حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة لمجموعة من مؤسسات المساهمة الجزائرية

Corporate Governance In Algerian Small And Medium Scale Enterprises: A Study For Some Algerian J.S.Cs

فلاق نورالدين[1]، تقرورت محمد[2]

Fellag Nourredine[1], Tagrerout Mohamed[2]

[1] جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر)، fellagnourredine@yahoo.fr

[2]جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف(الجزائر)، tagmoh2@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/09/26 تاريخ القبول: 2021/11/04 تاريخ النشر: 2021/03/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ممارسات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وذلك من خلال استشراق واقعها وخصائصها ومميزاتها في هذا النوع من القطاع وذلك بغية الوصول إلى استخلاص واقع وشكل الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. توصلنا إلى أن معظم المؤسسات عبارة عن مؤسسات عائلية منغلقة على أنفسها ولا تفتح باب الاستثمار الخارجي ولا تستعين بكفاءات خارجية في مجال التسيير والتنظيم وهذا ما تولد عنه مشاكل جمة في هذا الجانب، كما لمسنا أيضا أنه توجد علاقة جيدة بين المؤسسات محل الدراسة والأطراف الفاعليين الداخليين والخارجيين.

كلمات مفتاحية: حوكمة المؤسسات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسات المساهمة، المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة، الأطراف الداخليين والخارجين.

تصنيفات JEL : G ،G3 ،G34

Abstract:

This study aims to shed light on the practice of corporate governance in Algerian SMEs where our objective is to highlight the fact and characteristic of corporate governance in this kind of sector. we have arrived to the following results: They are approximately all familial enterprises enclosed on themselves and do not open the door for external

shareholders for investment, also they do not consult to competencies experts regarding management and regulation skills and approaches. There are also a good relationship between the enterprise and the internal and external stakeholders

Keywords: corporate governance, small and medium scale enterprises, stock-joint companies, limited liability enterprises, internal
and external stakeholders.

JEL Classification Codes: G ،G3 ،G34

المؤلف المرسل: فلاق نورالدين، **الإيميل**: fellagnourredine@yahoo.fr

1. مقدمة:

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

لقد كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانتها في خضم الظروف الاقتصادية المتسارعة والمتبدلة المشار إليها سابقا، حيث ساهمت هذه الظروف في تعزيز وتقوية مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك يعود أساسا إلى الخصائص والقدرات التي أبرزها هذه النوع من المؤسسات من خلال قدرتها

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

من جانب آخر، تعتبر حوكمة المؤسسات مجموعة من القواعد والقوانين التنظيمية والتسييرية التي تساعد المؤسسات على التسيير الحسن لأنشطتها ووظائفها الداخلية والخارجية كما تساعدها على تحسين علاقتها مع بيئتها الخارجية التي تنشط فيها. وظهر هذا المفهوم مع نهاية العقد الأخير من القرن الماضي نتيجة الفضائح والانهيارات التي مست كبرى المؤسسات العالمية في كل من أمريكا وشرق آسيا نتيجة التلاعب في تقاريرها المالية.

إشكالية البحث: سعيا منها للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال تبني قواعد وبرامج تسير فعالة، عملت الجزائر على تبني مفاهيم وقواعد لحوكمة المؤسسات تراعي خصوصيات ومميزات المؤسسات الجزائرية وبالخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد أتت هذه الجهود بثمارها في جويلية سنة 2009 حيث قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع منتدى رؤساء المؤسسات وجميع الشركاء الاقتصاديين الفاعلين بإطلاق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصوص والذي يعتبر كدليل إرشادي تستعين به المؤسسات من خلال تبني مجموعة من الارشادات والقواعد التسييرية والتنظيمية. وعليه تتمثل دراستنا في محاولة معرفة طبيعة وخصائص ومميزات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استشراق وتشخيص واقع الحوكمة فيها وللوصول إلى هذا المبتغى سنقوم بطرح الاشكالية الرئيسية التالية:

ما هو واقع وشكل حوكمة المؤسسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

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

–ما المقصود بحوكمة المؤسسات وماهي أهميتها؟

–ما المقصود بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي أهميتها؟

فرضيات الدراسة:

1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عبارة عن مؤسسات يغلب عليها الطابع العائلي ومنغلقة على أنفسها.

2. تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من العديد من المشاكل التسييرية والتنظيمية.

أهداف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي:

–إلقاء الضوء على واقع ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

–إلقاء الضوء على المفاهيم النظرية الخاصة بحوكمة المؤسسات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

–تحديد خصائص ومميزات وواقع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

–التطرق إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والذي يحتل أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني؛

–سعي الدول الجزائرية واهتمامها الكبير بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل خلق مصادر جديدة للثروة الاقتصادية وتعزيز قطاع الصادرات خارج المحروقات؛

–تناول موضوع حوكمة المؤسسات والذي جلب وأخذ اهتمام معظم الكتاب والمنظمات الاقتصادية الحكومية وغير الحكومية.

المنهج المتبع في الدراسة: تبعا للمتطلبات التي أملتها دراسة هذا الموضوع وطبيعة المعلومات التي يتناولها كان من الواجب اللجوء إلى المنهج العلمي المناسب لمعالجة إشكالية البحث، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتوافق هذا المنهج مع طبيعة دراستنا وأهدافها من خلال التطرق إلى المفاهيم

النظرية الخاصة بحوكمة المؤسسات والمفاهيم النظرية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى التطرق إلى واقع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

2.الإطار النظري لحوكمة المؤسسات:

1.2 مفهوم حوكمة المؤسسات:

في بداية تناول هذا الحديث تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والباحثين، وهذا ما تؤكد عليه موسوعة Corporate governance" "encyclopaedia من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية والمالية للمؤسسات (غضبان، 2014، صفحة 03). لم يقتصر تعريف حوكمة المؤسسات على تعريف واحد وذلك نظرا للأهمية الكبيرة لهذا الموضوع من جهة وكذلك لاختلاف أوجه نضر المختصين والخبراء في مجال الحوكمة، وفيما يلي سنقوم بعرض المفاهيم والتعريفات التي قدمت لحوكمة المؤسسات:

1. فقد عرفها تقرير" Cadbury "سنة 1992 على أنها "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب" (cadbury, 1992, p. 15).

2. وعرفها البنك الدولي على أنها "هي ممارسة للسلطة السياسية، ورقابة إدارة الموارد المؤسساتية من أجل تنمية اقتصادية واجتماعية. (santios & carlos, 2001, p. 05)"

3. ولقد عرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة: "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسة وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف للإشراف على عمليات المؤسسة. (مركز الروعات الدولية الخاصة، 2003، صفحة 02) "

من جانب آخر تعددت التعاريف والمفاهيم التي قدمها الكتاب والأخصائيين، فحوكمة المؤسسات في نظر " Gerrard Charreux "أحد الرواد في مجال حوكمة المؤسسات "مجموعة الميكانيزمات التي

تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة وتعرف مجال سلطاتهم.(Charreaux, 1997, pp. 421-422) "

ويعرفها آخرون على أنها: "مجموعة من قواعد اللعب التي بموجبها يتم إدارة المؤسسة داخليا كما يتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على المؤسسة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين الذين قد يكونون على بعد آلاف الأميال عن المؤسسة وبعيدين جدا عن المؤسسة "(سوليفان و آخرون، 2003، صفحة 02) .

أما في الجزائر فقد تبنى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية سنة 2009 بالشراكة بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ومنتدى رؤساء المؤسسات مصطلح "الحكم الراشد" كمرادف لحوكمة المؤسسات، وجاء في الميثاق أن هذه الأخيرة في معناها الشامل هي: "تلك العملية الإرادية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وادارتها ومراقبتها " (وزارة المؤسسات الصيرة والمتوسطة و منتدى رؤساء المؤسسات، 2009، صفحة 09).

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

2.2 أهمية حوكمة المؤسسات

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها خاصة فيما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة لحملة الأسهم للاضطلاع بمسؤولياتهم وممارسة دورهم الرقابي على أداء المؤسسات، على أداء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات، بما يؤدي إلى حماية حقوق أصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالمؤسسة (مجدي، 2009، صفحة 18). للحوكمة أهمية ودور كبير أيضا في فصل المهام وتحديدها بدقة على مستوى الإدارة العليا وفي جميع المستويات السلمية التي

يتخذ فيها القرار، كما لها أهمية في تعزيز وتفعيل نظام الرقابة والمراجعة. أولت حوكمة المؤسسات أهمية واهتمام لجميع أطراف المصلحة في المؤسسة ولم تهمل أي جانب.

