	3,3	4	لا	Valid		100,0	100,0	120		Tota e	<p>المصدر: نتائج برنامج SPSS</p>			
rcenta ge mulé	Pourcenta ge valide	Pourcent age	Effectifs																										
96,7	96,7	96,7	116	نعم																									
100,0	3,3	3,3	4	لا	Valid																								
	100,0	100,0	120		Tota e																								

تظهر نتائج الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تتبنى سياسة الرقابة لكل نشاط من أجل تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة وهذا ما تثبته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 3.3% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ما سبق.

الجدول (40،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 42

هل يتم تحديد المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة؟	
Pourcentage cumulé	Effectifs
93,3	112
100,0	120

Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
93,3	93,3	112	نعم
6,7	6,7	8	لا
100,0	100,0	120	Tot de al

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (28،4) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن مجلس الإدارة له دور رئيسي في تحديد الأعضاء المحتملين لمجلس الإدارة والذين تتوافر لديهم المعرفة الجيدة والكفاءات والخبرات اللازمة لإستكمال المهارات المطلوبة لكل وظيفة وهذا ما تظهره النسبة 93.3% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 6.7% تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

الجدول (41،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 43

هل صادفتم حالات لعدم وجود مستندات مبررة لبعض العمليات	
Pourcentage cumulé	Effectifs
2,5	3
100,0	120

Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
2,5	2,5	3	نعم
97,5	97,5	117	لا
100,0	100,0	120	Tot de al

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (29،4) يوضح تكرار الإجابات

أظهرت نتائج الجدول والشكل أعلاه أنه تم مصادفة حالات لعدم وجود مستندات مبررة لبعض العمليات هذا ما يؤكد فعالية مجلس الإدارة في ضمان نزاهة حسابات المؤسسة وهذا ما تأكده النسبة

97.5% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" أما النسبة المتبقية 2.5% تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" التي تظهر عكس ذلك.

**الجدول (4،42) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 44**

هل تحتوي كل مصلحة على دفاتر تسجل فيها مختلف أنشط				
Percentage cumulé	Percentage valide	Percentage	Effects	
96,7	96,7	96,7	116	نعم
100,0	3,3	3,3	4	لا
	100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4،30) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أنه يتم الإفصاح عن المعلومات التي يتم إعدادها في كل مصلحة وهذا ما تثبته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ "نعم" أما النسبة المتبقية 3.3% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

**الجدول (4،43) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 45**

هل تسجل المستندات محاسبيا بنفس وقت وصولها للمحاسب؟				
Percentage cumulé	Percentage valide	Percentage	Effects	
95,0	95,0	95,0	114	نعم
100,0	5,0	5,0	6	لا
	100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4،31) يوضح تكرار الإجابات

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تتبنى سياسة الشفافية في المعلومات خاصة المعلومة المالية. وهذا ما تثبته النسبة 95% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 5% تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

الجدول (44،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 46

المتغير	هل يوجد موظف مهمته مراقبة أداء باقي الموظفين ويقدم تقارير للإدارة؟				النسبة (%)	عدد الإجابات
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs		
نعم	96,7	96,7	96,7	116	96,7	116
لا	100,0	3,3	3,3	4	3,3	4
Total		100,0	100,0	120		120

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (32،4) يوضح تكرار الإجابات

أظهرت نتائج الجدول والشكل أن المؤسسة تقوم بتقديم معلومات عن الموضوعات الرئيسية المتصلة بالعاملين التي تؤثر في أداء المؤسسة من أجل معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة وهذا ما تثبتته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ "نعم" والنسبة المتبقية 3.3% تمثل عدد الإجابات بـ "لا".

الجدول (45،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 47

المتغير	حق مراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوى المسؤولية على أعضاء المجلس				النسبة (%)	عدد الإجابات
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs		
نعم	5,8	5,8	5,8	7	5,8	7
لا	100,0	94,2	94,2	113	94,2	113
Total		100,0	100,0	120		120

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (33،4) يوضح تكرار الإجابات

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن مجلس الإدارة ليس خاضعا للمساءلة أمام المؤسسة ومساهمتها فحسب ولكن عليه واجب العمل على تحقيق أفضل مصالحهم وهذا ما تثبتته النسبة 94.2% التي تمثل عدد الإجابات بـ "لا" أما النسبة المتبقية 5.8% التي تمثل عدد الإجابات بنعم" تثبت عكس ذلك.

2-1 النظام المطبق في المؤسسة

الجدول (46،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 07

هل تتبنى المؤسسة قانونا أو دليلا يتعلق بحوكمة الشركات؟				
Percentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
53,3	53,3	53,3	64	نعم
100,0	46,7	46,7	56	لا
	100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل(4،34) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تتوفر على القوانين والتشريعات اللازمة لتطبيق حوكمة الشركات وهذا ما تثبته النسبة 53.3% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 46.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

الجدول (47،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 08

هل هناك أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يمكن كافة المشاركين في المؤسسة الإعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة؟				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
50,0	50,0	50,0	60	نعم
100,0	50,0	50,0	60	لا
	100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل(4،35) يوضح تكرار الإجابات

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أنه يوجد أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يمكن كافة المشاركين في المؤسسة الإعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة وبالتالي المؤسسة

تضمن وضع إطار فعال لحوكمة الشركات وهذا ما تثبته النسبة 50% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 50% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

**الجدول (48،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 09**

هل تتوفر المؤسسة على نظام يضم عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي وممارسة الأعمال...؟				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
89,2	89,2	89,2	107	نعم
100,0	10,8	10,8	13	لا
	100,0	100,0	120	Totale

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (36،4) يوضح تكرار الإجابات

أظهرت نتائج الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تضم إطار حوكمة الشركات من خلال ما تتوفر عليه من نظام يضم عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي وممارسة الأعمال وهذا ما تثبته النسبة 89.2% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة 10.8% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

**الجدول (49،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 10**

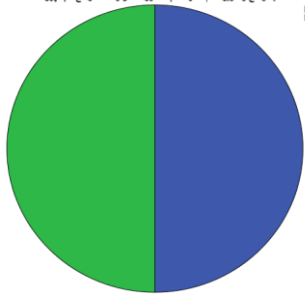
هل تتبنى المؤسسة نظام يشجع الممارسات الأخلاقية والشفافية؟				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
100,0	100,0	100,0	120	نعم

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (37،4) يوضح تكرار الإجابات

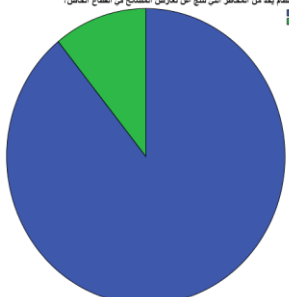
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تقوم بتشجيع الممارسات الأخلاقية المسؤولة والشفافة لحوكمة الشركات وهذا ما تثبته النسبة 100% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم".

الجدول (4،50) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 11

 <p>هل تقوم المؤسسة عند عملية وضع وتطوير نظام الحوكمة بالتشاور الفعال والمستمر مع الجمهور؟</p>	هل تقوم المؤسسة عند عملية وضع وتطوير نظام الحوكمة بالتشاور الفعال والمستمر مع الجمهور؟				
	Pourcent age cumulé	Pourcent age valide	Pourcent age	Effects	
	50,0	50,0	50,0	60	نعم
	100,0	50,0	50,0	60	لا
		100,0	100,0	120	Vali Tot de al
الشكل(4،38) يوضح تكرار الإجابات	المصدر: نتائج برنامج SPSS				

يتبين من الجدول والشكل أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات والتكاملات بين مختلف عناصر إطار حوكمة الشركات وذلك من خلال القيام بعملية التشاور الفعال والمستمر مع الجمهور لأنه يعبر جزءاً أساسياً ينظر إليه على نطاق واسع من الممارسات الجيدة للحوكمة وهذا ما تثبته النسبة 50% أما النسبة المتبقية 50% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

الجدول (4،51) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 12

 <p>هل يتوفر نظام يحد من المخاطر التي تنتج عن تعارض المصالح في القطاع الخاص؟</p>	هل يتوفر نظام يحد من المخاطر التي تنتج عن تعارض المصالح في القطاع الخاص؟				
	Pourcent age cumulé	Pourcent age valide	Pourcent age	Effects	
	89,2	89,2	89,2	107	نعم
	100,0	10,8	10,8	13	لا
		100,0	100,0	120	Vali Tot de al
الشكل(4،39) يوضح تكرار الإجابات	المصدر: نتائج برنامج SPSS				

أظهرت نتائج الجدول والشكل أن المؤسسة تراعي عند وضع إطار حوكمة الشركات الحد من المخاطر المدمرة لتعارض المصالح وهذا ما تثبته النسبة 89.2% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 10.8% تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

**الجدول (4،52) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 13**

النظام المطبق في المؤسسة، هل يقوم بدعم ممارسة إنشاء وتنظيم المشروعات؟	النظام المطبق في المؤسسة، هل يقوم بدعم ممارسة إنشاء وتنظيم المشروعات؟				Validé
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Efficatifs	
نعم	89,2	89,2	89,2	107	Valide
لا	100,0	10,8	10,8	13	
Total		100,0	100,0	120	

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4،40) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تقوم بدعم ممارسة إنشاء وتنظيم المشروعات وهذا ما تظهره النسبة 89.2% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 10.8% تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

**الجدول (4،53) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 14**

هل تطبيق القوانين الذي يسنها نظام الحوكمة تتسم بالكفاءة والعدالة وعدم التحيز بين الأطراف؟	هل تطبيق القوانين الذي يسنها نظام الحوكمة تتسم بالكفاءة والعدالة وعدم التحيز بين الأطراف؟				Validé
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Efficatifs	
نعم	89,2	89,2	89,2	107	Valide
لا	100,0	10,8	10,8	13	
Total		100,0	100,0	120	

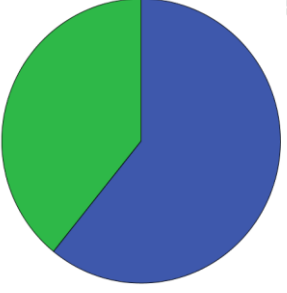
المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4،41) يوضح تكرار الإجابات



يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة عندما تسن قوانين أو تنظيمات جديدة تضعها بطريقة تجعل تنفيذها ممكنا فضلا عن تطبيقها بطريقة تتسم بالكفاءة والعدالة وعدم التحيز بين الأطراف وهذا ما تثبته النسبة 89.2% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 10.8% تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

**الجدول (54،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 15**

	هل يتم عند وضع نظام الحوكمة في المؤسسة التشاور مع المؤسسات، والمنظمات الممثلة لهم وأصحاب المصالح الآخرين؟				
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	60,8	60,8	60,8	73	نعم
	100,0	39,2	39,2	47	لا
		100,0	100,0	120	Tot de al

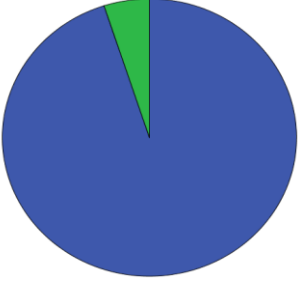
المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل(4،42) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة لتحقق تطبيق القوانين التي تسنها بطرق فعالة تقوم بالتشاور مع المؤسسات والمنظمات الممثلة لهم وأصحاب المصالح الآخرين وهذا ما تمثله النسبة 60.8% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 39.2% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

**3-1 أصحاب المصالح**

**الجدول (55،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 48**

	هل تم وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين؟				
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	95,0	95,0	95,0	114	نعم
	100,0	5,0	5,0	6	لا
		100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل(4،43) يوضح تكرار الإجابات

يتبين من الجدول والشكل أن المؤسسة تهتم بأصحاب المصالح حيث تقوم بوضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وهذا ما تثبته النسبة 95% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 5% تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

الجدول (56،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 49

آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effects	
95,8	95,8	95,8	115	نعم
100,0	4,2	4,2	5	لا
	100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل(4،44) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أن المؤسسة تقوم بإنشاء آليات كي يحافظ بموجبها الأطراف على حقوقهم القانونية والتعويض في حالة إنتهاك لهذه الحقوق وهذا ما تدل عليه النسبة 95.8% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 4.2% تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

الجدول (57،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 50

آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة وأصحاب المصالح				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effects	
96,7	96,7	96,7	116	نعم
100,0	3,3	3,3	4	لا
	100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل(4،45) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أن المؤسسة تسن قوانين وتنظيمات من أجل تسوية الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة وأصحاب المصالح وهذا ما تثبته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة 3.3% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

الجدول (58،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 51

آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم	
Pourcentage cumulé	Effectifs
95,8	115
100,0	5
	120

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل(4،46) يوضح تكرار الإجابات

تظهر نتائج الجدول والشكل أن المؤسسة تعتمد على طرق لإقامة وتشجيع العلاقات مع العملاء والموردين لتعزيز أدائها والحصول على قروض بمبالغ ضخمة وهذا ما تثبته النسبة 95.8% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 4.2% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

الجدول (59،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 52

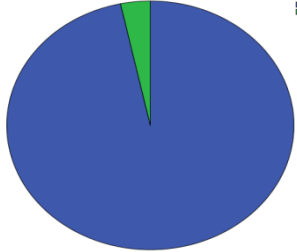
قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين في المؤسسة بحيث توافق المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح	
Pourcentage cumulé	Effectifs
95,8	115
100,0	5
	120

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل(4،47) يوضح تكرار الإجابات

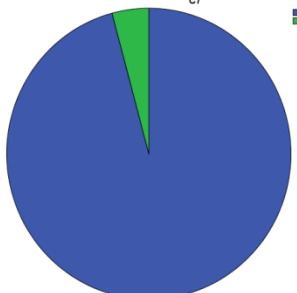
يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تركز على السلوك الأخلاقي لأنها تلتزم بقواعد السلوك المهني الرشيد الذي يعتبر من ركائز حوكمة الشركات وهذا ما تثبته النسبة 95.8% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 4.2% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" التي تظهر عكس ذلك.

الجدول (4،60) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 53

مساهمة المؤسسة الاجتماعية	مساهمة المؤسسة الاجتماعية				
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	96,7	96,7	96,7	116	نعم
	100,0	3,3	3,3	4	لا Valid
		100,0	100,0	120	Tota e ا
الشكل (4،48) يوضح تكرار الإجابات	المصدر: نتائج برنامج SPSS				

تظهر نتائج الجدول والشكل أن المؤسسة تتبنى المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر من خصائص حوكمة الشركات وهذا ما تثبته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 3.3% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" التي تظهر عكس ذلك.

الجدول (4،61) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 54

هل وضعت السياسات والإجراءات التي تضمن احترام المؤسسة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين					
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	95,8	95,8	95,8	115	نعم
	100,0	4,2	4,2	5	لا Valid
		100,0	100,0	120	Tota e ا
الشكل (4،49) يوضح تكرار الإجابات	المصدر: نتائج برنامج SPSS				

نلاحظ من الجدول والشكل أن المؤسسة تقوم بالإفصاح عن الموضوعات الخاصة بالمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين وهذا ما تثبته النسبة 95.8% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 4.2% تمثل عدد الإجابات بـ"لا".

الجدول (4،62) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 55

الحصول على القروض (الإجراءات الإدارية البنكية)	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	8,3	8,3	8,3	10	صعب
100,0	91,7	91,7	110	سهل	
	100,0	100,0	120	Tota e	

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4،50) يوضح تكرار الإجابات

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن الإجراءات الإدارية البنكية التي تقوم بها المؤسسة للحصول على التمويل سهلة مما يدل على أن المؤسسة لديها صمعة جيدة وهذا ما تدل عليه النسبة 91.7% .

الجدول (4،63) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 56

الشفافية في الحصول على الصفقات	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	44,2	44,2	44,2	53	نعم
100,0	55,8	55,8	67	لا	
	100,0	100,0	120	Tot de al	

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4،51) يوضح تكرار الإجابات

أظهرت نتائج الجدول والشكل أن المؤسسة لها علاقة جيدة مع العالم الخارجي يتجلى ذلك في حصولها على الصفقات بكل شفافية سواء كانت بائعة أو مشتريّة وهذا ما تثبته النسبة 55.8% أما النسبة المتبقية 44.2% تظهر عكس ذلك وهذا حسب المجاوبين.

الجدول (64،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 57

هل تواجه المؤسسة منافسة شريفة في السوق؟	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	98,3	98,3	98,3	118	نعم
100,0	100,0	1,7	2	لا	
		100,0	120	Valid Total	

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (52،4) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تملك حصة سوقية معتبرة وهذا ما تثبته النسبة 98.3% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 1.7% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

الجدول (65،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 58

هل تعاني المؤسسة من البيروقراطية من طرف المؤسسات التي تتعامل معها؟	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	95,8	95,8	95,8	115	نعم
100,0	100,0	4,2	5	لا	
		100,0	120	Valid Total	

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (53،4) يوضح تكرار الإجابات

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تعاني من البيروقراطية من طرف المؤسسات التي تتعامل معها سواء كانت مؤسسات تقوم بتمويلها بالمواد الأولية أو المؤسسات التي تقوم بشراء منتجاتها وهذا ما تثبته النسبة 95.8% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" حسب المجاوبين أما النسبة المتبقية 4.2% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

الجدول (66،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 59

هل تتأثر المؤسسة من المؤسسات التي تنشط في القطاع الغير رسمي؟				
Pourcent age cumulé	Pourcent age valide	Pourcent age	Effectifs	
55,0	55,0	55,0	66	نعم
100,0	45,0	45,0	54	لا
	100,0	100,0	120	Valid Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (54،4) يوضح تكرار الإجابات

تظهر نتائج الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تتأثر بنشاط المؤسسات التي تنشط في القطاع الغير رسمي وهذا ما تثبته النسبة 55% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 45% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

الجدول (67،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 60

هل تسمح المؤسسة بحرية العمل النقابي؟				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
8,3	8,3	8,3	10	نعم
100,0	91,7	91,7	110	لا
	100,0	100,0	120	Valid Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (55،4) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تتبنى المسؤولية الإجتماعية اتجاه أصحاب المصالح الداخليين لأنها تسمح بالحرية خارج مجال ممارسة الحق النقابي وذلك بتمثيل العمال في مجلس الإدارة وهذا ما تثبته النسبة 91.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" أما النسبة المتبقية 8.3% تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" تظهر عكس ذلك.

1- 4 الإفصاح والشفافية

الجدول (4،68) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 16

هل وضعت المؤسسة سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية كتابة وفقاً للنظام؟	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	94,2	94,2	94,2	113	نعم
100,0	5,8	5,8	7	لا	
	100,0	100,0	120	Total	

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4،56) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أن المؤسسة تتبنى نظام إفصاح للقيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بها وهذا ما تثبته النسبة 94.2% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 5.8% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

الجدول (4،69) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 17

هل توجد كشوف تحليلية مرافقة للقوائم المالية؟	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	94,2	94,2	94,2	113	نعم
100,0	5,8	5,8	7	لا	
	100,0	100,0	120	Total	

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4،57) يوضح تكرار الإجابات

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تقوم بالإشراف السليم وتوفير الأساس لتقييم الأسهم وهذا من خلال مرافقة كشوف تحليلية للقوائم المالية والنسبة 94.2% تظهر ذلك التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 5.8% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.