3.2 أهداف حوكمة المؤسسات

وتتركز أهداف حوكمة المؤسسات حول ثلاث نقاط رئيسية كما يلي (Charless & all, 2003, p. 06):

أ- تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، العائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل؛

ب- تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد المؤسسة، حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول المؤسسة (إساءة استخدام موارد المؤسسة لصالح فائدة أفراد أو الهدر الكبير لموارد المؤسسة) وهذا ما يسمى "مشاكل الوكالة" والتي عموما تكون نتيجة ميل المسيرين لخدمة أنفسهم؛

ج- توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة المؤسسات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالمؤسسات.

3.عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة كبيرة على مستوى الساحة الاقتصادية العالمية، ولقد زاد الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات وبرز بشكل ملحوظ في العشرية الأخيرة من القرن الماضي نتيجة للدور الكبير التي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.

1.3 مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية على أنها كل مؤسسة يعمل فيها أقل من 90 عامل، أما بالنسبة للدول المتقدمة فتكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في حالة إذا كان عدد عمالها أقل من 500 عامل (قريشي، 2006، صفحة 16).

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

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

2.3 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تظهر أهمية هذه المؤسسات في إعادة إدماج العمال المسرحين لظروف اقتصادية، مما يسمح باستغلال الكفاءات والتجارب وتجسيد أفكارهم في الواقع هذا ما يساهم في امتصاص البطالة، لما يتميز به هذا النوع من المؤسسات في خلق فرص عمل في شتى القطاعات. فعملية تمويل هذه المؤسسات أصبح من الأولويات التي تدعوا إليها الدول لتجنب الآفات الاجتماعية والمساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية، وتظهر أهمية التركيز على هذا النوع من المؤسسات إلى عدم مساهمتها بشكل فعال في المناطق العربية، "فقطاع الصناعات التحويلية الذي يتكون أساسا من الصناعات الصغيرة والمتوسطة نجد أن مساهمتها في الناتج المحلي لا تتجاوز عشرة في المئة في حين أن في البلدان المتطورة يزيد عن 35 في المئة في العديد من الدول الحديثة التصنيع" (آيت عيسى، 2009، صفحة 275).

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

أ. الأهمية الاقتصادية: تكمن الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

– المساهمة في سياسة التشغيل: يظهر مشكل البطالة في كثير من البلدان النامية التي تتصف بالنمو السريع للسكان والقوى العاملة، حيث أصبح توظيف الأعداد الكبيرة من العمالة غير المؤهلة في أعمال منتجة

يمثل مشكلة حقيقية لهذه البلدان، وقد أشارت إحدى الدراسات للبنك الدولي إلى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إستعاب العمالة، إذ يمكنها توفير وظائف لنصف العاملين في الصناعات التحويلية في الدول النامية والمتقدمة لكونها تتميز بكثافة عنصر العمل وأكثر من 75 في المئة من عدد العاملين في باقي الدول النامية، حيث نجد أن تكلفة فرصة العمل بها منخفضة ثلاث مرات مقابل تكلفة فرصة عمل واحدة بالمؤسسات الكبرى، تتضح أهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التطور الاقتصادي للدول المتقدمة من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى المساهمة في توظيف العمالة المشار إليه سابقا (ناصر و عواطف، 2011، صفحة 187).

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

– تكوين علاقات مع المستهلكين في المجتمع: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاتهم مبكرا والتعرف على طلباتهم بشكل تام وبالتالي تقديم السلع والخدمات. إن ربط العلاقات مع المستهلكين يوجد علاقة ربط بين المنتج والمستهلك ويعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك وهذا ما لا نلاحظه بنفس الدرجة لدى المؤسسات الكبيرة (خوني و حساني، 2008، الصفحات 54-55)؛

– المساهمة في التوزيع العادل للدخول: في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية واحدة ويعمل بها أعداد هائلة من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة وهذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية (برنو، 2013، صفحة 25)؛

– التخفيف من المشكلات الاجتماعية: ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمان وفقرا وبذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر والتآخي بصرف النظر عن الدين، اللون والجنس (عزيز، 2014، صفحة 74).

4.واقع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

1.4 واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هش نتيجة لافتقاره للأساليب التسييرية الحديثة ومازال يعاني من مشاكل عديدة على المستوى التنظيمي والتسييري والتوجيهي. وكنتيجة لهذا الواقع السلبي والمر أصبح السعي إلى تطبيق نظام حوكمة المؤسسات مطلب ضروري، وهذا ما تجسد على أرض الواقع من خلال إصدار أول دليل إرشادي لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر سنة 2009، إلا أن هذا الدليل لا يلزم المؤسسات على إتباعه ويستهدف بدرجة أولى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.1.4 الواقع التشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد أنشأت الحكومة وزارة تتكفل بكل ما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسعت إلى تثبيت هذا القطاع ضمن الخارطة الاقتصادية وتمكينه من الارتقاء إلى المكانة التي تليق به، لهذا فقد وضعت استراتيجية تمكنها من معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتفتيش على كل السبل التي تدعم هذا القطاع وترقيته.

أنشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94/211 المؤرخ في 9 صفر 1415 الموافق لـ 18 يوليو 1994 والتي حددت أهدافها بداية بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم وسعت صلاحياتها طبقا للمرسوم 2000/19 المؤرخ في 09 ربيع الثاني 1421 الموافق لـ 11 يوليو 2000 والذي يحدد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولترقية هذا القطاع تم إصدار قانونين هما:

أ. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يعتبر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01/18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 77 منعرجا حاسما في تاريخ هذا القطاع حيث تحدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك آليات وأدوات ترقيتها ودعمها، حيث

جاء هذا القانون ليعطي حلولا للعديد من الاشكاليات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بوضعه لمجموعة من الآليات التنظيمية التي من شأنها دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها، إذ أن الهدف من القانون هو تحسين محيط الاستثمار الداخلي والأجنبي المباشر والمساهمة في تحرير المبادرات الخاصة (الجريدة الرسمية، المادة 40 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12-12-2018، 2001، صفحة 04).

ب. قانون تطوير الاستثمار: صدر في شهر أوت 2001 وهو الأمر رقم 01/03 المؤرخ في 2001/08/20 المتعلق بتطوير الاستثمار والذي جاء فيه كمراجعة عميقة لقانون الاستثمار الصادر عام 1993، وكذلك معالجة النقائص التي كانت تعتريه والهدف من هذا القانون (قانون 2001) هو إعادة تشكيل شبكة الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني (قايد، 2017، صفحة 130).

من جانب آخر فقد قامت الدولة بمراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات بإصدار المرسوم التشريعي رقم 93-08 المعدل والمتمم للقانون التجاري، المرسوم التنفيذي رقم 95-438 يتضمن تطبيق أحكام القانون التجاري المتعلق بشركات المساهمة والتجمعات والأمر رقم 69-27 المتضمن القانون التجاري (قدي، 2010، الصفحات 05-07).

وفي ما يلي سنقوم بعرض وتناول بعض من مواد وبنود القانون التجاري الجزائري الذي يحدد وينظم العملية التسييرية داخل المؤسسة من خلال هذه الجوانب، وستناول هذه البنود من منظور مبادئ حوكمة المؤسسات أي من جانب الإطار القانوني:

– مبدأ حقوق المساهمين: وفق المادة 715 من القانون التجاري الجزائري فإنه لا توجد قيود على نقل ملكية الأسهم، فالشريك أو بالأحرى المساهم في شركة المساهمة يتنازل عما يملكه من أسهم في رأس مال المؤسسة بكل سهولة في أي وقت ودون الحصول على موافقة بقية المساهمين.

– **مبدأ حقوق أصحاب المصالح:** ينص المشرع الجزائري وفق هذا المبدأ على احترام الحقوق القانونية للأطراف ذات المصالح، حيث تم تحديد واجبات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة في العديد من القوانين كالقانون التجاري، القانون الجبائي، قانون التأمينات وقانون العمل (عمر علي، 2013، صفحة 182).

– **مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم:** تنص المواد 602، 603 من القانون التجاري الجزائري أن للمساهم عدد من الأصوات في الجمعية العامة ويكون حق التصويت المرتبط بأسهم رأس المال أو الانتفاع متناسبا مع حصة رأس المال التي تنوب عنها وتبت قرارات الجمعية العامة بأغلبية الأصوات المعبر عنها ولا تؤخذ الأوراق البيضاء بعين الاعتبار إذا أجريت العملية عن طريق الاقتراع (الجريدة الرسمية، المادة 611 ، 2007، صفحة 154).