الجدول (70،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 18

هل يوضح تركيبة رأس المال مثل توزيع ملكية السهم؟	Pourcent	Pourcent	Pourcent	Effectifs	
	age cumulé	age valide	age		
	94,2	94,2	94,2	113	نعم
	100,0	5,8	5,8	7	لا
		100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (58،4) يوضح تكرار الإجابات

تظهر نتائج الجدول والشكل أن المؤسسة تتوفر على نظام إفصاح قوي يساعدها على جذب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال لأن أحد الحقوق الأساسية للمستثمرين هو حقهم في الحصول على معلومات عن هيكل الملكية في المؤسسة وهذا ما تثبته النسبة 94.2% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 5.8% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

الجدول (71،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 19


هل يتم الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية؟	urcentage	Pourcentage	Pourcentage	Effectifs	
	cumulé	valide			
	95,8	95,8	95,8	115	نعم
	100,0	4,2	4,2	5	لا
		100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (59،4) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تتوفر على بيئة رقابية جيدة لأنها تقوم بتقديم الطريقة التي تم بها إعداد حساباتها وهذا ما تثبته النسبة 95.8% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 4.2% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

الجدول (4،72) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 20


	هل يتم الإفصاح عن طريقة تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة؟				
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	95,8	95,8	95,8	115	نعم
	100,0	4,2	4,2	5	لا
		100,0	100,0	120	Valid Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4،60) يوضح تكرار الإجابات

تظهر نتائج الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تقوم بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بمكافأة أعضاء مجلس الإدارة الذي يعتبر موضوعا يهم المساهمين ويوجه الإهتمام بصفة خاصة إلى الارتباط بين المكافأة وأداء المؤسسة وهذا ما تثبته النسبة 95.8% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 4.2% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

الجدول (4،73) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 21

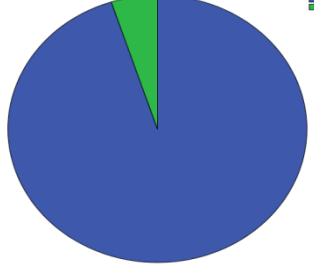
	هل يتم عرض معلومات عن الموازنات المالية والتشغيلية للمؤسسة؟				
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	96,7	96,7	96,7	116	نعم
	100,0	3,3	3,3	4	لا
		100,0	100,0	120	Valid Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (4،61) يوضح تكرار الإجابات

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تضمن الإفصاح عن مركزها المالي والأداء المالي لأنها من أكثر المصادر استخداما للحصول على المعلومات عن المؤسسة وهذا ما تثبته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 3.3% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

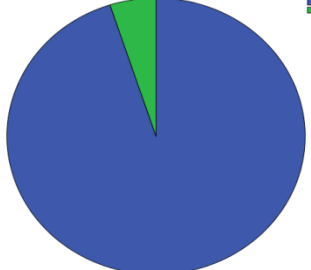
الجدول (74،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 22

الافصح عن ميثاق أخلاقيات العمل	الافصح عن ميثاق أخلاقيات العمل			
	urcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs
	95,0	95,0	95,0	114
	100,0	5,0	5,0	6
		100,0	100,0	120
المصدر: نتائج برنامج SPSS				
الشكل(62،4) يوضح تكرار الإجابات				

تظهر نتائج الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تشجع الإفصاح عن السياسات المتصلة بأخلاقيات الأعمال وتعتبر هذه المعلومات هامة بالنسبة للمستثمرين والمستخدمين الآخرين لإجراء تقييم أفضل للعلاقات فيما بين المؤسسة والمجتمعات التي تعمل فيها والخطوات التي تتخذها لتنفيذ الأهداف وهذا ما تثبته النسبة 95% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 5% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ذلك.

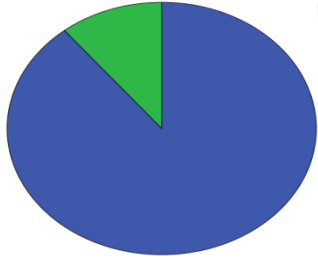
#### 5-1 تطبيق الحوكمة

الجدول (75،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 01

الإشراف على إدارة المؤسسة	الإشراف على إدارة المؤسسة			
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs
	95,0	95,0	95,0	114
	100,0	5,0	5,0	6
		100,0	100,0	120
المصدر: نتائج برنامج SPSS				
الشكل(63،4) يوضح تكرار الإجابات				

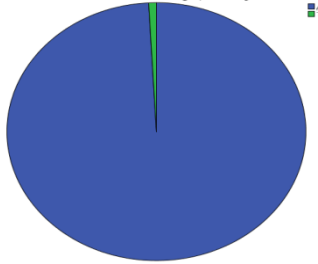
يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تسير من طرف مجلس الإدارة الذي يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين وهذا ما تثبته النسبة 95%.

الجدول (76،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 02

طريقة تعيين الموظفين	طريقة تعيين الموظفين				
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	89,2	89,2	89,2	107	مسابقة
	100,0	10,8	10,8	13	بدون مسابقة
		100,0	100,0	120	Total
المصدر: نتائج برنامج SPSS	الشكل (64،4) يوضح تكرار الإجابات				

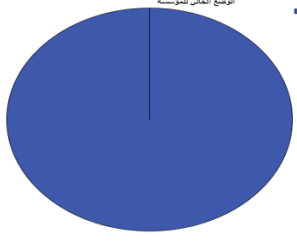
تظهر نتائج الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تتميز بالشفافية في عملية التوظيف حيث تقوم بإجراء مسابقات وهذا ما تثبته النسبة 89.2%.

الجدول (77،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 03

هل يتلقى الموظفون أي نوع من التكوين؟	هل يتلقى الموظفون أي نوع من التكوين؟				
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	99,2	99,2	99,2	119	نعم
	100,0	,8	,8	1	لا
		100,0	100,0	120	Total
المصدر: نتائج برنامج SPSS	الشكل (65،4) يوضح تكرار الإجابات				


نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تخصص مبالغ من أجل تكوين الموظفين خاصة بعد تغيير استراتيجيتها التي تعتمد على مبادئ حوكمة الشركات وهذا ما أثبتته النسبة 99.2%.

الجدول (78،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 04

الوضع الحالي للمؤسسة	الوضع الحالي للمؤسسة				Valid الزيادة في النشاط e
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	100,0	100,0	100,0	120	
الشكل(4،66) يوضح تكرار الإجابات	المصدر: نتائج برنامج SPSS				

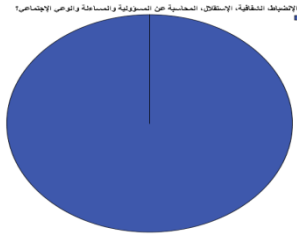
يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن إدارة المؤسسة تقوم بتعظيم أرباحها وزيادة قيمتها وذلك نتيجة تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات وهذا ما تثبته النسبة 100%.

الجدول (79،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 05

طرق التمويل المستخدمة في المؤسسة	طرق التمويل المستخدمة في المؤسسة				التمويل الذاتي التمويل البنكي Total
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
	89,2	89,2	89,2	107	
	100,0	10,8	10,8	13	
		100,0	100,0	120	
الشكل(4،67) يوضح تكرار الإجابات	المصدر: نتائج برنامج SPSS				

تظهر نتائج الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي من خلال ملكية الأسهم لكل فرد من أفراد العائلة وهذا ما تثبته النسبة 89.2% أما النسبة المتبقية 10.8% تمثل لجوء المؤسسة للتمويل البنكي.

الجدول (80،4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال 06

	هل تتوفر المؤسسة على الإنضباط، الشفافية، الإستقلال، المحاسبة عن المسؤولية والمساءلة والوعي الإجتماعي؟				
	Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effects	
	100,0	100,0	100,0	120	Valid e نعم
المصدر: نتائج برنامج SPSS					الشكل(4،68) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تتصف بمميزات حوكمة الشركات المتمثلة في الإنضباط، الشفافية، الإستقلال، المحاسبة عن المسؤولية، المساءلة والوعي الإجتماعي وهذا ما تثبته النسبة 100 %.

### 1- التأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، حيث أن معظمها اختبارات معلمية ويشترط أن يكون التوزيع طبيعياً، ويبين الجدول (81،4) نتائج الإختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 المستوى المعتمد للدراسة وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الإختبارات المعلمية.

الجدول (81،4) اختبار التوزيع الطبيعي

	تطبيق الحوكمة	الإفصاح والشفافية	أصحاب المصالح	النظام المطبق في المؤسسة	مجلس الإدارة
N	120	120	120	120	120
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>					
Moyenne	1,2125	1,0488	1,2449	1,2546	1,1317
Ecart-type	,13136	,20245	,17157	,29570	,15255
Différences les plus extrêmes					
Absolue	,520	,529	,307	,305	,326
Positive	,520	,529	,307	,305	,326
Négative	-,364	-,405	-,215	-,195	-,216
Z de Kolmogorov-Smirnov	5,694	5,790	3,364	3,346	3,575
Signification asymptotique (bilatérale)	,456	,583	,680	,745	,885

المصدر: نتائج برنامج SPSS

2- اختبار متغيرات الدراسة:

لإختبار متغيرات الدراسة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One sample T test) ، لتحليل أسئلة الإستبيان، ويستخدم هذا الإختبار للتحقق من مطابقة المتوسط الحسابي لعينة مختارة من مجتمع إحصائي مع وسط ذلك المجتمع، وعادة يتم تحديد مستوى الدلالة 0.05

3-1 مجلس الإدارة

تم اختبار هذا المتغير من خلال أسئلته من (23-47) وهي عبارة عن مجلس الإدارة، وقد استخدم اختبار T .

الجدول (4،82) تحليل الأسئلة المتعلقة بمجلس الإدارة

Erreur standard moyenne	Ecart-type	Moyenne	N	
,01393	,15255	1,1317	120	مجلس الإدارة

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الجدول (4،83) نتائج اختبار One sample T test لمجلس الإدارة

Valeur du test = 0						
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
Supérieure	Inférieure					
1,1592	1,1041	1,13167	,000	119	81,264	مجلس الإدارة

المصدر: نتائج برنامج SPSS

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات المتغير مجلس الإدارة قد بلغ 1.13 وبانحراف معياري قدره 0.15 ، وقيمة t المحسوبة قد بلغت 81.264 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة 1.962 ، كما أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.00 أي أنه أقل من 0.05 مما يدل على أن مجلس إدارة المؤسسة يقوم بمسؤولياته.

### 2-3 النظام المطبق في المؤسسة

تم اختبار هذا المتغير من خلال أسئلته من (07- 15) وهي عبارة عن النظام المطبق في المؤسسة وقد استخدم اختبار T .

#### الجدول (84،4) تحليل الأسئلة المتعلقة بالنظام المطبق في المؤسسة

Erreur standard moyenne	Ecart-type	Moyenne	N	
,02699	,29570	1,2546	120	النظام المطبق في المؤسسة

المصدر: نتائج برنامج SPSS

#### الجدول (85،4) نتائج اختبار One sample T test للنظام المطبق في المؤسسة

Valeur du test = 0						النظام المطبق في المؤسسة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
Supérieure	Inférieure					
1,3081	1,2012	1,25463	,000	119	46,480	

المصدر: نتائج برنامج SPSS

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات المتغير النظام المطبق في المؤسسة قد بلغ 1.25 وبانحراف معياري قدره 0.29 ، وقيمة t المحسوبة قد بلغت 46.480 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.962 ، كما أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.00 أي أنه أقل من 0.05 ومنه المؤسسة تتبنى نظام فعال لتطبيق الحوكمة.

### 3-3 أصحاب المصالح

تم اختبار هذا المتغير من خلال أسئلته من (48- 60) وهي عبارة عن أصحاب المصالح، وقد استخدم اختبار T .



الجدول (86،4) تحليل الأسئلة المتعلقة بأصحاب المصالح

Erreur standard moyenne	Ecart-type	Moyenne	N	
,01566	,17157	1,2449	120	أصحاب المصالح

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الجدول (87،4) نتائج اختبار One sample T test لأصحاب المصالح

Valeur du test = 0						
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
Supérieure	Inférieure					
1,2759	1,2139	1,24487	,000	119	79,485	أصحاب المصالح

المصدر: نتائج برنامج SPSS

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات المتغير أصحاب المصالح قد بلغ 1.24 وبانحراف معياري قدره 0.17 ، وقيمة t المحسوبة قد بلغت 79.485 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.962 ، كما أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.00 أي أنه أقل من 0.05 مما يدل على أن المؤسسة تهتم بحقوق أصحاب المصالح.

### 3- 4 الإفصاح والشفافية

تم اختبار هذا المتغير من خلال أسئلته من (16- 22) وهي عبارة عن الإفصاح والشفافية، وقد استخدم اختبار T .

الجدول (88،4) تحليل الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية

Erreur standard moyenne	Ecart-type	Moyenne	N	
,01848	,20245	1,0488	120	الإفصاح والشفافية

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الجدول (4،89) نتائج اختبار One sample T test للإفصاح والشفافية

Valeur du test = 0						
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
Supérieure	Inférieure					
1,0854	1,0122	1,04881	,000	119	56,750	الإفصاح والشفافية

المصدر: نتائج برنامج SPSS

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات المتغير الإفصاح والشفافية قد بلغ 1.04 وبانحراف معياري قدره 0.20 ، وقيمة t المحسوبة قد بلغت 56.750 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.962 ، كما أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.00 أي أنه أقل من 0.05 مما يدل على أن المؤسسة تتبنى سياسة الإفصاح والشفافية.

### 3- 5 تطبيق الحوكمة

تم اختبار هذا المتغير من خلال أسئلته من (16- 22) وهي عبارة عن تطبيق الحوكمة، وقد استخدم اختبار T .

الجدول (4،90) تحليل الأسئلة المتعلقة بتطبيق الحوكمة

Erreur standard moyenne	Ecart-type	Moyenne	N	
,01199	,13136	1,2125	120	تطبيق الحوكمة

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الجدول (4،91) نتائج اختبار One sample T test لتطبيق الحوكمة

Valeur du test = 0						
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
Supérieure	Inférieure					
1,2362	1,1888	1,21250	,000	119	101,112	تطبيق الحوكمة

المصدر: نتائج برنامج SPSS

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات المتغير تطبيق الحوكمة قد بلغ 1.21 وبانحراف معياري قدره 0.13 ، وقيمة t المحسوبة قد بلغت 101.112 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.962 ، كما أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.00 أي أنه أقل من 0.05 مما يدل على أن المؤسسة تطبق الحوكمة.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

لإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

**H0<sub>1</sub>**: ليس من المتوقع وجود تأثير لمجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة.

**H1<sub>1</sub>**: من المتوقع وجود تأثير لمجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية من عدمها استعملنا اختبار الارتباط الخطي البسيط وكانت النتيجة المحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجداول التالية:

#### الجدول (4،92) نتائج إختبار معامل الارتباط لمجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
,08551	,576	,580	,761 <sup>a</sup>	1

المصدر: نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R بين مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة يقدر بـ 0.761 أي بنسبة 76.1 % أي يوجد ارتباط قوي بين مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> 0.580 أي أن 58 % من التغيرات التي تحدث في تطبيق الحوكمة تعود إلى التغير في مجلس الإدارة.

الجدول (93،4) نتائج إختبار ANOVA لمجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة

ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	D	Moyenne des carrés	ddl	Somme des carrés	Modèle
,000 <sup>b</sup>	162,837	1,191	1	1,191	Régression
		,007	118	,863	Résidu 1
			119	2,053	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة (sig) يقدر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 ، كذلك قيمة فيشر المحسوبة 162.837 أكبر من قيمة فيشر الجدولية 3.92 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة : من المتوقع وجود تأثير لمجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة.

الجدول (94،4) نتائج اختبار الإنحدار البسيط لمجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
,000	8,018		,059	,470	(Constante 1)
,000	12,761	,761	,051	,656	مجلس الإدارة

المصدر: نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه يمكن إستخراج معادلة الإنحدار الخطي بين مجلس الإدارة وتطبيق

$$Y = 0.656X_1 + 0.470$$

الحوكمة كالآتي:

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

**H0<sub>2</sub>**: ليس من المتوقع وجود تأثير للنظام المطبق في المؤسسة على تطبيق الحوكمة.

**H1<sub>2</sub>**: من المتوقع وجود تأثير للنظام المطبق في المؤسسة على تطبيق الحوكمة.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية من عدمها استعملنا اختبار الارتباط الخطي البسيط وكانت النتيجة المحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجداول التالية:

الجدول (4،95) نتائج اختبار معامل الارتباط للنظام المطبق في المؤسسة وتطبيق الحوكمة

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
,08892	,542	,546	,739 <sup>a</sup>	1

المصدر: نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R بين النظام المطبق في المؤسسة وتطبيق الحوكمة يقدر بـ 0.739 أي بنسبة 73.9 % أي يوجد ارتباط قوي بين النظام المطبق في المؤسسة وتطبيق الحوكمة، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> 0.542 أي أن 54.2 % من التغيرات التي تحدث في تطبيق الحوكمة تعود إلى التغير في النظام المطبق في المؤسسة.

الجدول (4،96) نتائج اختبار ANOVA للنظام المطبق في المؤسسة وتطبيق الحوكمة

ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	D	Moyenne des carrés	ddl	Somme des carrés	Modèle
,000 <sup>b</sup>	141,696	1,120	1	1,120	Régression
		,008	118	,933	Résidu 1
			119	2,053	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة (sig) يقدر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 ، كذلك قيمة فيشر المحسوبة 141.696 أكبر من قيمة فيشر الجدولية 3.92 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة : من المتوقع وجود تأثير للنظام المطبق في المؤسسة على تطبيق الحوكمة.

الجدول (4،97) نتائج اختبار الانحدار البسيط للنظام المطبق في المؤسسة وتطبيق الحوكمة

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	
,000	22,541		,036	(Constante)
,000	11,904	,739	,028	1 النظام المطبق في المؤسسة

المصدر: نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه يمكن إستخراج معادلة الانحدار الخطي بين النظام المطبق في

$$Y = 0.328X_2 + 0.801$$

المؤسسة وتطبيق الحوكمة كالاتي: **الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة**

**H0<sub>3</sub>**: ليس من المتوقع وجود لأصحاب المصالح على تطبيق الحوكمة.

**H1<sub>3</sub>**: من المتوقع وجود تأثير لأصحاب المصالح على تطبيق الحوكمة.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية من عدمها استعملنا اختبار الارتباط الخطي البسيط وكانت النتيجة

المحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجداول التالية:

الجدول (4،98) نتائج إختبار معامل الارتباط لأصحاب المصالح وتطبيق الحوكمة

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
,09198	,510	,514	,717 <sup>a</sup>	1

المصدر: نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R بين أصحاب المصالح وتطبيق الحوكمة يقدر بـ 0.717

أي بنسبة 71.7 % أي يوجد ارتباط قوي بين أصحاب المصالح وتطبيق الحوكمة، كما بلغ معامل

التحديد R<sup>2</sup> 0.514 أي أن 51.4 % من التغيرات التي تحدث في تطبيق الحوكمة تعود إلى التغير في

أصحاب المصالح.

الجدول (99،4) نتائج إختبار ANOVA لأصحاب المصالح وتطبيق الحوكمة

ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	D	Moyenne des carrés	ddl	Somme des carrés	Modèle
,000 <sup>b</sup>	124,705	1,055	1	1,055	Régression
		,008	118	,998	Résidu 1
			119	2,053	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة (sig) يقدر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 ، كذلك قيمة فيشر المحسوبة 124.705 أكبر من قيمة فيشر الجدولية 3.92 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة : من المتوقع وجود تأثير لأصحاب المصالح على تطبيق الحوكمة

الجدول (100،4) نتائج اختبار الإنحدار البسيط لأصحاب المصالح وتطبيق الحوكمة

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
,000	8,570		,062	,529	(Constante) 1
,000	11,167	,717	,049	,549	أصحاب المصالح

المصدر: نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه يمكن إستخراج معادلة الإنحدار الخطي بين أصحاب المصالح وتطبيق الحوكمة كالآتي:  $Y = 0.549X_3 + 0.529$   
الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

**H0<sub>4</sub>**: ليس من المتوقع وجود تأثير للإفصاح والشفافية على تطبيق الحوكمة.

**H1<sub>4</sub>**: من المتوقع وجود تأثير للإفصاح والشفافية على تطبيق الحوكمة.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية من عدمها استعملنا اختبار الارتباط الخطي البسيط وكانت النتيجة المحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجداول التالية:

الجدول (101،4) نتائج إختبار معامل الارتباط للإفصاح والشفافية وتطبيق الحوكمة

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
,07863	,642	,645	,803 <sup>a</sup>	1

المصدر: نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R بين الإفصاح والشفافية وتطبيق الحوكمة يقدر بـ 0.803 أي بنسبة 80.3 % أي يوجد ارتباط قوي بين الإفصاح والشفافية وتطبيق الحوكمة، كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  0.645 أي أن 64.5 % من التغيرات التي تحدث في تطبيق الحوكمة تعود إلى التغير في الإفصاح والشفافية.

الجدول (102،4) نتائج إختبار ANOVA للإفصاح والشفافية وتطبيق الحوكمة

ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	D	Moyenne des carrés	ddl	Somme des carrés	Modèle
,000 <sup>b</sup>	214,114	1,324	1	1,324	Régression
		,006	118	,730	Résidu 1
			119	2,053	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة (sig) يقدر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 ، كذلك قيمة فيشر المحسوبة 214.114 أكبر من قيمة فيشر الجدولية 3.92 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة : من المتوقع وجود تأثير للإفصاح والشفافية على تطبيق الحوكمة.



الجدول (4،103) نتائج اختبار الإنحدار البسيط للإفصاح والشفافية وتطبيق الحوكمة

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
,000	17,516		,038	,666	(Constante ) 1
,000	14,633	,803	,036	,521	الإفصاح والشفافية

المصدر: نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه يمكن إستخراج معادلة الإنحدار الخطي للإفصاح والشفافية وتطبيق

$$Y = 0.521X_4 + 0.666$$

أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في مدى أهمية العوامل المؤثرة على تطبيق الحوكمة ، حيث احتل الإفصاح والشفافية المرتبة الأولى بنسبة 80.3 % ، واحتل مجلس الإدارة المرتبة الثانية بنسبة 76.1 % أما النظام المطبق في المؤسسة احتل المرتبة الثالثة بنسبة 73.9 %، بينما احتلت أصحاب المصالح المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة 71.7 %

أما علاقات الإنحدار بين تطبيق الحوكمة والمتغيرات الدالة يمكن إعادة تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (4،104) ملخص علاقات الإنحدار بين تطبيق الحوكمة والمتغيرات الدالة

علاقات الإنحدار	معادلة الإنحدار
بين مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة	$Y = 0.656X_1 + 0.470$
بين النظام المطبق في المؤسسة وتطبيق الحوكمة	$Y = 0.328X_2 + 0.801$
أصحاب المصالح وتطبيق الحوكمة	$Y = 0.549X_3 + 0.529$
الإفصاح والشفافية وتطبيق الحوكمة	$Y = 0.521X_4 + 0.666$
تطبيق الحوكمة =	$Y = 0.656X_1 + 0.328X_2 + 0.549X_3 + 0.521X_4 + 2.466$

المصدر: من إعداد الباحثة.

### خلاصة الفصل:

غني عن البيان أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والدور الذي تلعبه في بناء اقتصاديات الدول، الأمر الذي يتطلب حرص الجزائر، خاصة في ظل الحاجة المتزايدة لتشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات.

فمن أجل التأكد والإطلاع على مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي مؤسسة أن.سي.أ رويبة، حيث تم من خلال هذا الفصل وضع تقديم عام للمؤسسة المعنية بالدراسة، وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية موجبة بين كل من (مجلس الإدارة ، النظام المطبق في المؤسسة، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية) وتطبيق الحوكمة حيث بلغ معامل الارتباط لكل منهم: 76.1%، 73.9%، 71.7%، 80.3% على التوالي، مما يدل على وجود ارتباط قوي.
- وجود أثر دال إحصائيا لمجلس الإدارة في تحقيق الحوكمة وهذا ما أثبتته الفرضية الأولى "من المتوقع وجود تأثير لمجلس الإدارة على تحقيق الحوكمة".
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على تأثير النظام المطبق في المؤسسة في تحقيق الحوكمة وهذا ما أثبتته الفرضية الثانية " من المتوقع وجود تأثير للنظام المطبق في المؤسسة على تحقيق الحوكمة".
- كذلك بالنسبة لأصحاب المصالح لها تأثير على تحقيق الحوكمة وهذا ما أثبتته الفرضية الثالثة " من المتوقع وجود تأثير لأصحاب المصالح على تحقيق الحوكمة".
- فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية يظهر لها تأثير على تحقيق الحوكمة وهذا ما أثبتته الفرضية الرابعة " من المتوقع وجود تأثير للإفصاح والشفافية على تحقيق الحوكمة".
- أكدت النتائج أن الإفصاح والشفافية هو أكثر العوامل فاعلية في المؤسسة محل الدراسة من بقية العوامل الأخرى.

كما يوجد بعض الاختلافات أو التناقضات الضمنية إعترضتنا عند تحليل أسئلة الإستبيان من بينها:

#### 1- الأسئلة المتعلقة بمجلس الإدارة:

فيما يخص السؤال رقم 33 " لجنة المراجعة تساعد مجلس الإدارة في التحقق من كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية" أظهرت النتائج أن لجنة المراجعة تقوم بذلك بنسبة 100% ، لكن عندما نرجع إلى السؤال رقم 35 " تتحقق المراجعة الداخلية من كفاءة وفعالية استخدام موارد المؤسسة" حيث بلغت نسبة الإجابة بـ"لا" 56.7% وهي أكبر من نسبة الإجابة بـ"نعم" التي بلغت 43.3%.

ونفس الملاحظة بالنسبة للسؤال رقم 39 " تقييم المراجعة الداخلية عمل إدارة المخاطر " نجد نسبة الإجابة بـ"لا" 52.5% أكبر من نسبة الإجابة بـ"نعم" 47.5%.

## 2- الأسئلة المتعلقة بأصحاب المصالح:

فيما يخص السؤال رقم 57 " هل تواجه المؤسسة منافسة شريفة في السوق " كانت معظم الإجابات بـ"نعم" حيث بلغت النسبة 98.3% لكن أظهرت نتائج أسئلة أخرى عكس ذلك مثلا السؤال رقم 56 " الشفافية في الحصول على الصفقات " كانت نسبة الإجابة بـ"لا" 55.8% أكبر من نسبة الإجابات بـ"نعم" 44.2% إضافة إلى السؤال رقم 58 " هل تعاني المؤسسة من البيروقراطية من طرف المؤسسات التي تتعامل معها" حيث كانت أغلبية الإجابات بـ"نعم" 95.8%، ومنه النتائج تثبت العكس.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

لقد أصبحت الحوكمة كما تمت الإشارة إليه من الموضوعات الهامة التي تطبق في الشركات الخاصة والعامة على حد سواء، فكثير من المساهمين فقدوا الثقة في الأسواق المالية، ويرجع السبب إلى الإداريين القائمين على إدارة المؤسسات ومدققي الحسابات الذين لم يفحصوا القوائم المالية والمحاسبية التي تتضمنها المؤسسات المختلفة، والذي أظهر وجود خلل وعدم الثقة في التقارير المالية، وبالتالي بدأ هذا المفهوم يتسع أكثر فأكثر كلما ازداد تعثر بعض الشركات العملاقة، ومن هنا يمكن القول أن مصطلح الحوكمة، كما سبق وأن بيناه، بدأ يطبق إثر حدوث الأزمات المالية المتكررة التي عانى منها الإقتصاد العالمي، وفي هذا الإطار حرصت المؤسسات الدولية على تناول هذا الموضوع بالتحليل والدراسة وعلى رأسها صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، وبدورها الجزائر لم تحد عن الإهتمام بموضوع الحوكمة ولو من الجانب الشكلي، حيث تجلى ذلك في إصدار ميثاق الحكم الراشد بالجزائر. ومصطلح الحوكمة، كما تم توضيحه عبر مختلف التعاريف، يعني وجود مجموعة متكاملة من المعايير والأسس التي يجب أن تراعى في المؤسسات أولاً، وفي الدولة والإقتصاد ثانياً، لضمان نجاح المؤسسات وتحقيق غايتها، وضمان مساهمتها في نمو الإقتصاد الوطني، حيث تنبع أهمية هذه المعايير ليس للمؤسسات الكبيرة فقط بل هي أهم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تحتل مسألة تطبيق الحوكمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة كبيرة في الأدبيات المهمة بشأن هذا الصنف من المؤسسات، خاصة مع تزايد أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خطط التنمية الاقتصادية للدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء.

فمع تزايد حدة المنافسة العالمية وانتشار آثار العولمة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل البديل الأكثر عملية أمام الدول النامية لتحقيق معدلات النمو المرجوة وتجاوز المعوقات الاقتصادية والتشوهات الهيكلية التي تطبع اقتصادياتها، بحيث أصبح من غير المتوقع إحداث إقلاع اقتصادي دون دعم وتحسين مكانة هذا الصنف من المؤسسات.

فمن أجل التأكد والإطلاع على واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية قمنا ببحث في مؤسسة أن.سي.أ رويبة التي قامت بتطبيق الحوكمة بشكل واسع على مستواها منذ إطلاق دليل حوكمة الشركات الجزائرية سنة 2009 الذي قامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف، إضافة إلى إطلاق مركز " حوكمة الجزائر " في

أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، حيث تعتبر خطوة إيجابية وفرت فرصة فريدة للحكومة والقطاع الخاص ليعملا معا على تحسين المناخ الإقتصادي ودفع النمو الإقتصادي في البلاد.

أظهرت نتائج الدراسة وجود عوامل تؤثر في تطبيق الحوكمة في مؤسسة أن.سي.أ. الرويحية، وهي كالتالي :

- وجود أثر دال إحصائيا لمجلس الإدارة في تحقيق الحوكمة وهذا ما أثبتته الفرضية الأولى، وبناء على ذلك نخلص إلى نتيجة مؤداها قبول الفرضية "من المتوقع وجود تأثير لمجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة".
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على تأثير النظام المطبق في المؤسسة في تحقيق الحوكمة وهذا ما أثبتته الفرضية الثانية، وبناء على ذلك نخلص إلى نتيجة مؤداها قبول الفرضية " من المتوقع وجود تأثير للنظام المطبق في المؤسسة على تطبيق الحوكمة".
- كذلك بالنسبة لأصحاب المصالح لها تأثير على تحقيق الحوكمة وهذا ما أثبتته الفرضية الثالثة، وبناء على ذلك نخلص إلى نتيجة مؤداها قبول الفرضية " من المتوقع وجود تأثير لأصحاب المصالح على تطبيق الحوكمة".
- فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية يظهر لها تأثير على تحقيق الحوكمة وهذا ما أثبتته الفرضية الرابعة، وبناء على ذلك نخلص إلى نتيجة مؤداها قبول الفرضية " من المتوقع وجود تأثير للإفصاح والشفافية على تطبيق الحوكمة".

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في مدى أهمية العوامل المؤثرة على تطبيق الحوكمة في المؤسسة، حيث احتل الإفصاح والشفافية المرتبة الأولى بنسبة 80.3 % فالمؤسسة تقوم بالإفصاح عن كل المعلومات التي تبين وتوضح نشاط المؤسسة في شكل قوائم مالية خصوصا مع تحول الجزائر من تطبيق المخطط الوطني للمحاسبة إلى النظام المالي المحاسبي، واحتل مجلس الإدارة المرتبة الثانية بنسبة 76.1 % فالمؤسسة لديها اللائحة الداخلية لمجلس الإدارة بناء على توصية من فرق الشرق الأوسط وشمال افريقيا، حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية (مجموعة البنك الدولي) ودور المجلس التعرف على الإدارة العليا والفصل بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة منذ سنة 2003.

أما من حيث تكوين مجلس الإدارة، المؤسسة تتمتع بمجلس يتكون من ممثلين عن المساهمين والإدارة، إضافة إلى اثنين أعضاء مستقلين، واحد مسؤول والآخر مراقب، وأما الأمانة العامة لمجلس

المؤسسة تؤمن محامين مستقلين، وفيما يتعلق بسير عمل المجلس، فإنه يجتمع مرة في السنة على الأقل رسمياً مع جدول أعمال مسبق.

وعلى صعيد لجان المجلس، أنشأت المؤسسة لجنة الإستراتيجية والإستثمار، منذ إستثمار رأسمال مؤسسة Africivest Fund الغير مقيمين، التي تجتمع شهرياً في الجزائر العاصمة. وموضوع تقرير اللجان الأخرى إنشاء مجلس سنة 2010 وتتمثل هذه اللجان في لجنة المراجعة، لجنة الترشيح، لجنة التعويضات، لجنة الأخلاقيات والبيئة والتنمية المستدامة. ويشمل مجلس الإدارة على لجنة متخصصة تختص بإدارة مخاطر المؤسسة المتعلقة بالإئتمان ومخاطر السوق والتشغيل... الخ

أما النظام المطبق في المؤسسة احتل المرتبة الثالثة بنسبة 73.9 %، من خلال تشجيع المؤسسة للقوانين والتنظيمات المتعلقة بالحوكمة، بينما احتلت أصحاب المصالح المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة 71.7 %، من خلال مساهمة المؤسسة الإجتماعية.

عموماً نستنتج ضمناً من الدراسة أن قواعد الحوكمة أدوات فعالة ومحكمة لتطبيق الحوكمة وبالتالي تحقيقها في أي مؤسسة سواء أكانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، وإن تحقق ذلك فهو لا يساعد على زيادة حجم أعماله المؤسسات فحسب، بل يسرع من تعافي الإقتصاد الوطني من خلال تشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات .

وفي ضوء ماسبق يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كالتالي:

- ضرورة توفير العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ضرورة إلزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال.
- ضرورة تحقيق الشفافية والإفصاح اللازم وفي الوقت المناسب لأنها متطلبات رئيسية للحوكمة.
- ضرورة الأخذ بعين الإعتبار الأمور التالية ( الإشراف الذاتي، عدم المحاكاة، المرونة، السهولة، إتاحة الحوافز للتطبيق) عند إعداد دليل الحوكمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بعد معالجة إشكالية بحثنا ومن خلال مسار التحليل الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الموضوعات تناولتها الدراسة بصورة مختصرة بما يخدم موضوع الدراسة غير أن هذه المواضيع تعد نقاط انطلاق لدراسات جديدة، ومن أهم المواضيع التي يمكن طرحها للدراسة:

- دراسة أثر الجمع بين الإدارة والملكية على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إشكالية تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل حوكمة الشركات.
- أهمية حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الإقتصادية.



# قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير - دراسة في مفهوم التنمية و مؤشراتهما، دار الشروق، القاهرة، 2003 .
- أحمد سعد عبد اللطيف ، إدارة المشروعات الإنشائية ، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، الطبعة الأولى، 1994 .
- أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية و القيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- أفيناش ديكسيت (avinash k.dixit) - ترجمة نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 1998 .
- أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة ، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص21.
- ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الإجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- حسن إبراهيم، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1998.
- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005 .
- حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، بحوث ومقالات ندوة حول الفساد و الحكم لصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004.
- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- رمزي زكي، مشكلة التضخم في مصر، الطبعة الأولى ، القاهرة، الهيئة المصرية العامة، 1980.
- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- سعيد مقدم ، أخلاقيات الوظيفة العمومية ، الطبعة الرابعة، الجزائر، دار الأمة، 1997.
- سمير عبد العزيز، التأجير التمويلي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2005.

- صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، الطبعة الأولى ، القاهرة، دار النهضة العربية، 1993 .
- طارق عبد العال حماد، " حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب – تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام و خاص و مصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2007-2008.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- عاطف وليم أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2006.
- عادل حسين، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1998.
- عبد الرحمان يسرى أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، دار الجامعة، القاهرة، 1996.
- عبد العزيز صالح جبثور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006-2007.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
- عطا الله و ارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ، 2008.
- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2008.
- عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود ، الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، 2004.
- علي الحطاب، إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

- غول فرحات، التسويق الدولي، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008 .
- فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، الطبعة الأولى، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة، 1999 .
- فضيل دليو، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.
- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010.
- مالكولم جيلز، مايكل رومر، دوايت بيركنز و دونالد سونجراس ، اقتصاديات التنمية، ترجمة كل من طه عبدالله منصور و عبد العظيم مصطفى، الفصل العشرون المتعلق بالصناعة، دار المريخ، 1995.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- محمد بلقاسم حسن بهلول، الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1990.
- محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها، بنك الاستثمار القومي، يناير 2007.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية – الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- محمد محروس اسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي بإستخدام SPSS ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ، الطبعة الأولى، 2008.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة ، القاهرة، 2005.

- مروة أحمد ونسيم براهيم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتوثيق والتوريدات، الأردن، 2007.
- مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
- نبذة عن حوكمة الشركات، بورصتي القاهرة و الإسكندرية، 2006.
- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المؤسسة الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى، 2007.
- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة لأولى، 2006.
- الهيئة العامة لسوق المال، مركز المديرين و دوره في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 19 أبريل 2004.

#### الرسائل والمقالات:

- أبو بكر عبود باعشن، الملتقى الدولي جهود الإدارة العليا و مسؤولياتها في مواجهة متطلبات الحوكمة، مركز الدراسات لإعداد الكفاءات الإدارية، السعودية، 13 جوان 2005
- بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الإجتماعية إستراتيجية خالقة للقيمة، مجلة الإقتصاد والمناجمنت، العدد 07، أبريل 2008.
- بن عزوز بن علي، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الشلف: مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، العدد 05، جانفي 2008.
- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية العدد الثاني، المجلد السادس و الخمسون، 2003.
- بوهزة محمد والطاهر بن يعقوب، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- حالة المشروعات المحلية سطيف، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، سطيف من 25-28 ماي 2003.
- بول هولدين، الإصلاح الحكومي لتخفيض تكاليف المعاملات وتعزيز و تنمية القطاع الخاص، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة،أوراق عمل، معهد بحوث المؤسسات، وانشطن، سبتمبر 2005.

- دائرة رقابة المصارف، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رام الله، البيرة، الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية، 26 شباط 2009.
- دمدوم كمال، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة، دراسات اقتصادية، العدد 2، 2000.
- دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف، تحسين و تطوير الحاكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني و العشرون، ديسمبر 2003.
- سابا خوري نعيم، الحاكمة المؤسسية ودور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد 21 – 22، أكتوبر 2005.
- سرمد كوكب الجميل، المسؤولية الإجتماعية للإستثمار الأجنبي المباشر، مجلة العلوم الإنسانية العدد 18، فبراير 2005.
- سعد محمد مازق، قياس مستوى الإفصاح الإختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد الأول : 2009.
- سمير محمد أحمد، معوقات التمويل من جهة نظرة المصرفية، ندوة واقع ومشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، وزارة التخطيط، الرياض 2001 .
- صالح صالح: أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2001.
- صديقي خضرة، مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان، 2010-2011.
- عاشور كتوش: تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17/18 أبريل 2006.
- عبد الحافظ الصاوي، الحوكمة – الحكم الرشيد للشركات، موقع إسلام أولاين، 27 سبتمبر 2005.
- عبد الرحمن بن عنتر، " واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية" ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، 29-30 أكتوبر 2001.
- عجلان العياشي، غلاب فاتح، دور الإفصاح والشفافية والحوكمة المصرفية في تمويل التنمية المستدامة، حالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، أيام 10 – 11 نوفمبر 2009.