– **مبدأ الإفصاح والشفافية:** يتضمن مبدأ الإفصاح والشفافية كافة جوانب الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأعمال المؤسسة وكذا تقرير محافظ الحسابات. ويتم الإفصاح عن المعلومات الهامة من خلال إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية المفصح عنها في التقارير المالية والذي يقوم على مجموعة من الخطوات، وفي هذا الإطار قامت الجزائر بتبني النظام المحاسبي المالي (**SCF**) الذي يعد خطوة هامة تدل على اقتناع الجزائر بضرورة تبني فلسفة الحوكمة التي تؤهلها إلى دخول السوق.

2.1.4 واقع الإطار المؤسساتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا عن طريق مراجعة المنظومة البنكية وإصلاحها من جهة، ومن جهة أخرى تأسيس سوق مالية وهذا بإصدار المرسوم التشريعي رقم 93/10 المؤرخ في 1993/05/23 الذي يقضي بإنشاء بورصة للقيم المنقولة في الجزائر، والتي لم تظهر للوجود إلا سنة 1996 لتباشر نشاطها الفعلي في 13 سبتمبر 1999 والتي تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة والتحكم في مؤشرات الاقتصاد الكلي. ورغم تأسيس السوق المالي فإنه لا يضم لحد اليوم إلا خمسة مؤسسات وهذا عائد إلى الطبيعة العائلية الغالبة على المؤسسات، ضعف الثقافة المالية خاصة البورصية لدى مسيري المؤسسات، غياب مؤسسات رأس مال المخاطرة، الارتفاع في نظر

المسيرين للعبء الضريبي المفروض على المؤسسات بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الموازي المتهربة من دفع الضرائب وعدم مرور الخوصصة عبر السوق المالي (قدي، 2010، الصفحات 05-07)

.أ. **واقع النظام البنكي والمصرفي في الجزائر:** مر الجهاز المصرفي الجزائري بعدة مراحل في تطوره والتي من أهمها مرحلة إصلاحات سنة 1990 أين عرف انفتاحا على العالم الخارجي، غير أن هذا الأمر يتطلب إطار من الممارسات المصرفية السليمة بما يكفل ضمان حقوق المساهمين بالبنوك وتحقيق مصالح العملاء والتصدي لجميع أشكال الأزمات والهزات الاقتصادية ورصد الثقة في إطار رقابي وتنظيمي وتشريعي مرن وهذا يتطلب نظام الحوكمة بالبنوك الجزائرية. ينشط في القطاع المصرفي الجزائري أكثر من ثلاثون بنكا ومؤسسة مالية منها البنوك العمومية وشبه العمومية وبنوك خاصة وبنك مركزي وأتى هذا التنويع نتاج التوجه الجديد الذي انتهجه الاقتصاد الجزائري نحو الانفتاح والتحرير، وكان التحدي الأكبر في هذه العملية هو تنشيط العمل المصرفي للبنوك العمومية وتأطير عمل البنوك الخاصة.

ب. واقع بورصة الجزائر: تعود فكرة إنشاء بورصة الأوراق المالية في إطار الاصلاحات الاقتصادية التي أعلن عنها سنة 1987 ودخلت حيز التطبيق عام 1988 في نفس الوقت صدرت قوانين اقتصادية عن استقلالية المؤسسات العمومية وصناديق المساهمة وقسم رأس مال المؤسسات العمومية الاجتماعي والذي يمثل حق الملكية إلى عدد من الأسهم والتي توزع ما بين صناديق المساهمة وبذلك تحولت الشركات العامة إلى شركات أسهم (بن اعمر، 2013، صفحة 160).