- علي أحمد زين، محمد حسني عبد الجليل صبيحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، المنعقد بالقاهرة، جمهورية مصر العربية ، نوفمبر 2006، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009.
- عمر تليجي، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية علوم التسيير، جامعة الأغواط، 8-9 أبريل، 2002.
- عمرو عبد الله، مؤشرات الإدارة الرشيدة: مكافحة الفساد والتمثيل والمساءلة، الملتقى العربي الثاني "الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي، المنعقد في القاهرة، جمهورية مصر العربية في ماي 2008، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009.
- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي لعام 2005، الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية - كتوش عاشور، حمادي نبيل، التدقيق القانوني كأداة لتسيير الوكالة في الشركة، الملتقى الدولي حول: Gouvernance d'entreprise, ethique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise(RSE) ,Tlemcen les 5et 6 decembre , 2007.
- محمد طارق يوسف، الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات و مدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية في ماي 2007، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية
- محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : مدخل المساهمة منظمات الأعمال في الإقتصاد التضامني، مجلة الإقتصاد و المناجمنت، الإقتصاد التضامني: الحقل النظري و التطبيقي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان كلية العلوم الاقتصادية و التسيير. عدد 05، جوان 2006
- محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول " التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المنعقد في الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التدقيق الداخلي في إطار حوكم الشركات، القاهرة- جمهورية مصر العربية، 2009.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، العدد 21، 2011.

- مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، العدد السابع، سبتمبر 2004.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة ، القاهرة، 2005.
- معراج عبد القادر هوارى، أحمد عبد الحفيظ أمجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ورقة عمل، جامعة الأغواط.
- مؤتمر العمل العربي، " الصناعات الصغرى والحرف التقليدية في الوطن العربي -أداة للتنمية-"، الدورة الحادية والعشرون، القاهرة ، 04-11 أبريل 1994.
- ناصر دادي عدون، صلواتشي هشام، التأهيل عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مجلة المدرسة العليا للتجارة، العدد 05، الجزائر، 2008.
- نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم، ورقة عمل، وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005.
- هاني أبو الفتوح، أهمية حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منتدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة: التوجه الاستراتيجي للحاضر والمستقبل، الاسكندرية جمهورية مصر العربية، 16-17 يوليو 2009.
- وصفي عبد الفتاح حسن أبو المكارم، انعكاس تطبيق معايير متناغمة على الأسواق المالية بشكل عام، مجلة البحوث والدراسات التجارية، صادرة عن كلية التجارة جامعة بيروت العربية، العدد الأول، أكتوبر 1998.

#### الجرائد والوكالات:

- الجريدة الرسمية، القانون رقم 01 / 18 المؤرخ في 12 / 12 / 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 77.

<http://www.consulatalgeriemontreal.com/src/actualites/ANDI/TEXT->

[LOI/AR/CADREJURIDIQUE/CREATION%20DENTREPRISE/01-18%20arabe.pdf](http://www.consulatalgeriemontreal.com/src/actualites/ANDI/TEXT-LOI/AR/CADREJURIDIQUE/CREATION%20DENTREPRISE/01-18%20arabe.pdf)

- الجريدة الرسمية، المنشور رقم 104، المؤرخ في 22/04/1994 الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحليّة ، العدد 62.

<http://www.consulatalgeriemontreal.com/src/actualites/ANDI/TEXT->

[LOI/AR/CADREJURIDIQUE/CREATION%20DENTREPRISE/01-18%20arabe.pdf](http://www.consulatalgeriemontreal.com/src/actualites/ANDI/TEXT-LOI/AR/CADREJURIDIQUE/CREATION%20DENTREPRISE/01-18%20arabe.pdf)



- الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي CNAS.
- الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء CASNOS.
- الصندوق الوطني للسجل التجاري.
- عامر بن محمد الحسيني، دور حوكمة الشركات و مؤسسات الاستثمار في تحسين النظم الاقتصادية صحيفه اقتصادية، 2008-02-17
- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: تقرير من أجل السياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة العشرون، جوان 2002
- نشرية المعلومات الإحصائية رقم 17، معطيات سنة 2011، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار.
- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الإقتصادية والإحصائيات، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 20، معطيات 2011، مارس 2012.
- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الإقتصادية والإحصائيات، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 22، معطيات 2012، أبريل 2013.
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، تقرير 2004.
- وثائق المؤسسة.

## المراجع باللغة الأجنبية

### - Livres

- Alchian.A, Demsetz.H, "Production, Information costs& Economic Organization", The American Economic Review, vol 62, N°5, Decembre1972.  
<https://www.aeaweb.org/aer/top20/62.5.777-795.pdf>
- Alchian.A,"Property rights", in Eatwell.J, Milgate.M, ET Newman.P.ed, The New Palgrave: A Dictionary of Economics, the Macmillan press limited,1987.
- Alain Schatt et Gérard Charreaux, La recherche française en gouvernance d'entreprise, un panorama Cahier du FARGO n° 1050901, Septembre 2005.
- Alain Chauveau et Jean – Jacques Rosé, l'entreprise responsable, éditions d'organisations, paris, 2003.
- AZOULAY ; HERVE, KRIEGEI : De l'entreprise traditionnelle a la Start-up édition d'organisation 2001 .

- Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat, code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , édition 2009.
- Abdelaziz Amokrane,le régime et le statut juridique des cadres dirigeants- système de gouvernance des entreprises publiques économiques, première édition, 2004.
- Benjamin Coriat, olivier Weinstein, les nouvelle Théories de l'entreprise coll. « Références », le livre de poche, 1995.
- Bancel Franck, la gouvernance des entreprises, economica, paris 1997.
- Bertrand Richard et Dominique miellet, la dynamique dugouvernement d'entreprise,édition d'organisation, paris, 2003.
- Benoît pige, gouvernance, contrôle et Audit des organisations, Ed, Economica, paris, février 2008.
- C.zied et J.pluchart, la gouvernance de la banque islamique, proposition de la communication, février 2006
- Demsetz. H, "Toward a theory of property rights", American Economic review, May1967, vol 57.  
[http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec100C/Readings/Demsetz\\_Property\\_Rights.pdf](http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec100C/Readings/Demsetz_Property_Rights.pdf)
- Frédéric parrat , le gouvernement d'entreprise, édition maxima, paris, 1999.
- Freeman : R.E, Astakeholder Theory of the modern corporation, in : T. beauchamp and N. Bowie, Editors,Ethrical Theory and business (6th ed) prentice – Hall, Upper saddle River, NJ; 2001.
- Fabrice Mazerolle,les firmes multinationales, librairie Vuibert, avril 2006, paris, cedex 13
- FAWZY, S, Assessment of corporate governance in Egypte ; Egypte The Egyptian for economic Studies, April 2003.
- F. JANSSEN : l'influence de l'interprétation du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement des PME et sur la relation avec les banques ; AIREPME 1998.
- G. Charreaux, quele téhorie pour la gouvernance : de la gouvernance Actionnariale à la gouvernance cognitive, encyclopédie des ressources humaines, economica, 2002.
- Gomez P-Y, le gouvernement des entreprises, Inter édition 1996, la république des actionnaires, syros, 2001.
- Gregory Gehlmann, the limits of corporate Disclosure Feature service, center for International private Entreprise, January 2002.
- Gust Herrewijn, Maitriser la croissance des PME : gestion gouvernance développement, l'ECHO, September 2003.
- Gross. H, Petite entreprise et grand marché, Les éditions Internationales 1998.

- Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie, N°2, volume 3, juin 2000.
- Helbling.c, and J. Sullivan, Introduction : Instituting corporate Governance in developing, emerging and Transitional, economies, in search for good directors, a guide to building corporate governance in the 21century, center for international private entreprise, Washington, 2003.
- Hanni Ahmed, Monnaie, Crédit et Financement en Algérie 1962-1987, 1er Ed, Paris: C.R.E.A.D, 1987.
- Jean Tirole, corpoate governance, econometrica, vol 69, n° 1, January, 1995.
- Koenig. Gérard, " De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxlé siècle", Paris, éconómica, 1999.
- Lachemi Siagh, l'islam et le monde des affaires, argent, éthique et gouvernance ,Jouve, paris, juin 2003.
- Marie Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, du management environnemental au développement durable des entreprise, France, Ademe, mars 2004.
- Olivier Meier, Guillaume Schier, entreprises multinationales – Stratégie- Restructuration. Gouvernance- DUNOD, paris, octobre 2005.
- Olivier Bouba – Olga, L'économie de l'entreprise, éditions du seuil, paris, octobre 2003.
- Oliver Williamson, les institutions de l'économie, Inter éditions, 1994.
- OCDE, le gouvernance d'entreprise des entreprise publiques, juin 2002.
- OCDE : « principes de gouvernement d'entreprise » 2004, ocde : [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
- Oman charles, Blume Daniel, la Gouvernance d'entreprise : un défi pour le développement répérés n° 03, centre de développement de l' OCDE, 2006, [www.Usinfo.state.gov](http://www.Usinfo.state.gov).
- Organisation de coopération et de développement économique, « perspectives de l'OCDE sur les PME » PARIS 2000.
- P.milgom et J.roberts, économie. organisation et management, PUG ,1997.
- Philippe Bernard, Economie institutions et gouvernance : évolution des modes de gouvernance depuis les années 60, Eurisio, paris, février 2003.
- Parrat. Frédéric, " Le gouvernement d'entreprise", Dunod, Paris, 2003.
- Pascal Salin, gouvernance d'entreprise le mythe de l'indépendance, Montréal, le québécois libre, 29 mars 2003, n° 122.
- Robert cobbaut, théorie financière, édition éconómica, paris, 4 éme édition, 1997.
- Robert le Duff et autres, Encyclopédie de la gestion et du Management, paris, éditions Dalloz, 1999.

- Regional corporate governance, corporate governance, Morocco, Egypte, Lebanon and Jordan countries of the Mena region, working group, CIPE, October 2003.
- Sylvie de Coussergues, la banque : structures ; marchés et gestion, édition Dalloz, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1996.
- Simon Yves, Joffre Patrick, encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> éd, Economica, Paris, 1997.
- S. P. Robbins and D.A. Decenzo, Management Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- Simon, Philippe, le Financement des Entreprises, 2<sup>ème</sup> ED, Paris : Dalloz, 1967.
- Xavier. Greffe : les PME créent-elles des emplois ? Economica, Paris, 1984.
- Y. HAMED: le financement des micro entreprises. Gratices Paris 12, 2001.

**thèses et articles:**

- A. Means, G. "The Modern corporation and private property", Journal of Law & Economics, vol xxvi, 1932.
- Angès Pouillaude, la bonne gouvernance, dernière née des modèles de développement, aperçu de la Mauritanie, document de travail n° 37, centre d'économie du développement, université Montesquieu, -Bordeaux IV-France, 2006
- Armand Waddock, S.A. Bodwell, C. and Graves, S.B, Responsibility : The new business imperative - Academy of Management executive, 2002.
- Adel M. Abdellatif, good governance and its relationship to democracy and economic development, workshop, Global forum III on fighting corruption and safe guarding Integrity, Seoul 20-31, May 2003
- Ben Ahmed R. Im, la gouvernance d'entreprise et la performance, thèse de Magister, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2008 – 2009
- BRAIN, D, Les PME en Europe et leur contribution à l'emploi, études documentaires N° : 4715 .1983 .
- Charreaux, G, "Quelle théorie pour la gouvernance: de la gouvernance actionnariale à la gouvernance -cognitive", Encyclopédie des ressources humaines, Economica, 2002
- Clement. R, The lessons From stakeholder Theory for U.S Business leaders Business Horizons, May-June 2005
- Collins. J, Good to Great, Harper Collins, New York, 2001
- Commission des finances publiques Québec, responsabilité sociale, des entreprises et investissement responsable, Canada, mai 2002
- Christopher Ray, the enterprise crimes prosecution, Journal USA economic perspectives, February 2000

- CFCG guidelines on corporate governance, center for corporate governance
- CHAOUR ZOHRA, Gouvernance des PME-PMI et Performance, Colloque international, Gouvernance et éthique des affaires de l'entreprise, Anaba Les 18-19 novembre 2009 .
- Economics and finance : sustainable development and islamic finance in muslims countries, 7-9 october 2003, kingdom of bahrain.
- Furubotn.E.G, Pejovich. S, "Property rights and Economic theory: a survey of recent literature", Journal of Economic literature, decembre 1972.  
[http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec100C/Readings/Demsetz\\_Property\\_Rights.pdf](http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec100C/Readings/Demsetz_Property_Rights.pdf)
- Gérard lécrivain, management des organisations et stratégies : pouvoir et gouvernance dans l'organisation, dossier N°5 , université de littoral.
- G. Charreaux, la théorie positive de l'agence : positionnement et apports, décembre 1999
- G. Charreaux, vers une théorie du gouvernement des entreprises, CREGO, working paper , n° 9603, Mai 1996.
- Government commission, German corporate governance code, 2 June 2005
- Government commission, German corporate governance code, 12 Juin 2006.
- Gérard Chareaux, Les théories de la gouvernance : de la gouvernance systèmes nationaux, cahier du - fargo des entreprises à la gouvernance des 3 version révisée-décembre 2004.
- Héla gharbi, vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13ème conférence de l'AIMS, normandie- vallée de seine, 2-4 juin 2004.
- Jérémy morvan, la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de bretagne occidentale, 29 novembre 2005.
- Jensen and Meckling , theory of the firme – managerial behavior , Agency costs and Ownerskip structure -, Journal of financial Economics, 1976 .
- Jensen et Meckling, vers une théorie du gouvernement des entreprises, CREGO, 1996.
- Key.S, Toward Anew theory of the Firm : Acritique of stakeholder Theory, Management Decision, 1999.
- Kouider Boutaleb ; démocratie, état de droit et bonne gouvernance en Afrique :le cas l'Algérie, colloque international d'ouagadougou, 2003.
- Organization for Economic co-operation and development, principes of cooperate Governance, economic reform journal, issue ,n° 4, october 2000.
- Organisation for economic coopeartion and development, improving corporate governance standards : the work of the OECD and the principles, Globe white page, 2004.

- P. Bardelli, M. pastore, RSE et gouvernance, revue in Economies et sociétés, série « économie de l'entreprise, n° 10, 2008.
- Richard Calvi, l'externalisation des activités d'achat. Rapport de la théorie des coûts de transaction, série de recherche, C.E.R.A,1998.
- régime en sciences de gestion, université de bretagne occidentale, 29 novembre 2005.
- Rafael la porta, florencio lopez de silanes, Andrei sheifer and Robert Vishny, legal determinants of external financé, the journal of finance 52, july 1997.
- Tables rondes des régionales sur le gouvernement d'entreprise, principaux enseignement, banque mondiale, 2001
- Yves. Simon, Henri. Teznas du Montcel, "Théorie de la firme et réforme de l'entreprise", Revue Economique, vol 28, N°3, 1977
- Yvoh pesqueux, un modèle Européen de la RSE, France : CNAM
- Zamir iqbal et Abbas mirakhor, stakeholders model of governance in islamic economic system ,the fifth international conference on islamic

#### المواقع الإلكترونية:

- ICGN statement on global corporate governance principles, revised 8 July 2005 at annual conference in London, a partir du site :  
[http://www.icgn.org/files/icgn\\_main/pdfs/best\\_practice/global\\_principles/2005\\_global\\_corporate\\_governance\\_principles.pdf](http://www.icgn.org/files/icgn_main/pdfs/best_practice/global_principles/2005_global_corporate_governance_principles.pdf)
- One hundred seventh congress of the united states of America at the second session, city of Washington Wednesday.23 January 2002, a partir du site:  
<http://fll.findlaw.com/news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf>, consulte le:11/06/2009
- The combined code on corporate governance, financial reporting council, June2006,, a partir du site :  
[http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined\\_20Code\\_20\\_June\\_202006.pdf](http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined_20Code_20_June_202006.pdf) consulte le :18/03/2009.
- Financial reporting council,review of the effectiveness of the combined code call for evidence, a partir du site:  
[http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/combined\\_Code\\_2009/Combined20Code20le:22/04/20090Review20consulttation20document20March/202009.pde,consult](http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/combined_Code_2009/Combined20Code20le:22/04/20090Review20consulttation20document20March/202009.pde,consult)

- <http://www.djazairnews.info/national/42-2009-03-26-18-31-37/14476-2010-05-14-20-34-36.html> أطلع عليه يوم: 2013/12/02
- [www.Cipe-arabia.org/pdfhelp.asp](http://www.Cipe-arabia.org/pdfhelp.asp)
- <http://www.alraiadh.com>
- <http://www.elmanaranews.com/eco/661>.

# الفهرس



الفهرس

III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
01	مقدمة عامة
07	الفصل الأول : الخلفية والمفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مفاهيم وأسس نظرية لحوكمة الشركات
09	المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات
09	الفرع الأول: نظرية تكلفة الصفقات
12	الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية
15	الفرع الثالث: نظرية الوكالة
18	الفرع الرابع: نظرية أصحاب المصالح
20	الفرع الخامس: نظرية التجذر
22	المطلب الثاني: ماهية حوكمة الشركات
22	الفرع الأول: تسمية حوكمة الشركات
24	الفرع الثاني: نشأة مفهوم حوكمة الشركات
26	الفرع الثالث: تعريف حوكمة الشركات
29	الفرع الرابع: الأسباب التي أدت إلى ظهور نظام الحوكمة.
32	المطلب الثالث: أساسيات حوكمة الشركات

32	الفرع الأول: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات
33	الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات
35	الفرع الثالث: النموذجين التنظيميين لحوكمة الشركات
36	الفرع الرابع: خصائص و ركائز حوكمة الشركات
41	الفرع الخامس : أهمية و أهداف حوكمة الشركات
48	المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات
48	المطلب الأول: حوكمة الشركات وفق المعايير والممارسات الدولية
48	الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
60	الفرع الثاني: مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات
60	الفرع الثالث: مبادئ مركز حوكمة الشركات
61	المطلب الثاني: المواثيق الوطنية لحوكمة الشركات
61	الفرع الأول: قانون ساربنز-أوكسلي 2002 للولايات المتحدة الأمريكية
62	الفرع الثاني : الدليل الموحد لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة
63	الفرع الثالث : ميثاق حوكمة الشركات بألمانيا
63	المطلب الثالث: تجارب الدول في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات
63	الفرع الأول: عرض تجارب بعض الدول المتقدمة
66	الفرع الثاني: عرض تجارب بعض الدول العربية فيما يخص حوكمة الشركات.
71	خلاصة الفصل الأول
72	الفصل الثاني : حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

73	تمهيد
74	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الإقتصاد
74	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
74	الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
84	الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
86	الفرع الثالث: المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
90	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مصادر تمويلها والمعوقات التي تعترض نشاطها.
90	الفرع الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية
96	الفرع الثاني: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
103	الفرع الثالث: أهم العوائق التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
110	المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوجهها نحو تطبيق الحوكمة
110	المطلب الأول: خصائص نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسباب إهتمامها بالحوكمة
110	الفرع الأول: خصائص نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
111	الفرع الثاني: الأسباب التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإهتمام بالحوكمة
112	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إطار الحوكمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
112	الفرع الأول: الحوار بين أصحاب المصالح الرئيسيين
113	الفرع الثاني: نشر الحوكمة في قطاع المؤسسات الصغيرو والمتوسطة
115	الفرع الثالث: دعم القدرات

116	المطلب الثالث: تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعناصر الأساسية لتطبيقها
116	الفرع الأول: تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
118	الفرع الثاني: العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
120	خلاصة الفصل الثاني
121	<b>الفصل الثالث: حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية</b>
122	تمهيد
123	المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والحوكمة
123	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
123	الفرع الأول: تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة (1962-1982)
124	الفرع الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (1982-1988)
124	الفرع الثالث: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (1988-1994)
126	الفرع الرابع: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (1994-2008)
126	المطلب الثاني: التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
127	الفرع الأول: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمستخدمون في الجزائر
128	الفرع الثاني: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار فئة العمال
129	الفرع الثالث: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعين (العام والخاص) والصناعة التقليدية
131	الفرع الرابع: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنشطة
133	الفرع الخامس: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهة

134	المبحث الثاني : ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية
134	المطلب الأول: المعايير الرئيسية لحوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
135	الفرع الأول: المعايير الأساسية:
150	الفرع الثاني: مشاكل الحوكمة في المؤسسات الجزائرية
151	المطلب الثاني: مقارنة بين مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والقانون الجزائري لحوكمة الشركات
151	الفرع الأول: الاطار المؤسسي لحوكمة الشركات
152	الفرع الثاني: الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة
152	الفرع الثالث: علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين
152	الفرع الرابع: الجودة في نشر المعلومات
153	الفرع الخامس: انتقال ملكية المؤسسة
154	خلاصة الفصل الثالث
155	الفصل الرابع : واقع الحوكمة بالمؤسسة الجزائرية -حالة أن.سي.أ رويبة-
156	تمهيد
157	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة التطبيقية
157	المطلب الأول: تقديم المؤسسة موضوع الدراسة
157	الفرع الأول: واقع قطاع المشروبات في الجزائر
158	الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة
166	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

168	الفرع الرابع: أهداف ونشاط المؤسسة وتسييرها
170	الفرع الخامس: مديريات المؤسسة
179	الفرع السادس: موقع مؤسسة أن.سي.أ روية في البورصة
180	المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية
180	الفرع الأول: المؤسسة موضوع الدراسة والمعايير المتسببة في إختيارها
182	الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات
186	الفرع الثالث : متغيرات الدراسة
186	الفرع الرابع : أساليب التحليل الإحصائي
187	الفرع الخامس : فروض الدراسة التطبيقية
187	الفرع السادس: ثبات وصدق الإتساق الداخلي للإستبيان
188	المبحث الثاني: تحليل البيانات و اختبار متغيرات و فرضيات الدراسة
188	المطلب الأول: تحليل البيانات
188	الفرع الأول: الرموز المستخدمة في فرضيات الدراسة
189	الفرع الثاني: تحليل نتائج التكرارات والنسب واختبار المتغيرات
224	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
224	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
226	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
227	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
228	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

231	خلاصة الفصل الرابع
234	خاتمة عامة
239	قائمة المصادر و المراجع
-	الفهرس
-	الملاحق

الملاحق



## الملحق رقم 01: القوائم المالية للمؤسسة ومختلف الحسابات الخاصة بها.

## : Valorisation par les cash-flows actualisés (milliers de dinars)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Résultat d'Exploitation	367 859	361 211	454 218	565 256	705 995	800 416	837 336
Impôt théorique sur EBIT	80 929	79 466	99 928	124 356	155 319	176 091	184 214
Dotations aux amortissements & provisions	268 631	364 975	446 575	463 338	477 945	494 800	507 777
Variation du BFR	284 308	589 153	72 018	72 525	69 343	69 841	50 871
<b>Cash flows d'exploitation</b>	<b>271 253</b>	<b>57 567</b>	<b>728 848</b>	<b>831 713</b>	<b>959 278</b>	<b>1 049 283</b>	<b>1 110 028</b>
Investissements	618 381	585 144	1 105 531	400 000	225 000	85 000	60 000
<b>Cash flows nets</b>	<b>- 347 128</b>	<b>- 527 577</b>	<b>- 376 683</b>	<b>431 713</b>	<b>734 278</b>	<b>964 283</b>	<b>1 050 028</b>
Valeur résiduelle							6 829 291
Somme des cash flow	-347 128	-527 577	-376 683	431 713	734 278	964 283	7 879 319
Taux d'actualisation	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%
<b>Cash flows nets actualisés</b>	<b>- 347 128</b>	<b>- 527 577</b>	<b>- 337 062</b>	<b>345 670</b>	<b>526 092</b>	<b>618 215</b>	<b>4 520 198</b>
<b>Valeur Globale de l'entreprise</b>	<b>5 673 113</b>						
<b>Dette financière initiale</b>	<b>1 180 693</b>						
<b>Actif immobilisé</b>	<b>22 591</b>						
<b>Valeur des fonds propres (DZD)</b>	<b>4 515 011</b>						

## Economic Value Added (milliers de dinars)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Actif économique	2 440 869	2 952 404	3 752 282	3 838 192	3 738 624	3 490 064	3 189 921
ROCE	10,65%	8,99%	9,44%	11,49%	14,73%	17,89%	20,47%
WACC	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%
EVA	-26 856	-81 633	-86 784	-10 273	111 208	214 074	278 153
EVA actualisé		-81 633	-77 655	-8 225	79 677	137 245	159 570
<b>Valeur résiduelle actualisée</b>							<b>1 668 528</b>

TABLEAU DES INVESTISSEMENTS DE 2008 A 2012 (milliers de dinars)

Désignation	2008	2009	2010	2011	2012	Total 5 ans
Investissements fonciers, infrastructure et ameublement	48 976	79 360	105 063	126 485	123 947	483 831
Investissements industriels	8 146	343 177	132 530	330 562	273 376	1 087 792
Investissements en système d'information	0	6 731	2 300	25 249	28 064	62 344
Investissement en hygiène sécurité et environnement	54	14 710	7 977	3 545	0	26 286
Investissements logistique	22 277	23 134	14 894	16 611	23 951	100 866
Investissements de maintien	28 686	109 629	25 623	80 774	0	244 712
<b>TOTAL</b>	<b>108 138</b>	<b>576 742</b>	<b>288 386</b>	<b>583 226</b>	<b>449 338</b>	<b>2 005 830</b>

## : ENGAGEMENTS HORS BILAN

Banque	Total dettes	Montant restant du au 31/12/2012	Garanties
BNA	772 300 000	653 531 258	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hypothèque terrain et construction acte du 24/08/2008 expertisé pour 806 607 700 DA.</li> <li>Nantissement des équipements financés et fonds de commerce.</li> </ul>
Fransabank	200 000 000	104 866 294	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cautionnement personnel, solidaire et indivisible de Messieurs Salah, Slim et Saïd OTHMANI, à concurrence d'un montant de 240 000 000 DA.</li> <li>Hypothèque de premier rang, portant sur un bien immobilier (Terrain et trois bâtiments) évalué en octobre 2007 à 197 490 000 DA.</li> </ul>
Fransabank	58 320 000	21 663 524	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cautionnement personnel, solidaire et indivisible de Messieurs Slim et Sahbi OTHMANI, à concurrence d'un montant de 69 984 000 DA.</li> <li>Hypothèque de premier rang, portant sur un bien immobilier (Terrain et trois bâtiments) évalué en novembre 2009 à 385 818 200 DA.</li> <li>Nantissement des équipements financés.</li> </ul>

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT (En milliers de dinars)

Tableau des Comptes de Résultats	NOTE	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	1.1	2 883 993	3 998 475	4 633 431
Variation stocks produits finis et en-cours	1.2	-63 394	24 977	146 599
Subventions d'exploitation	1.3	-	1 728	3 813
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 820 599</b>	<b>4 025 180</b>	<b>4 783 843</b>
Achats consommés	1.4	-1 612 874	-2 336 929	-2 924 653
Services extérieurs et autres consommations	1.5	-430 976	-583 990	-645 701
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-2 043 849</b>	<b>-2 920 919</b>	<b>-3 570 355</b>
<b>VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		<b>776 750</b>	<b>1 104 261</b>	<b>1 213 488</b>
Charges de personnel	1.6	-357 208	-413 511	-464 579
Impôts taxes et versements assimilés	1.7	-46 615	-63 923	-74 425
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>372 928</b>	<b>626 828</b>	<b>674 484</b>
Autres produits opérationnels	1.8	11 774	25 976	5 012
Autres charges opérationnelles	1.9	-16 234	-32 701	-48 791
Dotations aux amortissements et aux provisions	1.10	-156 883	-215 082	-305 111
Reprise sur pertes de valeur et provisions		20 956	-	36 397
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>232 541</b>	<b>405 020</b>	<b>361 991</b>
Produits financiers	1.11	18 905	18 002	13 214
Charges financières	1.12	-113 707	-76 323	-109 221
<b>RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-94 802</b>	<b>-58 321</b>	<b>-96 007</b>
<b>RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS</b>		<b>137 738</b>	<b>346 700</b>	<b>265 984</b>
Impôts exigibles sur résultat ordinaires		-32 467	-96 237	-90 393
Impôts différés sur résultats ordinaires		6 834	5 172	12 451
<b>Total des produits des activités ordinaires</b>		<b>2 872 233</b>	<b>4 069 158</b>	<b>4 838 466</b>
<b>Total des charges des activités ordinaires</b>		<b>-2 760 128</b>	<b>-3 813 523</b>	<b>-4 650 424</b>
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>112 105</b>	<b>255 635</b>	<b>188 042</b>
Éléments extraordinaires (produits)		-	-	-
Éléments extraordinaires (charges)		-	-	-
<b>RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>112 105</b>	<b>255 635</b>	<b>188 042</b>

CHIFFRE D'AFFAIRES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Ventes indirectes des produits finis carton & PET	2 606 648	2 379 290	227 358	1 654 121	725 169
Ventes directes des produits finis carton & PET	1 075 536	883 449	192 087	613 015	270 433
Ventes prestigieuses des produits finis carton & PET	936 248	731 834	204 415	586 227	145 607
Ventes à l'export	12 404	1 774	10 630	29 077	-27 303
Autres ventes	2 595	2 129	466	1 553	576
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>4 633 431</b>	<b>3 998 475</b>	<b>634 956</b>	<b>2 883 993</b>	<b>1 114 482</b>

: VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET ENCOURS (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Production carton	102 595	-10 161	112 757	-63 394	53 233
Production PET	43 028	56 117	-13 089		56 117
Malis sur écarts d'inventaire de stock PF et encours	976	-20 978	21 954	-	-20 978
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>146 599</b>	<b>24 977</b>	<b>121 622</b>	<b>-63 394</b>	<b>88 371</b>

SUBVENTIONS D'EXPLOITATION (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Subventions d'exploitation	3 813	1 728	2 085	-	1 728
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>3 813</b>	<b>1 728</b>	<b>2 085</b>	<b>-</b>	<b>1 728</b>

ACHATS CONSOMMES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Achats consommés matière première & emballage	2 817 848	2 251 724	566 123	1 563 453	688 272
Achats pièces de rechange	76 522	65 501	11 020	29 311	36 190
Autres achats non stockés	30 284	19 703	10 581	20 110	-407
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>2 924 653</b>	<b>2 336 929</b>	<b>587 724</b>	<b>1 612 874</b>	<b>724 055</b>

## SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Transport sur ventes produits finis	122 307	127 803	-5 496	102 426	25 377
Publicité	116 239	151 454	-35 215	87 023	64 431
Locations	92 672	66 990	25 682	56 231	10 759
Honoraires	70 166	48 613	21 552	32 679	15 935
Sous-traitance externe	60 862	46 047	14 815	38 228	7 818
Voyages et déplacements	32 330	21 837	10 494	27 392	-5 555
Frais financiers	31 641	31 360	281	22 096	9 263
Transport du personnel	30 878	6 752	24 125	-	6 752
Entretien et réparations	25 805	30 270	-4 465	25 284	4 986
Formation	18 040	15 430	2 610	7 270	8 160
Frais de téléphone, fax et télex	15 577	11 698	3 879	11 205	493
Frais de réception	14 632	9 974	4 658	10 794	-819
Assurance	11 781	13 288	-1 506	9 701	3 587
Autres services extérieurs	2 772	2 475	298	647	1 827
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>645 701</b>	<b>583 990</b>	<b>61 711</b>	<b>430 976</b>	<b>153 014</b>

## CHARGES DE PERSONNEL (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Salaires	162 546	152 384	10 162	114 582	37 802
Cotisations aux organismes sociaux	88 387	84 798	3 589	73 807	10 991
Primes	87 484	85 710	1 775	82 654	3 056
Indemnités	80 275	62 926	17 348	49 524	13 402
Congés payés	36 223	27 692	8 531	36 640	-8 947
Œuvres sociales	9 664	-	9 664	-	-
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>464 579</b>	<b>413 511</b>	<b>51 069</b>	<b>357 208</b>	<b>56 303</b>

## IMPOTS TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Autres impôts et taxes	346	328	18	139	189
Droits des timbres fiscaux	675	474	201	1 029	-556
Droits d'enregistrement	-	120	-120	242	-122
Taxes d'activité professionnelle	73 405	63 002	10 403	45 205	17 797
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>74 425</b>	<b>63 923</b>	<b>10 502</b>	<b>46 615</b>	<b>17 308</b>

AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Produits exceptionnels	1 700	25 774	-24 074	11 774	14 000
Quotes-parts des subventions d'investissement virées dans le résultat de l'exercice	3 312	202	3 110	-	202
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>5 012</b>	<b>25 976</b>	<b>-20 964</b>	<b>11 774</b>	<b>14 202</b>

AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Pertes exceptionnelle des matieres premières	17 710	12 350	5 360	5 647	6 703
Pertes exceptionnelles des Produits finis et en cours	17 204	-	17 204	-	-
Autres charges exceptionnelles	6 832	10 565	-3 733	1 701	8 864
Dons	3 892	5 848	-1 955	7 725	-1 877
Jetons de présence	2 500	400	2 100	800	-400
Amendes et pénalités	653	3 539	-2 886	361	3 177
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>48 791</b>	<b>32 701</b>	<b>16 090</b>	<b>16 234</b>	<b>16 468</b>

DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Dotations aux amortissements des immobilisations	212 263	168 817	43 446	140 466	28 351
Provisions pour pertes de valeur actifs courants client	5 676	-	5 676	-	-
Provisions pour pertes de valeur actifs courants stock MP	3 350	-	3 350	-	-
Provisions pour pertes de valeur stock PF	3 821	-	3 821	-	-
Provisions pour risques et charges	80 000	46 265	33 735	16 417	29 848
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>305 111</b>	<b>215 082</b>	<b>90 029</b>	<b>156 883</b>	<b>58 199</b>

produits financiers (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Autres produits financiers	1 742	1 194	547	56	1 138
Gains de change	11 473	16 808	-5 335	18 849	-2 041
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>13 214</b>	<b>18 002</b>	<b>-4 788</b>	<b>18 905</b>	<b>-902</b>

CHARGES FINANCIERES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Intérêts des comptes courants bancaires	8 113	1 648	6 464	368	1 280
Intérêts sur emprunts	49 172	64 225	-15 053	52 710	11 515
Pertes de change	51 936	10 449	41 487	60 628	-50 179
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>109 221</b>	<b>76 323</b>	<b>32 899</b>	<b>113 707</b>	<b>-37 384</b>

## BILAN DES 3 DERNIERS EXERCICES (En milliers de dinars)

ACTIF	NOTE	2009	2010	2011
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>1 583 742</b>	<b>1 651 974</b>	<b>2 049 308</b>
<b>Immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>2.1</b>	<b>4 739</b>	<b>3 206</b>	<b>23 501</b>
Immobilisations incorporelles brutes		8 104	8 104	33 353
Amortissement des immobilisations incorporelles		-3 365	-4 898	-9 852
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>2.2</b>	<b>1 565 494</b>	<b>1 605 265</b>	<b>1 997 788</b>
Terrains nets		398 571	398 571	398 571
<i>Terrains bruts</i>		398 571	398 571	398 571
Bâtiments nets		212 067	296 534	279 168
<i>Bâtiments bruts</i>		248 612	350 349	350 349
<i>Amortissement des bâtiments</i>		-36 545	-53 815	-71 181
Autres immobilisations corporelles nettes		860 765	897 160	1 265 194
<i>Autres immobilisations corporelles brutes</i>		1 684 142	1 870 551	2 421 828
<i>Amortissement des autres immobilisations corporelles</i>		-823 377	-973 391	-1 156 634
Immobilisations encours nettes		94 091	13 000	54 855
<i>Immobilisations encours brutes</i>		94 091	13 000	54 855
<b>Immobilisations financières</b>	<b>2.3</b>	<b>13 508</b>	<b>43 503</b>	<b>28 019</b>
Autres participations et créances rattachées		0	0	0
Autres titres immobilisés		0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants		5 406	30 520	4 260
Impôts différés actif		8 103	12 982	23 759
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 112 743</b>	<b>1 341 196</b>	<b>2 010 589</b>
<b>Stocks et encours nets</b>	<b>2.4</b>	<b>284 826</b>	<b>494 660</b>	<b>847 514</b>
<i>Stocks et encours nets</i>		322 111	570 193	893 821
<i>Provisions de dépréciation des Stocks et encours</i>		-37 285	-75 533	-46 307
<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>418 686</b>	<b>499 559</b>	<b>902 948</b>
Clients nets	2.5	379 181	445 615	560 134
<i>Clients bruts</i>		499 262	573 713	693 825
<i>Provisions de clients</i>		-120 081	-128 098	-133 692
Autres débiteurs	2.6	20 076	25 016	206 505
Impôts et assimilés	2.7	13 257	20 904	109 007
Autres créances et emplois assimilés	2.8	6 172	8 024	27 301
<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>409 231</b>	<b>346 976</b>	<b>260 127</b>
Trésorerie	2.9	409 231	346 976	260 127
<i>Provisions de dépréciation des disponibilités et assimilés</i>		0	0	0
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>2 696 486</b>	<b>2 993 170</b>	<b>4 059 897</b>



IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (En milliers de dinars)

PASSIF	NOTE	2009	2010	2011
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>1 127 391</b>	<b>1 365 025</b>	<b>1 476 870</b>
Capital émis		849 195	849 195	849 195
Capital non appelé		-	-	-
Primes et réserves		152 234	230 487	436 121
Ecart de réévaluation		-	-	-
Résultat net		112 105	255 635	188 042
Autres capitaux propres		13 856	29 709	3 511
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>522 956</b>	<b>520 797</b>	<b>850 917</b>
Emprunts et dettes financières	3.1	507 154	507 217	750 613
Impôts (différés et provisionnés)		1 967	1 675	-
Autres dettes non courantes		-	-	-
Provisions et produits constatés d'avance	3.2	13 835	11 905	100 304
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>1 046 139</b>	<b>1 107 348</b>	<b>1 732 110</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	3.3	756 822	690 269	1 082 080
Impôts	3.4	68 822	117 047	166 185
Autres dettes	3.5	196 822	299 659	353 181
<i>Échéances à moins d'un an sur emprunts bancaires à moyen terme</i>		<i>107 852</i>	<i>141 709</i>	<i>132 990</i>
<i>Autres passifs</i>		<i>88 970</i>	<i>157 950</i>	<i>220 191</i>
Trésorerie passif	3.6	23 673	373	130 664
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>2 696 486</b>	<b>2 993 170</b>	<b>4 059 897</b>

: IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Immobilisations incorporelles	33 353	8 104	25 249	8 104	0
Amortissement immobilisations incorporelles	-9 852	-4 898	-4 954	-3 365	-1 533
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>23 501</b>	<b>3 206</b>	<b>20 295</b>	<b>4 739</b>	<b>-1 533</b>

IMMOBILISATIONS CORPORELLES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Immobilisations corporelles	3 170 749	2 619 472	551 277	2 331 325	288 147
Immobilisations encours	54 855	13 000	41 855	94 091	-81 091
Amortissement immobilisations corporelles	-1 227 816	-1 027 207	-200 609	-859 923	-167 284
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 997 788</b>	<b>1 605 265</b>	<b>392 523</b>	<b>1 565 494</b>	<b>39 771</b>

STOCKS ET ENCOURS (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Stock matières premières	214 186	191 243	22 943	66 066	125 177
Stock des pièces de rechange	106 001	85 194	20 807	55 114	30 080
Stock emballages	336 347	184 709	151 638	126 970	57 739
Stock fournitures consommables	5 184	8 913	-3 729	5 741	3 172
Stock produits finis carton	157 882	59 935	97 948	68 220	-8 285
Stock produits finis PET	74 221	40 200	34 021		40 200
Pertes de valeur sur matières premières	-42 486	-66 656	24 170	-37 285	-29 371
Perte de valeur sur produits finis	-3 821	-8 877	5 056	-	-8 877
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>847 514</b>	<b>494 660</b>	<b>352 854</b>	<b>284 826</b>	<b>209 834</b>

IMMOBILISATIONS FINANCIERES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Impôts différés actifs	23 759	12 982	10 776	8 103	4 880
Dépôts et cautionnements versés	4 260	30 520	-26 260	5 406	25 115
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>28 019</b>	<b>43 503</b>	<b>(15 484)</b>	<b>13 508</b>	<b>29 994</b>

: CLIENTS (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Clients	502 471	414 381	88 089	279 997	134 384
Clients douteux	133 319	127 725	5 593	119 708	8 017
Provision clients	-133 692	-128 098	-5 593	-120 081	-8 017
Solde net des clients	502 098	414 009	88 089	279 625	134 384
Clients effets a recevoir	58 036	31 607	26 429	99 556	(67 949)
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>560 134</b>	<b>445 615</b>	<b>114 518</b>	<b>379 181</b>	<b>66 435</b>

AUTRES DEBITEURS (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Avances et acomptes fournisseurs d'exploitation	654	7 676	-7022	2 136	5 539
Avances et acomptes fournisseurs d'immobilisations	1 640	3 131	-1491	4 684	-1 553
Ristournes fournisseurs	178 625	0	178 625	0	-
Fonds des œuvres sociales	7 864	5 308	2 557	2 022	3 286
Personnel - avances et acomptes accordés	14 575	5 829	8 746	7 592	-1 763
Remboursement allocations familiales	2 664	2 403	261	3 174	-771
Remboursement frais médicaux CNAS	483	670	-187	467	203
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>206 505</b>	<b>25 016</b>	<b>181 489</b>	<b>20 076</b>	<b>4 941</b>

IMPOTS ET ASSIMILES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Crédit de TVA	4 956	-	4 956	-	-
Etat acomptes provisionnels	40 718	14 293	26 425	5 501	8 792
T.V.A déductible	63 333	6 610	56 723	7 756	-1 146
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>109 007</b>	<b>20 904</b>	<b>88 104</b>	<b>13 257</b>	<b>7 646</b>

: AUTRES CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Compte d'attente	7 465	4 394	3 071	4 312	82
Charges constatées d'avance	19 836	3 630	16 206	1 860	1 770
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>27 301</b>	<b>8 024</b>	<b>19 277</b>	<b>6 172</b>	<b>1 852</b>

## TRESORERIE ACTIF (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Chèques à encaisser	108 047	60 443	47 604	33 800	26 643
BNA	31	63 024	-62 994	5 000	58 024
BNA dollars	59	52	8	-	52
BNA euros	1 811	1 779	32	976	803
BNP	-	27 157	-27 157	-	27 157
FRANSABANK	30 828	12 852	17 976	8 228	4 624
NATIXIS	2 954	5 568	-2 614	4 661	906
Société Générale Algérie	59 953	91 058	-31 105	64 729	26 329
Caisse	19 517	6 927	12 590	291 837	-284 910
Accréditifs	36 927	78 116	-41 189	-	78 116
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>260 127</b>	<b>346 976</b>	<b>(86 849)</b>	<b>409 231</b>	<b>(62 255)</b>

## EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Emprunt BNA 2011	374 115	0	374 115	0	-
Emprunt à plus d'un an CMT FRANSABANK	130 636	177 905	-47 270	188 454	-10 549
Emprunt à plus d'un an FRANSABANK 1	104 144	137 075	-32 931	166 601	-29 526
Emprunt à plus d'un an BEI	75 154	102 483	-27 329	129 812	-27 329
Emprunt à plus d'un an BNA CMT	45 000	55 000	-10 000	20 833	34 167
Emprunt FRANSABANK 2	21 564	34 525	-12 960	0	34 525
Dettes contrats de location financement	0	229	-229	1 454	-1 225
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>750 613</b>	<b>507 217</b>	<b>243 395</b>	<b>507 154</b>	<b>63</b>

## : PROVISIONS ET PRODUITS CONSTATES D'AVANCE (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Provisions pour risques	85 000	5 000	80000	5 000	-
Subventions d'équipements	15 304	6 905	8399	8 835	-1 930
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>100 304</b>	<b>11 905</b>	<b>88 399</b>	<b>13 835</b>	<b>-1 930</b>

FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Fournisseurs d'exploitation	749 542	391 602	357 941	453 069	-61 467
Fournisseurs d'immobilisations	130 452	103 698	26 753	202 154	-98 456
Fournisseurs effets à payer	176 039	184 130	-8091	99 261	84 870
Fournisseurs factures non parvenues	18 925	8 220	10 705	0	8 220
Retenues de garantie	7 122	2 619	4 503	2 338	281
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 082 080</b>	<b>690 269</b>	<b>391 811</b>	<b>756 822</b>	<b>-66 553</b>

IMPOTS (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Impôts à payer	89 253	96 237	-6984	32 467	63 770
T.V.A collectée	62 559	8 088	54472	21 506	-13 419
Taxes sur l'activité professionnelle	6 869	5 924	945	4 450	1 474
Retenues à la source sur salaire	4 995	4 778	217	9 027	
Retenues à la source	2 490	1 898	592	1 108	
Etat retenue à la source		90	-90	90	-
Autres impôts à payer	19	32	-13	173	-141
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>166 185</b>	<b>117 047</b>	<b>49 138</b>	<b>68 822</b>	<b>51 684</b>

## : AUTRES DETTES (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Clients RRR accordés	61 238	49 237	12 000	-	49 237
Personnel rémunérations dues	80 603	63 980	16 623	55 920	8 059
CNAS	28 456	21 900	6 556	18 095	3 805
Associés, dividendes à payer	17 097	6 266	10 831	360	5 906
Oppositions sur salaires	415	415	0	461	-45
Remboursement frais médicaux CNAS	293	293	-0	222	71
Créditeurs divers	975	5 114	-4 138	1 519	3 595
Intérêts courus sur emprunts	31 114	10 745	20 369	12 393	-1 648
Emprunt à moins d'un an BEI	27 329	27 329	-0	27 329	-
Emprunt à moins d'un an BNA	-	20 833	-20 833	41 667	-20 833
Emprunt à moins d'un an FRANSABANK 1	32 931	29 526	3 405	27 039	2 487
Emprunt à moins d'un an FRANSABANK 2	12 960	11 751	1 209	-	11 751
Emprunt à moins d'un an FRANSABANK CMT	47 270	47 270	0	11 817	35 452
Emprunt à moins d'un an BNA CMT	12 500	5 000	7 500	-	5 000
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>353 181</b>	<b>299 659</b>	<b>53 522</b>	<b>196 822</b>	<b>102 837</b>

## : TRESORERIE PASSIF (En milliers de dinars)

DESIGNATION	SOLDE 2011	SOLDE 2010	Variation 2010-2011	SOLDE 2009 retraité	Variation 2009-2010
Découverts en compte BNA	91 682	0	91 682	23 660	-23 660
Compte BNA2	371	373	(2)	0	373
Virements de fonds	0	0	0	13	-13
Compte BNP	38 611	0	38 611	0	-
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>130 664</b>	<b>373</b>	<b>130 291</b>	<b>23 673</b>	<b>-23 299</b>

## BILAN FINANCIER DES 3 DERNIERS EXERCICES (En milliers de dinars)

	2009	2010	2011
<b>Fonds Propres</b>	<b>1 127 391</b>	<b>1 365 025</b>	<b>1 476 870</b>
Capital	849 195	849 195	849 195
Autres Fonds Propres	166 091	260 196	439 633
Résultat de l'Exercice	112 105	255 635	188 042
<b>Crédits à Moyen Terme</b>	<b>833 334</b>	<b>767 149</b>	<b>1 121 480</b>
Crédits bancaires	615 006	648 926	883 603
Autres dettes non courantes	204 492	106 317	137 573
<b>Capitaux permanents</b>	<b>1 960 725</b>	<b>2 132 174</b>	<b>2 598 350</b>
<b>Actif Immobilisé</b>	<b>1 581 775</b>	<b>1 650 300</b>	<b>2 049 308</b>
Immobilisations brutes	2 433 521	2 640 576	3 258 957
Amortissements	863 287	1 032 104	1 237 668
Autres Actifs non courants	11 542	41 828	28 019
<b>Fonds de Roulement</b>	<b>378 949</b>	<b>481 874</b>	<b>549 042</b>
<b>Besoin en Fonds de Roulement</b>	<b>-6 610</b>	<b>135 272</b>	<b>419 580</b>
stock matière première	216 606	403 403	619 232
stock produits fabriqués	68 220	91 257	228 282
Clients	379 181	396 378	498 896
Fournisseurs	545 509	573 145	763 587
Autres Actifs	28 770	38 712	160 227
Autres Passifs	153 877	221 334	323 471
<b>Trésorerie</b>	<b>385 559</b>	<b>346 603</b>	<b>129 463</b>

## ANALYSE DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Besoin en Fonds de Roulement	2 009	2 010	2 011
Stock matières premières	216 606	403 403	619 232
Stock produits fabriqués	68 220	91 257	228 282
Clients	379 181	396 378	498 896
Fournisseurs	545 509	573 145	763 587
Autres Actifs	28 770	38 712	160 227
Autres Passifs	153 877	221 334	323 471
<b>BFR en Milliers de Dinars</b>	<b>-6 610</b>	<b>135 272</b>	<b>419 580</b>
<b>Variation du BFR</b>	<b>-14 954</b>	<b>126 928</b>	<b>411 236</b>
Stock matières premières en jours d'achat HT	47	60	73
Stock produits fabriqués en jours du chiffre d'affaires HT	9	8	18
Clients en jours du chiffre d'affaires TTC	41	31	33
Fournisseurs en jours d'achat TTC	100	73	77
Autres Actifs en jours du chiffre d'affaires HT	4	3	12
Autres Passifs en jours du chiffre d'affaires HT	19	20	25
<b>BFR en Jours du Chiffre d'affaires HT</b>	<b>-1</b>	<b>12</b>	<b>33</b>

: ANALYSE PAR LES RATIOS

Ratios	2 009	2 010	2 011
Résultat Net/Chiffre d'affaires	3,93%	6,40%	4,06%
Résultat Net/Fonds Propres	11,04%	23,04%	14,59%
Return On Capital Employed (ROCE) *	11,26%	18,41%	14,16%
Dette Financière nette/EBITDA	0,64	0,50	1,18
structure Fonds propres/Dette Financière nette	83/17	82/18	66/34

\* ROCE : EBIT/Capitaux permanents

TABLEAU D'AFFECTATION DES RESULTATS (En milliers de dinars)

Intitulé	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Résultat Net</b>	<b>15 575</b>	<b>40 927</b>	<b>112 105</b>	<b>255 635</b>	<b>188 042</b>
Réserves Légales	779	2 046	4 813	12 782	9 402
Dividendes		28 000	18 000	50 000	60 000
Réserves Facultatives	14 796	10 882	73 440	192 853	118 640
Report à nouveau des exercices précédents	15 575	40 928			



## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (En milliers de dinars)

Tableau des flux de trésorerie	2009	2010	2011
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>366 640</b>	<b>269 563</b>	<b>130 202</b>
Résultat net	112 105	255 635	188 042
Ajustement pour :			
Amortissements et provisions	135 927	215 082	235 734
Variation des impôts différés	-6 136	-5 172	-12 451
Variation des stocks	-5 193	-248 082	-323 628
Variation des clients et autres créances	89 112	-88 890	-301 042
Variation des Fournisseurs et autres dettes	40 824	140 991	345 247
Plus ou moins values de cessions nettes d'impôts	0	0	-1 700
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>	<b>-561 219</b>	<b>-330 345</b>	<b>-551 248</b>
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	-561 219	-330 345	-579 208
Encaissement sur cession d'immobilisations	0	0	1 700
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	0	0	26 260,34
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	0	0	0
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>	<b>-29 332</b>	<b>21 826</b>	<b>203 906</b>
Dividendes versés aux actionnaires	-27 640	-12 094	-39 169
Augmentation du capital en numéraire	0	0	0
Encaissements des subventions d'investissement	9 475	0	8 399
Emission d'emprunts	42 238	148 465	374 115
Remboursement d'emprunts	-53 405	-114 545	-139 439
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>-223 911</b>	<b>-38 956</b>	<b>-217 140</b>
Trésorerie nette au début de l'exercice	609 470	385 559	346 603
Trésorerie nette à la fin de l'exercice	385 559	346 603	129 463

## CABINETS D'AUDIT CONSEIL EN RELATION AVEC LA SOCIETE

Cabinet	Accompagnement
GIDE Loyrette Nouvel	Secrétariat du Conseil d'administration, accompagnement juridique et stratégique.
TÜV	Mise en place et maintien du système du management de qualité et environnement.
Technip	Optimisation de la plate-forme logistique.
C2A	Implémentation du nouveau système comptable et financier et audit opérationnel.
NEXT STEP	Système de rémunération et procédures de gestion des ressources humaines.
Alti Conseil & Ingénierie	Audit système d'Information.

## TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS AU 30/06/2012 (En milliers de dinars)

Tableau des Comptes de Résultats	30/06/12
Chiffre d'affaires	2 658 993
Variation stocks produits finis et en-cours	-75 538
Subventions d'exploitation	-
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 583 455</b>
Achats consommés	-1 578 247
Services extérieurs et autres consommations	-415 275
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-1 993 522</b>
<b>VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>589 933</b>
Charges de personnel	-257 978
Impôts taxes et versements assimilés	-42 730
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>289 224</b>
Autres produits opérationnels	2 837
Autres charges opérationnelles	-71 808
Dotations aux amortissements et aux provisions	-144 012
Reprise sur pertes de valeur et provisions	22 470
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>98 712</b>
Produits financiers	8 558
Charges financières	-49 293
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-40 734</b>
<b>RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS</b>	<b>57 978</b>
Impôts exigibles sur résultat ordinaires	-9 000
Impôts différés sur résultats ordinaires	1 889
Total des produits des activités ordinaires	2 617 321
Total des charges des activités ordinaires	-2 566 455
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>50 867</b>
Éléments extraordinaires (produits)	-
Éléments extraordinaires (charges)	-
<b>RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>-</b>
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>50 867</b>

## BILAN AU 30/06/2012 Actif (En milliers de dinars)

ACTIF	30/06/2012
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>2 025 090</b>
<b>Immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>22 290</b>
<i>Immobilisations incorporelles brutes</i>	<i>35 631</i>
<i>Amortissement des immobilisations incorporelles</i>	<i>-13 341</i>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>1 972 893</b>
<b>Terrains nets</b>	<b>398 571</b>
Terrains bruts	398 571
<b>Bâtiments nets</b>	<b>322 235</b>
Bâtiments bruts	392 342
Amortissement des bâtiments	-70 106
<b>Autres immobilisations corporelles nettes</b>	<b>1 251 776</b>
Autres immobilisations corporelles brutes	2 508 295
Amortissement des autres immobilisations corporelles	-1 256 519
<b>Immobilisations encours nettes</b>	<b>311</b>
Immobilisations encours brutes	311
<b>Immobilisations financières</b>	<b>29 908</b>
Autres participations et créances rattachées	0
Autres titres immobilisés	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	4 260
Impôts différés actif	25 648
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 998 913</b>
<b>Stocks et encours nets</b>	<b>714 204</b>
<i>Stocks et encours nets</i>	<i>762 017</i>
<i>Provisions de dépréciation des Stocks et encours</i>	<i>-47 813</i>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>953 684</b>
<i>Clients nets</i>	<i>683 637</i>
<i>Clients bruts</i>	<i>826 463</i>
<i>Provisions de clients</i>	<i>-142 826</i>
<b>Autres débiteurs</b>	<b>116 187</b>
<b>Impôts et assimilés</b>	<b>119 973</b>
<b>Autres créances et emplois assimilés</b>	<b>33 886</b>
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>331 026</b>
Trésorerie	331 026
<i>Provisions de dépréciation des disponibilités et assimilés</i>	<i>0</i>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>4 024 004</b>

## BILAN AU 30/06/2012 Passif (En milliers de dinars)

PASSIF	30/06/2012
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 467 737</b>
Capital émis	849 195
Capital non appelé	-
Primes et réserves	564 163
Ecart de réévaluation	-
Résultat net	50 867
Autres capitaux propres	3 511
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>865 272</b>
Emprunts et dettes financières	771 738
Impôts (différés et provisionnés)	-
Autres dettes non courantes	-
Provisions et produits constatés d'avance	93 534
<b>PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 690 995</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	1 016 293
Impôts	130 717
Autres dettes	362 421
<i>Échéances à moins d'un an sur emprunts bancaires à moyen terme</i>	80 469
<i>Autres passifs</i>	281 951
Trésorerie passif	181 564
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>4 024 004</b>

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 30/06/2012 (En milliers de dinars)

Tableau des flux de trésorerie	30/06/2012
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>209 848</b>
Résultat net	50 867
Ajustement pour :	
Amortissements et provisions	111 693
Variation des impôts différés	-1 889
Variation des Stocks	131 804
Variation des clients et autres créances	-118 134
Variation des Fournisseurs et autres dettes	35 507
Plus ou moins values de cessions nettes d'impôts	0
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>	<b>-128 148</b>
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	-128 148
Encaissement sur cession d'immobilisations	0
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	0
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	0
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>	<b>-61 700</b>
Dividendes versés aux actionnaires	-30 305
Augmentation du capital en numéraire	0
Encaissements des subventions d'investissement	0
Emission d'emprunts	21 125
Remboursement d'emprunts	-52 521
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>19 999</b>
Trésorerie nette au début de l'exercice	129 463
Trésorerie nette à la fin de l'exercice	149 462

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS ESTIMES AU 31/12/2012 (En milliers de dinars)

Désignation	2012 (e)	2011
<b>Chiffre d'affaires Net</b>	<b>5 712 501</b>	<b>4 630 836</b>
<b>Marge sur coûts matières</b>	<b>2 406 612</b>	<b>1 999 962</b>
En % du CA	42,13%	43,19%
<b>Marge sur coûts variables</b>	<b>2 320 604</b>	<b>1 928 665</b>
En % du CA	40,62%	41,65%
<b>Charges du personnel</b>	<b>531 296</b>	<b>464 579</b>
<i>Masse Fixe</i>	473 384	403 163
<i>Masse Variable</i>	57 913	61 416
<b>Services</b>	<b>827 329</b>	<b>682 996</b>
<i>Marketing</i>	204 882	120 131
<i>Transport et logistique</i>	272 137	245 857
<i>Assistance, consulting &amp; formation</i>	87 927	99 699
<i>Entretien &amp; réparation</i>	183 745	143 885
<i>Voyages, Déplacements, Hébergement, Restauration</i>	45 200	46 962
<i>Frais de télécommunication</i>	28 044	22 323
<i>Autres services et frais divers</i>	5 394	4 140
<b>Autres charges exceptionnelles d'exploitation</b>	<b>94 443</b>	<b>34 913</b>
<b>Assurance</b>	<b>22 673</b>	<b>11 781</b>
<b>Comissions bancaires</b>	<b>33 810</b>	<b>33 199</b>
<b>Produits divers</b>	<b>5 360</b>	<b>9 720</b>
<b>Impôts &amp; taxes</b>	<b>90 226</b>	<b>74 425</b>
<b>EBITDA</b>	<b>726 186</b>	<b>636 490</b>
En % du CA	12,71%	13,74%
Dotations aux amortissements	231 245	208 232
Dotations aux provisions	133 731	60 399
<b>EBIT</b>	<b>361 211</b>	<b>367 859</b>
<b>Charges Financières</b>	<b>111 755</b>	<b>97 831</b>
<i>CMT existants</i>	64 708	49 172
<i>Nouveaux CMT</i>	0	0
<i>Pertes &amp; Gains de change</i>	21 855	40 464
<i>Frais financiers de fonctionnement</i>	25 193	8 195
<b>Résultat des activités ordinaires</b>	<b>249 456</b>	<b>270 028</b>
En % du CA	4,37%	5,83%
<b>Résultat des opérations non récurrentes</b>	<b>14 492</b>	<b>-4 044</b>
<i>Revenus non récurrents</i>	33 846	3 442
<i>Charges non récurrentes</i>	19 354	7 485
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>263 948</b>	<b>265 984</b>
En % du CA	4,62%	5,74%
<b>Impôts sur les bénéfices</b>	<b>70 000</b>	<b>77 942</b>
<b>Résultat net</b>	<b>193 948</b>	<b>188 042</b>
En % du CA	3,40%	4,06%