بالنظر لقلة المؤسسات المدرجة في البورصة وللجمود الملاحظ في القيمة التبادلية والقيمة السوقية وضآلة مساهمتها في عملية تمويل الاقتصاد الوطني، فإنه على المستوى التشريعي لا توجد قواعد ولا قوانين تتكلم صراحة على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إلا أننا نجد بعض المواد التنظيمية التي تصدرها لجنة تنظيم عملية البورصة ومراقبتها والتي لها علاقة بمفاهيم حوكمة المؤسسات خاصة جانب الإفصاح والشفافية فيما يخص نشر مذكرة إعلامية من طرف المؤسسات للمعلومات المتعلقة بالقيم المنقولة والمعروضة للادخار العمومي والمدرجة في البورصة وذلك طبقا لأحكام النظام 96-02 المؤرخ في 22 جوان 1996 والمتضمن 20 مادة ولأحكام القانون رقم 00-02 المؤرخ في 20 جانفي 2000 والمتضمن لـ 22 مادة

تتعلق بشروط النشر وضرورة إعلام الجمهور من طرف مصدر السند والمعلومة المقدمة للجمهور يجب أن تكون دقيقة وصريحة....الخ (صلواتشي، 2013، الصفحات 177-178).

2.4 واقع ودور مجلس الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

نظرا للمشاكل الكبيرة التي يمكن أن تنشأ نتيجة لتضارب المصالح بين الملاك والمسيرين كان من الضروري إيجاد آلية لحل هذه النزاعات أطلق عليها اسم مجلس الإدارة، فالسبب الرئيسي من وجوده هو ترجمة رغبات أصحاب المصالح على رأسهم مالكي المؤسسة إلى أداء يتحقق في شكل تسيير المؤسسة، ولتأدية هذا الغرض يمارس مجلس الإدارة صلاحياته نيابة عن المالكين، فهو بمثابة السلطة التي تعمل على التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الإدارة، ولقد نشأت الحاجة إلى مجالس الإدارة نتيجة لعوامل متعددة ومختلفة في آن واحد نوجزها في نقطتين أساسيتين، الأولى تعدد مالكي المؤسسة، مما يصعب عليهم إسناد مهمة الإدارة لواحد منهم، وتلك هي حالة المؤسسات التي يكون أصحابها هم حملة الأسهم، والثانية عجز أصحاب المؤسسة عن متابعة سير النشاطات والتأثير فيها مباشرة ينتج ذلك عادة من عدم إلمامهم بتقنيات وفنون الإدارة أو انشغالهم بأعمال أخرى، مما سبق يتضح أن مجالس الإدارة مهمتها الوساطة بين المدير التنفيذي للمؤسسة والملاك (مناد، 2013، صفحة 125).

أ. مجلس الإدارة في القانون التجاري الجزائري: المشرع الجزائري خص مجلس الإدارة بمجموعة من المواد وأدرجها في القسم الفرعي الأول من القسم الثالث المتعلق بإدارة شركة المساهمة وتسييرها، حيث حسب المادة 610 من القانون التجاري الجزائري يمكن لشركات المساهمة أن تولي إدارتها إلى مجلس الإدارة، وحسب المادة 715 من القانون التجاري الجزائري نجد في شركات التوصية بالأسهم مجلس مراقبة ويعمل هذا المجلس على الرقابة الدائمة لتسيير الشركة (الجريدة الرسمية، المادة 610، 715 ، 2007، صفحة 156، 187).

ب. تشكيلة مجلس الإدارة: يتشكل مجلس الإدارة من الأعضاء التاليين (قصاص، 2012، الصفحات 158-160):

– عدد الأعضاء: حدد المشرع الجزائري في المادة 610 من القانون التجاري، عدد أعضاء مجلس الإدارة هو:

– 3 أعضاء على الأقل؛

– 12 عضوا على الأكثر؛

– وفي حالة الدمج يجوز رفع عدد الأعضاء القائمين بالإدارة إلى 24 عضوا.

– الشخص المعنوي: لا تقتصر العضوية في مجلس الإدارة على الشخص الطبيعي، بل يجوز تعيين شخص معنوي قائما بالإدارة ويجب عند تعيينه اختيار ممثل دائم يخضع لنفس الشروط والواجبات ويتحمل نفس المسؤوليات المدنية والجزائية كما لو كان قائما بالإدارة باسمه الخاص.

– الشخص الطبيعي: أكد المشرع في المادة 612 من القانون التجاري الجزائري أنه لا يمكن لشخص طبيعي الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة مجالس إدارة لمؤسسات مساهمة يوجد مقرها بالجزائر.

– الأجير المساهم: لا يجوز أن يعين في المؤسسة قائما بالإدارة إذا كان عقد عمله سابقة بسنة واحدة على الأقل لتعيينه ومطابقا لمنصب العمل الفعلي.