## BILAN FINANCIER ESTIME AU 31/12/2012 (En milliers de dinars)

	2012 (e)	2011
<b>Fonds Propres</b>	<b>1 610 818</b>	<b>1 476 870</b>
Capital	849 195	849 195
Autres Fonds Propres	567 675	439 633
Résultat de l'Exercice	193 948	188 042
<b>Crédits à Moyen Terme</b>	<b>1 108 699</b>	<b>1 121 480</b>
Crédits bancaires	855 215	883 603
Autres dettes non courantes	135 112	137 573
Provisions et produits constatés d'avance	118 372	100 304
<b>Capitaux permanents</b>	<b>2 719 517</b>	<b>2 598 350</b>
<b>Actif Immobilisé</b>	<b>2 392 452</b>	<b>2 049 308</b>
Immobilisations brutes	3 844 101	3 258 957
Amortissements	1 474 240	1 237 668
Autres Actifs non courants	22 591	28 019
<b>Fonds de Roulement</b>	<b>327 065</b>	<b>549 042</b>
<b>Besoin en Fonds de Roulement</b>	<b>582 543</b>	<b>419 580</b>
Stock matière première	539 624	619 232
Stock produits fabriqués	368 701	228 282
Clients	617 160	498 896
Fournisseurs	839 300	763 587
Autres Actifs	253 363	160 227
Autres Passifs	357 005	323 471
<b>Trésorerie</b>	<b>-255 478</b>	<b>129 463</b>

## ANALYSE DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ESTIME AU 31/12/2012 (En milliers de dinars)

Besoin en Fonds de Roulement	2012 (e)	2 011
Stock matières premières	539 624	619 232
Stock produits fabriqués	368 701	228 282
Clients	617 160	498 896
Fournisseurs	839 300	763 587
Autres Actifs	253 363	160 227
Autres Passifs	357 005	323 471
<b>BFR en Milliers de Dinars</b>	<b>582 543</b>	<b>419 580</b>
<b>Variation du BFR</b>	<b>574 199</b>	<b>411 236</b>
Stock matières premières en jours d'achat HT	55	73
Stock produits fabriqués en jours du chiffre d'affaires HT	23	18
Clients en jours du chiffre d'affaires TTC	33	33
Fournisseurs en jours d'achat TTC	73	77
Autres Actifs en jours du chiffre d'affaires HT	16	12
Autres Passifs en jours du chiffre d'affaires HT	22	25
<b>BFR en Jours du Chiffre d'affaires HT</b>	<b>37</b>	<b>33</b>



## COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNEL (En milliers de dinars)

Désignation	2 009	2010	2011	2012 (e)	2013 (b)	2014	2015	2016	2017
<b>Chiffre d'affaires Net</b>	<b>2 854 916</b>	<b>3 996 346</b>	<b>4 630 836</b>	<b>5 712 501</b>	<b>6 890 490</b>	<b>7 672 299</b>	<b>8 403 397</b>	<b>9 139 858</b>	<b>9 676 353</b>
<b>Marge sur coûts matières</b>	<b>1 257 494</b>	<b>1 803 754</b>	<b>1 999 962</b>	<b>2 406 612</b>	<b>2 864 680</b>	<b>3 185 436</b>	<b>3 489 934</b>	<b>3 796 499</b>	<b>4 019 724</b>
En % du CA	44,05%	45,14%	43,19%	42,13%	41,57%	41,52%	41,53%	41,54%	41,54%
<b>Marge sur coûts variables</b>	<b>1 206 582</b>	<b>1 749 048</b>	<b>1 928 665</b>	<b>2 320 604</b>	<b>2 748 755</b>	<b>3 031 990</b>	<b>3 321 866</b>	<b>3 613 702</b>	<b>3 826 196</b>
En % du CA	42,26%	43,77%	41,65%	40,62%	39,89%	39,52%	39,53%	39,54%	39,54%
<b>Charges du personnel</b>	<b>357 208</b>	<b>413 511</b>	<b>464 579</b>	<b>531 296</b>	<b>658 652</b>	<b>726 001</b>	<b>798 023</b>	<b>876 164</b>	<b>957 740</b>
Masse Fixe	290 944	348 123	403 163	473 384	548 404	603 245	663 569	729 926	802 919
Masse Variable	66 264	65 387	61 416	57 913	110 248	122 757	134 454	146 238	154 822
<b>Services</b>	<b>435 637</b>	<b>610 994</b>	<b>682 996</b>	<b>827 329</b>	<b>1 010 440</b>	<b>1 070 242</b>	<b>1 113 011</b>	<b>1 195 546</b>	<b>1 262 081</b>
Marketing	94 747	157 302	120 131	204 882	311 400	345 253	378 153	411 294	435 436
Transport et logistique	158 721	201 614	245 857	272 137	337 387	345 253	336 136	365 594	387 054
Assistance, consulting & formation	55 474	81 882	99 699	87 927	95 497	100 272	105 285	110 550	116 077
Entretien & réparation	74 245	121 013	143 885	183 745	188 615	198 046	207 948	218 346	229 263
Voyages, Déplacements, Hébergement, Restauration	38 174	31 419	46 962	45 200	43 000	45 150	47 408	49 778	52 267
Frais de télécommunication	12 903	14 120	22 323	28 044	32 941	34 588	36 317	38 133	40 040
Autres services et frais divers	1 372	3 643	4 140	5 394	1 600	1 680	1 764	1 852	1 945
<b>Autres charge exceptionnelles d'exploitation</b>	<b>7 772</b>	<b>12 350</b>	<b>34 913</b>	<b>94 443</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Assurance</b>	<b>9 701</b>	<b>13 288</b>	<b>11 781</b>	<b>22 673</b>	<b>30 000</b>	<b>38 361</b>	<b>42 017</b>	<b>45 699</b>	<b>48 382</b>
<b>Commissions bancaires</b>	<b>22 096</b>	<b>31 360</b>	<b>33 199</b>	<b>33 810</b>	<b>40 000</b>	<b>46 034</b>	<b>50 420</b>	<b>54 839</b>	<b>58 058</b>
<b>Produits divers</b>	<b>29 077</b>	<b>4 058</b>	<b>9 720</b>	<b>5 360</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Impôts &amp; taxes</b>	<b>46 615</b>	<b>63 923</b>	<b>74 425</b>	<b>90 226</b>	<b>108 870</b>	<b>122 757</b>	<b>134 454</b>	<b>146 238</b>	<b>154 822</b>
<b>EBITDA</b>	<b>356 631</b>	<b>607 682</b>	<b>636 490</b>	<b>726 186</b>	<b>900 793</b>	<b>1 028 594</b>	<b>1 183 940</b>	<b>1 295 216</b>	<b>1 345 113</b>
En % du CA	12,49%	15,21%	13,74%	12,71%	13,07%	13,41%	14,09%	14,17%	13,90%
Dotations aux amortissements	140 466	168 817	208 232	231 245	377 670	386 615	393 911	403 402	411 014
Dotations aux provisions	-4 539	46 265	60 399	133 731	68 905	76 723	84 034	91 399	96 764
<b>EBIT</b>	<b>220 704</b>	<b>392 600</b>	<b>367 859</b>	<b>361 211</b>	<b>454 218</b>	<b>565 256</b>	<b>705 995</b>	<b>800 416</b>	<b>837 336</b>
En % du CA	7,73%	9,82%	7,94%	6,32%	6,59%	7,37%	8,40%	8,76%	8,65%
<b>Charges Financières</b>	<b>94 858</b>	<b>59 515</b>	<b>97 831</b>	<b>111 755</b>	<b>106 516</b>	<b>132 319</b>	<b>120 698</b>	<b>104 051</b>	<b>88 966</b>
CMT existants	52 710	64 225	49 172	64 708	84 516	37 913	22 636	13 516	6 957
Nouveaux CMT	0	0	0	0	0	56 045	56 045	44 836	33 627
Pertes & Gains de change	41 780	-6 359	40 464	21 855	0	0	0	0	0
Frais financiers de fonctionnement	368	1 648	8 195	25 193	22 000	38 361	42 017	45 699	48 382
<b>Résultat des activités ordinaires</b>	<b>125 846</b>	<b>333 085</b>	<b>270 028</b>	<b>249 456</b>	<b>347 703</b>	<b>432 937</b>	<b>585 297</b>	<b>696 364</b>	<b>748 370</b>
En % du CA	4,41%	8,33%	5,83%	4,37%	5,05%	5,64%	6,96%	7,62%	7,73%
<b>Résultat des opérations non récurrentes</b>	<b>11 893</b>	<b>13 615</b>	<b>-4 044</b>	<b>14 492</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Revenus non récurrents	13 955	26 219	3 442	33 846	0	0	0	0	0
Charges non récurrentes	2 063	12 604	7 485	19 354	0	0	0	0	0
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>137 738</b>	<b>346 700</b>	<b>265 984</b>	<b>263 948</b>	<b>347 703</b>	<b>432 937</b>	<b>585 297</b>	<b>696 364</b>	<b>748 370</b>
En % du CA	4,82%	8,68%	5,74%	4,62%	5,05%	5,64%	6,96%	7,62%	7,73%
<b>Impôts sur les bénéfices</b>	<b>25 633</b>	<b>91 065</b>	<b>77 942</b>	<b>70 000</b>	<b>76 495</b>	<b>95 246</b>	<b>128 765</b>	<b>153 200</b>	<b>164 641</b>
<b>Résultat net</b>	<b>112 105</b>	<b>255 635</b>	<b>188 042</b>	<b>193 948</b>	<b>271 208</b>	<b>337 691</b>	<b>456 531</b>	<b>543 164</b>	<b>583 729</b>
En % du CA	3,93%	6,40%	4,06%	3,40%	3,94%	4,40%	5,43%	5,94%	6,03%

### TABLEAU DES HYPOTHESES DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Besoin en Fonds de Roulement	2 009	2 010	2 011	2012 (a)	2013 (b)	2 014	2 015	2 016	2 017
Stock matières premières	216 606	403 403	619 232	539 624	690 289	773 385	846 922	921 026	975 026
Stock produits fabriqués	68 220	91 257	228 282	368 701	287 104	319 679	350 142	380 827	403 181
Clients	379 181	396 378	498 896	617 160	744 426	828 890	907 876	987 441	1 045 402
Fournisseurs	545 509	573 145	763 587	839 300	942 245	1 055 670	1 156 048	1 257 201	1 330 911
Autres Actifs	28 770	38 712	160 227	253 363	305 610	340 285	372 711	405 375	429 170
Autres Passifs	153 877	221 334	323 471	357 005	430 624	479 483	525 174	571 199	604 728
<b>BFR en Milliers de Dinars</b>	<b>-6 610</b>	<b>135 272</b>	<b>419 580</b>	<b>582 543</b>	<b>654 561</b>	<b>727 086</b>	<b>796 428</b>	<b>866 270</b>	<b>917 141</b>
<b>Variation du BFR</b>	<b>-14 954</b>	<b>126 928</b>	<b>411 236</b>	<b>574 199</b>	<b>646 217</b>	<b>718 742</b>	<b>788 084</b>	<b>857 926</b>	<b>908 797</b>
Stock matières premières en jours d'achat HT	47	60	73	55	60	60	60	60	60
Stock produits fabriqués en jours du chiffre d'affaires HT	9	8	18	23	15	15	15	15	15
Clients en jours du chiffre d'affaires TTC	41	31	33	33	33	33	33	33	33
Fournisseurs en jours d'achat TTC	100	73	77	73	70	70	70	70	70
Autres Actifs en jours du chiffre d'affaires HT	4	3	12	16	16	16	16	16	16
Autres Passifs en jours du chiffre d'affaires HT	19	20	25	22	22	22	22	22	22
<b>BFR en Jours du chiffre d'affaires HT</b>	<b>-1</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>

### TABLEAU DES HYPOTHESES D'INVESTISSEMENT (En milliers de dinars)

Désignation	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Investissements fonciers, infrastructure et ameublement	86 000	150 000	0	0	0	236 000
Investissements industriels	857 390	200 000	0	0	0	1 057 390
Investissements en système d'information	33 131	0	20 000	0	0	53 131
Investissements en hygiène sécurité et environnement	48 350	0	0	30 000	0	78 350
Investissements logistique	51 920	0	150 000	0	0	201 920
Investissements de maintien	28 740	50 000	55 000	55 000	60 000	248 740
<b>TOTAL</b>	<b>1 105 531</b>	<b>400 000</b>	<b>225 000</b>	<b>85 000</b>	<b>60 000</b>	<b>1 875 531</b>

TABLEAU DES HYPOTHESES DES FLUX DE TRESORERIE (En milliers de dinars)

	2013 (b)	2014	2015	2016	2017
<b>Flux d'exploitation</b>	<b>645 766</b>	<b>728 503</b>	<b>865 134</b>	<b>968 123</b>	<b>1 040 634</b>
Résultat net	271 208	337 691	456 531	543 164	583 729
amortissements	377 670	386 615	393 911	403 402	411 014
provisions	68 905	76 723	84 034	91 399	96 764
variations BFR	72 018	72 525	69 343	69 841	50 871
<b>Flux d'investissement</b>	<b>-1 105 531</b>	<b>-400 000</b>	<b>-225 000</b>	<b>-85 000</b>	<b>-60 000</b>
Investissements foncier & infrastructure	86 000	150 000	0	0	0
Investissements industriels	857 390	200 000	0	0	0
Investissements en système d'information	33 131	0	20 000	0	0
Investissements en hygiène sécurité et environnement	48 350	0	0	30 000	0
Investissements logistique	51 920	0	150 000	0	0
Investissements de maintien	28 740	50 000	55 000	55 000	60 000
<b>Flux de financement</b>	<b>685 342</b>	<b>-281 717</b>	<b>-534 937</b>	<b>-487 382</b>	<b>-511 260</b>
Augmentation de capital	0	0	0	0	0
distribution de dividendes ordinaire	64 649	90 403	112 564	152 177	181 055
Nouveaux CMT	1 019 000	0	-203 800	-203 800	-203 800
<i>Encaissement</i>	1 019 000	0	0	0	0
<i>Décaissement</i>	0	0	203 800	203 800	203 800
Remboursement autres dettes non courantes	135 112	0	0	0	0
Remboursement des anciens CMT	133 896	191 314	218 573	131 405	126 405
<b>Flux de trésorerie de la période</b>	<b>225 577</b>	<b>46 787</b>	<b>105 197</b>	<b>395 741</b>	<b>469 375</b>
Trésorerie de début de période	-255 478	-29 901	16 885	122 082	517 823
Trésorerie de fin de période	-29 901	16 885	122 082	517 823	987 198

## BILANS PREVISIONNELS (En milliers de dinars)

	2009	2010	2011	2012 (e)	2013 (b)	2014	2015	2016	2017
<b>Fonds Propres</b>	<b>1 127 391</b>	<b>1 365 025</b>	<b>1 476 870</b>	<b>1 610 818</b>	<b>1 817 377</b>	<b>2 064 665</b>	<b>2 408 632</b>	<b>2 799 619</b>	<b>3 202 293</b>
Capital	849 195	849 195	849 195	849 195	849 195	849 195	849 195	849 195	849 195
Autres Fonds Propres	166 091	260 196	439 633	567 675	696 974	877 779	1 102 906	1 407 260	1 769 370
Résultat de l'Exercice	112 105	255 635	188 042	193 948	271 208	337 691	456 531	543 164	583 729
<b>Crédits à Moyen Terme</b>	<b>833 334</b>	<b>767 149</b>	<b>1 121 480</b>	<b>1 108 699</b>	<b>1 927 595</b>	<b>1 813 004</b>	<b>1 474 665</b>	<b>1 230 858</b>	<b>997 417</b>
Crédits bancaires	615 006	648 926	883 603	855 215	1 740 319	1 549 005	1 126 631	791 426	461 221
Autres dettes non courantes	204 492	106 317	137 573	135 112	-	-	-	-	-
Provisions et produits constatés d'avance	13 835	11 905	100 304	118 372	187 276	263 999	348 033	439 432	536 196
<b>Capitaux permanents</b>	<b>1 960 725</b>	<b>2 132 174</b>	<b>2 598 350</b>	<b>2 719 517</b>	<b>3 744 972</b>	<b>3 877 669</b>	<b>3 883 297</b>	<b>4 030 478</b>	<b>4 199 710</b>
<b>Actif Immobilisé</b>	<b>1 581 775</b>	<b>1 650 300</b>	<b>2 049 308</b>	<b>2 392 452</b>	<b>3 120 312</b>	<b>3 133 697</b>	<b>2 964 787</b>	<b>2 646 385</b>	<b>2 295 371</b>
Immobilisations brutes	2 433 521	2 640 576	3 258 957	3 844 101	4 949 632	5 349 632	5 574 632	5 659 632	5 719 632
Amortissements	863 287	1 032 104	1 237 668	1 474 240	1 851 911	2 238 526	2 632 437	3 035 838	3 446 852
Autres Actifs non courants	11 542	41 828	28 019	22 591	22 591	22 591	22 591	22 591	22 591
<b>Fonds de Roulement</b>	<b>378 949</b>	<b>481 874</b>	<b>549 042</b>	<b>327 065</b>	<b>624 659</b>	<b>743 971</b>	<b>918 510</b>	<b>1 384 092</b>	<b>1 904 339</b>
<b>Besoin en Fonds de Roulement</b>	<b>-6 610</b>	<b>135 272</b>	<b>419 580</b>	<b>582 543</b>	<b>654 561</b>	<b>727 086</b>	<b>796 428</b>	<b>866 270</b>	<b>917 141</b>
Stock matière première	216 606	403 403	619 232	539 624	690 289	773 385	846 922	921 026	975 026
Stock produits fabriqués	68 220	91 257	228 282	368 701	287 104	319 679	350 142	380 827	403 181
Clients	379 181	396 378	498 896	617 160	744 426	828 890	907 876	987 441	1 045 402
Fournisseurs	545 509	573 145	763 587	839 300	942 245	1 055 670	1 156 048	1 257 201	1 330 911
Autres Actifs	28 770	38 712	160 227	253 363	305 610	340 285	372 711	405 375	429 170
Autres Passifs	153 877	221 334	323 471	357 005	430 624	479 483	525 174	571 199	604 728
<b>Trésorerie</b>	<b>385 559</b>	<b>346 603</b>	<b>129 463</b>	<b>-255 478</b>	<b>-29 901</b>	<b>16 885</b>	<b>122 082</b>	<b>517 823</b>	<b>987 198</b>

## RATIOS FINANCIERS

	2009	2010	2011	2012 (e)	2013 (b)	2014	2015	2016	2017
<b>Ratios</b>									
Résultat Net/Chiffre d'affaires	3,93%	6,40%	4,06%	3,40%	3,94%	4,40%	5,43%	5,94%	6,03%
Résultat Net/Fonds Propres	11,04%	23,04%	14,59%	13,69%	17,54%	19,55%	23,39%	24,07%	22,29%
Return On Capital Employed (ROCE)*	11,26%	18,41%	14,16%	13,28%	12,13%	14,58%	18,18%	19,86%	19,94%
Dettes Financière nette/EBITDA	0,64	0,50	1,18	1,53	1,97	1,49	0,85	0,21	-0,39
Structure Fonds propres/Dettes Financière nette	83/17	82/18	66/34	59/41	66/34	57/43	71/29	91/9	100/0

الملحق رقم 02: إدراج المؤسسة في البورصة.



أن سي.أ. الرويبة (NCA.ROUTBA) شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 849.195.000 دج

عدد الأسهم المعروضة للبيع	2.122.988
سعر البيع	400 دج
فترة العرض	من 07 إلى 25 أفريل 2013

الوسيط في عمليات البورصة - رئيس الصف



لجنة التوظيف: هيئات مكلفة بجمع الشراء



تأشير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها رقم : 01/2013 بتاريخ 06 يولي 2013

لا يمكن اعتبار تأشير اللجنة توصية للإكتتاب أو لتركيب الأسهم المقترحة. لا يمكن لأي مستثمر أو أي تكتيب غير العملية المقصود بالجنة تكتيب فقط أن المعلومات المقدمة في نشرة الإعلام لتأشير اللجنة صحيحة وكافية حتى يتمكن المستثمر المحتمل من اتخاذ قراره. يجب أن يتم للمستثمرين المحتملين أن النشاط في التقييم المقترحة يتغير باستمرار وأن قيمة الإكتتاب يحصل أن تتغير. كما يمكن أن تتغير تحت تأثير عوامل داخلية أو خارجية عن المصدر. لا يمكن اعتبار الأرباح الموعودة في الملحق عمداً للتعامل مستقبلية، بل أن هذه الأرباح مرتبطة بالتوقعات المستقبلية، وكذا بمثابة توزيع الأرباح المتأخر من قبل المصدر.

www.rouibaenbourse.com

1 - تقديم العملية

1 - معلومات عن العملية

طبيعة العملية : عرض علني للبيع

قيمة البيع : 849.195.000 دج

عدد الأسهم : 2.122.988

القيمة الاسمية : 100 دج

ناتج الأسهم : أسهم عادية

شكل الأسهم : أحادي / حق سادية

سعر البيع : 400 دج

2 - توظيف عائد العملية : يعود للمساهمين المتنازعين عن أسهم خلال العملية.

3 - الأعباء المتعلقة بالعملية : 61.839.686,1 دج مقسمة كما يلي :

المبالغ (علاوة الرسوم)	الرسوم التنظيمية وما يمثليها
17.179.686,10	رسوم لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها
416.896,00	تأدية ألعاب "الجزائرية للتسوية"
84.919,30	ألعاب بورصة الجزائر
2.486.189,00	ألعاب الوسيط في عمليات البورصة (رئيس الصف وثقافة التوظيف)
14.011.720,00	ألعاب وأجر تعاقبية
44.700.000,00	ألعاب وأجر لمراقبة، التوظيف، الإشتارة المالية و الإشتارة القانونية
4.700.000,00	الإنتهاء والاتصال

4 - حق الإلتفاع : 1 جانفي 2013.

5 - مدة الأكتتاب : من 07 إلى 25 أفريل 2013. احتفاظ الشركة بحق تخليه مدة العرض بعد موافقة لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها.

6 - لتقسيم العرض : العرض ينقسم إلى قسمين :

القسم "أ" : حصص لموظفي المؤسسة في حدود 85000 سهم (4% من الأسهم المعروضة)

القسم "ب" : الباقي أي 2.037.988 سهم حصص للممثلين الجزائريين ولقائدين من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين (96% من الأسهم المعروضة).

7 - الحد الأدنى والحد الأقصى :

الأدنى : 73 سهم

الأقصى : 85000 سهم

8 - الوسيط في عمليات البورصة - رئيس الصف : أي أن بي.أ.الجزائرية.

11 - تقديم المُصير

1 - التسمية الإجتماعية : أن سي أ.الرويبة شركة ذات أسهم (NCA-Rouiba).

2 - لنظر الإجتماعي : الطريق الوطني رقم 5، لمنطقة اصناعية روية - الجزائر العاصمة.

3 - الرأسمال الاجتماعي : الرأسمال الاجتماعي مقسم بين 19 مساهمين.

المساهمين	عدد الأسهم	النسبة %
صالح عثمان	10	0,0 %
صالح عثمان (حق الإلتفاع) و سليم عثمان (حق الرقبة)	203.990	3,1 %
سليم عثمان	2.680.230	31,3 %
محمد الهادي عثمان	654.830	7,7 %
لورا عثمان	399.430	4,7 %
محمد عثمان	360.160	4,2 %
محمد سعيد أمين	330.000	3,5 %
سعيد عثمان	154.810	1,8 %
سعيد عثمان (حق الإلتفاع) و عدنان عثمان (حق الرقبة)	140.000	1,2 %
سعيد عثمان (حق الإلتفاع) و ذرة عثمان (حق الرقبة)	140.000	1,2 %
محمد صبحي عثمان	72.030	0,8 %
محمد مختار عثمان	70.000	0,8 %
خديجة عثمان	35.660	0,7 %
زلاية عثمان	35.660	0,7 %
فوزية عثمان	35.660	0,7 %
هبة عثمان	50.000	0,6 %
إسمي محمد سكارا	5.660	0,1 %
محمد مهدي عثمان	2.030	0,0 %
عدنان عثمان	10	0,0 %
ذرة عثمان	10	0,0 %
المريك المصطفى قائد ليميت	3.111.640	36,9 %
مغرب إنداست الجزائر شركة ذات أسهم	10	0,0 %
إجمالي الأسهم	8.491.930	100 %
مبلغ رأس المال الاجتماعي	849.195.000	



3 - الأرباح المستقبلية (بملايين الدينارات)

سنوات الاستغلال المتوقع	2017	2016	2015	2014	2013
رقم الأعمال العمالي	9476.353	9188.858	8403.267	7472.249	6490.480
الفائض الخام للاستغلال	1.385.113	1.285.216	1.363.940	1.628.993	908.793
النتائج قبل الضرائب	748.209	696.368	595.297	432.937	347.793
النتائج المالية	363.729	343.664	456.531	337.691	271.208

V - شهادة الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية الشركة.

1 - أعضاء رئيس مجلس الإدارة :

حسب علمنا، معطيات هذه النشرة مطابقة للواقع ولا نشوبها نفاذ من شأنها أن تشوه ابعاد المعلومة.

سليم عثمانى / رئيس مجلس الإدارة



2 - أعضاء محافظ الحسابات :

بعد النظر و التدقيق فيما يتعلق بالمعطيات الرقمية المستخرجة من حسابات الشركة.

مصطفى حداد/محافظ الحسابات

العنوان : 27، شارع المجاهدين، سراقفة - الجزائر العاصمة.



3 - تأشيرة لجنة لتنظيم عمليات البورصة ومرافقتها :



4 - المعطيات الإحصائية :

التصنيف	2012 *	2011	2010	2009
الإسطوانات لتجارة (بآلاف الدينارات)	419.338	393.236	388.386	376.742
عدد الموقوفين بالشركة	679	421	401	391

5 - النزاعات :

الشركة ليست في نزاع، كان له في هاضم قريب، أو من شأنه أن يكون له تأثير ملموس على وضعيتها المالية وعلى نشاطها.

IV - هدف الإصدار، التوجهات الإستراتيجية والأفاق المستقبلية :

1 - أهداف الإدراج في البورصة :

- فتح قناة دائمة للحصول على أموال خاصة توفر المؤسسة بدائل تمويلية توافر طموحاتها.
- تعزيز سيولة أكثر لأسهم المساهمين، وخاصة لتفويض المستثمر المؤسسي «أفريك، إنفانت»، طبقا لأحكام وشروط دعوته في رأسمال المؤسسة في 2005.

تأكيد على الالتزام القطعي للمؤسسة في مسار تنميتها قواعد الحوكمة الرشيدة التي من شأنها أن تدعم تألقها واستمراريتها.

تعزيز سمعة المؤسسة تجاه زبائنها وتجاه كل شركائها الاقتصاديين.

2 - أهم التوجهات الاستراتيجية المنشأة من طرف الشركة :

التوجهات الاستراتيجية الرئيسية المعتمدة من طرف الشركة :

- تطوير الفدرات الإنتاجية للاستجابة للنمو السريع الذي عرفته الصادرات المحلية في الطب الكرتونية و الفايبروات البلاستيكية (TETRA PAK et PET).

تحسين الطاقة التنافسية للمؤسسة.

تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

تطوير الصادرات وخاصة في المنطقة المغاربية.

تطبيق سياسة الجودة الشمولية وذلك بالاستجابة للمعايير الدولية (يزو 22000) و نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP).

\* معطيات برافعة

3 - المديرون الرئيسيون :

سليم عثمانى : رئيس مجلس الإدارة

محمد صبحي عثمانى : المدير العام

4 - المسؤول عن الاتصال :

سليم عثمانى

الهاتف : 21 81 11 51 (0) 213+

الفاكس : 21 81 22 93 (0) 213+

العنوان الإلكتروني : bourse@ouiba.com.dz

III - النشاط والنتائج المالية

1 - النشاط : شركة أن مي أ الروبية مكرسة كلياً للإنتاج و توزيع المشروبات وعصائر الفواكه.

2 - للمعطيات المالية : (بآلاف الدينارات)

إلحة حسابات النتائج	2012 *	2011	2010	2009
إنتاج السنة المالية	5 076 025	4 783 843	4 025 380	2 930 599
القيمة المضافة للاستغلال	1 642 907	1 213 485	1 104 361	776 750
الفائض الخام للاستغلال	851 414	674 684	626 926	372 928
النتائج العمليتين	408 020	367 991	405 420	232 341
النتائج العادية ما قبل الضريبة	315 130	363 984	346 700	137 738
النتائج الصافي للسنة المالية	193 908	188 042	255 635	112 108

الأصول	2012 *	2011	2010	2009
البيانات المقدمية المالية	21 615	23 687	3 266	4 770
التبرعات لتلاوية المالية	2 344 246	1 897 788	1 605 285	1 565 484
التبرعات المالية	22 591	28 019	43 563	13 548
صافي المخزونات والمخزونات غير المتصلية	981 325	847 514	991 680	284 826
المخزونات المالية والاستثمارات المالية	1 049 928	912 984	899 559	438 686
الموجودات و ما يماثلها	42 853	388 127	306 976	489 231
إجمالي الأصول	4 432 558	4 059 897	2 993 170	2 686 488

المصروف	2012 *	2011	2010	2009
المصروف	1 610 618	1 478 870	1 365 025	1 127 391
المصروف غير الجاري	807 051	856 917	520 747	512 956
المصروف الجاري	1 994 688	1 732 110	1 307 348	1 096 138
إجمالي المصروف	4 412 356	4 058 897	2 993 170	2 686 488

\* المعطيات لتلاوية البداية سنة 2012 مستخرجة من القوائم المالية الموقوفة و لم تتغير بعد لتطبيق مراجع حسابات الشركة

## Rouiba aime le sport



# Rouiba aime les enfants





# Un été sous le soleil avec Rouiba



## الإستبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة ، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات الخاصة بمدى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة أو الحوكمة (Gouvernance) وهذا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا خدمة للبحث العلمي.

نقدم لكم الاستمارة راجين منكم أن تملئوها بكل صراحة وأمانة وموضوعية، ونحيطكم علما أن ما سيرد فيها من بيانات سيبقى محفوظا ويدرج في شكل أرقام وتعليقات ولا يستعمل إلا في إطار البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

## مضمون الاستمارة

## الإداريين

1. الاشراف على إدارة المؤسسة المالك  مجلس الإدارة

2. طريقة تعيين الموظفين مسابقة  بدون مسابقة

3. هل يتلقى الموظفون أي نوع من التكوين؟ نعم  لا

4. الوضع الحالي للمؤسسة زيادة في النشاط  تدهور النشاط

5. طرق التمويل المستخدمة في المؤسسة التمويل الذاتي  التمويل البنكي

6. هل تتوفر المؤسسة على الإنضباط، الشفافية، الإستقلال، المحاسبة عن المسؤولية والمساءلة والوعي الإجتماعي؟ نعم  لا

7. هل تتبنى المؤسسة قانوناً أو دليلاً يتعلق بحوكمة الشركات؟ نعم  لا

8. هل هناك أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يمكن كافة المشاركين في المؤسسة الإعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة؟ نعم  لا

9. هل تتوفر المؤسسة على نظام يضم عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي وممارسة الأعمال...؟ نعم  لا

10. هل تتبنى المؤسسة نظام يشجع الممارسات الأخلاقية والشفافية؟ نعم  لا

11. هل تقوم المؤسسة عند عملية وضع وتطوير نظام الحوكمة بالتشاور الفعال والمستمر مع الجمهور؟ نعم  لا

12. هل يتوفر نظام يحد من المخاطر التي تنتج عن تعارض المصالح في القطاع الخاص؟ نعم  لا

13. النظام المطبق في المؤسسة، هل يقوم بدعم ممارسة إنشاء وتنظيم المشروعات؟ نعم  لا

14. هل تطبيق القوانين الذي يسنها نظام الحوكمة تتسم بالكفاءة والعدالة وعدم التحيز بين الأطراف؟ نعم  لا

15. هل يتم عند وضع نظام الحوكمة في المؤسسة التشاور مع المؤسسات، والمنظمات الممثلة لهم وأصحاب المصالح الآخرين؟ نعم  لا

16. هل وضعت المؤسسة سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية كتابةً وفقاً للنظام؟ نعم  لا

17. هل توجد كشوف تحليلية مرافقة للقوائم المالية؟ نعم  لا

18. هل يوضح تركيبة رأس المال مثل توزيع ملكية السهم؟ نعم  لا

19. هل يتم الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية؟ نعم  لا

20. هل يتم الافصاح عن طريقة تحديد مكافآت أعضاء مجلس الادارة؟ نعم  لا

21. هل يتم عرض معلومات عن الموازنات المالية والتشغيلية للمؤسسة؟ نعم  لا

22. الافصاح عن ميثاق أخلاقيات العمل نعم  لا

23. يطلع مجلس الادارة على كل معلومة ضرورية لعمله نعم  لا

24. يفهم ويفحص المجلس الخطط الاستراتيجية للمؤسسة نعم  لا

25. يفحص المجلس الموازنات السنوية المقدمة من قبل الادارة نعم  لا

26. يفحص المجلس القوائم المالية قبل المصادقة عليها من طرف المراجع نعم  لا

27. يراقب المجلس الأداء ويحمل المسؤوليات نعم  لا

28. يضع المجلس الأهداف الاستراتيجية والقيم والمبادئ للمؤسسة نعم  لا

29. تشكيل أعضاء المجلس على أساس مبدأ الكفاءة نعم  لا

30. يتضمن المجلس عضوين أو ثلاثة مستقلين عن الادارة والمساهمين المسيطرين نعم  لا

31. ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الادارة التنفيذية للمؤسسة نعم  لا

32. يوظف أعضاء المجلس المعلومات التي بحوزتهم لتطوير المؤسسة نعم  لا

33. لجنة المراجعة تساعد مجلس الادارة في التحقق من كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية نعم  لا

34. قسم المراجعة الداخلية مرتبط بالمدير ومستقل عن باقي الأقسام نعم  لا

35. تتحقق المراجعة الداخلية من كفاءة وفعالية استخدام موارد المؤسسة نعم  لا
36. تزود المراجعة الداخلية الادارة بتقارير عن أي انحرافات أو نقاط ضعف نعم  لا
37. تتأكد المراجعة الداخلية من تطبيق السياسات الخاصة بكل قسم نعم  لا
38. تضمن المراجعة الداخلية صحة البيانات والاحصائيات التي تقدم للإدارة نعم  لا
39. تقيم المراجعة الداخلية عمل ادارة المخاطر نعم  لا
40. هل يوجد وصف مفصل للمهام والمسؤوليات لكل مصلحة إدارية؟ نعم  لا
41. هل توجد رقابة متبادلة لكل نشاط أو عملية؟ نعم  لا
42. هل يتم تحديد المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة؟ نعم  لا
43. هل صادفتم حالات لعدم وجود مستندات مبررة لبعض العمليات نعم  لا
44. هل تحتوي كل مصلحة على دفاتر تسجل فيها مختلف أنشطتها نعم  لا
45. هل تسجل المستندات محاسبيا بنفس وقت وصولها للمحاسب؟ نعم  لا
46. هل يوجد موظف مهمته مراقبة أداء باقي الموظفين ويقدم تقارير للإدارة؟ نعم  لا

أصحاب المصالح (المساهمين ) أفراد العائلة)، الزبائن، الموردین، المنافسين، العمال...)

47. حق مراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوى المسؤولية على أعضاء المجلس نعم  لا
48. هل تم وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين؟ نعم  لا

- هل وُضعت سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم، بحيث تغطي هذه السياسة - بوجه خاص - الآتي:

49. آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود  
 لا  نعم

50. آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة وأصحاب المصالح  
 لا  نعم

51. آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم  
 لا  نعم

52. قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين في المؤسسة بحيث توافق المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح  
 لا  نعم

53. مساهمة المؤسسة الاجتماعية  
 لا  نعم

54. هل وُضعت السياسات والإجراءات التي تضمن احترام المؤسسة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين؟  
 لا  نعم

55. الحصول على القروض (الإجراءات الإدارية البنكية):  
 سهل  صعب

56. الشفافية في الحصول على الصفقات  
 كبيرة  ضعيفة

57. هل تواجه المؤسسة منافسة شريفة في السوق؟  
 لا  نعم

58. هل تعاني المؤسسة من البيروقراطية من طرف المؤسسات التي تتعامل معها؟  
 لا  نعم

59. هل تتأثر المؤسسة من المؤسسات التي تنشط في القطاع الغير رسمي؟  
 لا  نعم

60. هل تسمح المؤسسة بحرية العمل النقابي؟  
 لا  نعم

## الملخص:

حازت قضية الحوكمة على أهمية خاصة في عالم الأعمال واهتمت السلطات الإشرافية والرقابية بها، نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا على سبيل المثال. لذلك لقد تضافرت جهود المتعاملين في الأسواق المالية والمنظمات الدولية لوضع معايير تضبط الممارسة الجيدة لها الجزائر من جهتها شعرت بأهمية مصطلح الحوكمة وبمزاياه المتعددة، فمن أجل التطبيق الفعلي وتحسينه واقعيًا، مبادرتها الأولى كانت من خلال إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية. فمن أجل الإحاطة العلمية بواقع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تم إجراء بحث ميداني على مؤسسة روية للمشروبات .

## الكلمات المفتاحية:

حوكمة الشركات ، مجلس الإدارة ، الشفافية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية -المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- مؤسسة روية

## Résumé :

La question de la gouvernance occupe une place importante dans le monde des affaires suite aux nombreux échecs financier et administratif subis par plusieurs grandes entreprises aux États-Unis ainsi qu'aux pays de l'Asie orientale, par exemple.

Les malversations commises ont conduit les acteurs des marchés financiers ainsi que les organismes de réglementation (dont l'OCDE) à prendre position et à mettre en place des normes de bonnes pratiques.

L'Algérie de sa part, a pris conscience de l'importance du terme gouvernance et de ses avantages multiples, pour concrétiser son application, son premier pas été l'élaboration d'un code algérien de gouvernance d'entreprise.

En vue d'identifier scientifiquement la réalité de la gouvernance de la petite et moyenne entreprise en Algérie, une enquête a été menée auprès de l'entreprise ROUIBA.

## Mots-clés:

Gouvernance d'entreprise - Conseil d'Administration - transparence- Le code algérien de gouvernance d'entreprise- PME-Entreprise Rouiba

## Summary

The issue of governance has an important place in the world of business following the many financial and administrative failures suffered by several large companies in the United States and the countries of East Asia, for example.

Committed malpractice have led financial market participants and regulators (including the OECD) to take a stand and implement standards of good practice.

The Algeria for its part, has recognized the importance of the term governance and its multiple advantages, to achieve its implementation, its first step was the development of an Algerian code of corporate governance.

In order to scientifically identify the reality of governance of small business in Algeria, a survey was conducted among the company ROUIBA.

## Keywords:

Governance business- Board - Transparency- Algerian governance code business- SME-Enterprise Rouiba