ج. تعيين أعضاء مجلس الإدارة: حسب المادة 611 من القانون التجاري الجزائري، يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من طرف (الجريدة الرسمية، المادة 611 ، 2007، صفحة 156):

– الجمعية العامة التأسيسية؛ أو الجمعية العامة العادية: تحدد مدة العضوية في القانون الأساسي دون أن تتجاوز 06 سنوات ويجوز عزلهم في أي وقت، حسب ما نصت عليه المادة 613 من القانون التجاري الجزائري.

د. عمل مجلس الإدارة: يعود لمجلس الإدارة حق التصرف سواء كانت الأعمال التي يقوم بها مادية أو قانونية لاستغلال واستثمار مشروع المؤسسة وجني الربح من ورائه، فعليه اتخاذ القرارات في جميع الأحوال وفي كل الظروف قصد تحقيق غرض المؤسسة. إن الواقع العملي يفرض على مجلس الإدارة توزيع العمل بين أعضائه حتى يتمكن كل عضو من أداء دور ايجابي في تسيير المؤسسة وعادة يتم التنسيق بين أعضائه حتى لا تتشابك وتتعقد الأمور في التسيير إذ لو كان هناك خلط في القيام بالأعمال لأدى ذلك إلى فشل

المشروع، إذن فعمل المجلس يوزع بين أعضائه فيجعل هناك مسؤول تقني ومسؤول عن التجهيز ومكلف بنشاطات معينة.....الخ (عمر علي، 2013، صفحة 211).

3.4 واقع آليات التدقيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

أ. آلية التدقيق الخارجي: عرفت مهنة التدقيق الخارجي عدة تطورات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وهذا تماشيا مع التطورات والتغيرات في هذا المجال، إذ أصبحت هذه الآلية من أحد الدعائم التي تبنى عليها أسس حوكمة المؤسسات وذلك لما لها من دور في معالجة الاختلالات في النظام التسييري والرقابي للمؤسسة، ولقد أثبتت بالفعل أهميتها في هذا المجال، ورغم سعي الجزائر إلى تطوير وإعطاء دور بارز لمهنة التدقيق الخارجي إلا أنها مازالت لم تلقى تلك العناية المطلوبة.

– مهام محافظ الحسابات: إن مهمة محافظ الحسابات تتركز على المراجعة المحاسبية والمالية للمؤسسة التي يصادق عليها المراجع بمثابته ممثل للشركاء والمساهمين والبنوك والهيئات العمومية. هذا وقد حدد القانون مهمة محافظ الحسابات فيما يلي:

- ✓ التأكد من مصداقية وصحة الحسابات السنوية التي يجب أن تعكس صورة حقيقية لعمليات الدورة، إضافة إلى فحص الحالة المالية وأصول المؤسسة؛
- ✓ التدقيق والتنسيق بين الحسابات السنوية والمعلومات المدونة في تقارير التسيير التي يعدها المسؤولين لفائدة المساهمين، الشركاء، البنوك .....الخ.
- ✓ إطلاع المسؤولين أو الجمعية العامة عن كل النقائص التي تعرف عليها المراجع والتي تعرقل الاستمرار العادي لنشاط المؤسسة.

– الهيئات المنظمة للتدقيق الخارجي في الجزائر:

• المجلس الوطني للمحاسبة: بصدور القانون رقم: 10-01 المؤرخ في 29 جوان 2010 والمتعلق بمهن الخبير المحاسب، محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد انتقلت مهام المصف إلى وزارة المالية، حيث ينص هذا القانون في مادته 04 على إنشاء مجلس وطني للمحاسبة تحت وصاية وزير المالية يقوم بمنح الاعتمادات ووضع معايير المحاسبة ويقوم بتنظيمها.

• المجلس الوطني للغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات: يتشكل المجلس من تسعة أعضاء منتخبين من الجمعية العامة من بين الأعضاء المعتمدين والمسجلين في جدول الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات (سوسة، 2012، صفحة 22).

– **معايير الأداء المهني لمراجع الحسابات في الجزائر:** تتمثل معايير الأداء المهني لمراجع الحسابات في الجزائر باختصار فيما يلي:

• قبول المهمة وبداية العمل: على محافظ الحسابات في البداية التأكد من توافر عدة شروط أهمها (سايح، 2015، الصفحات 193-195):

- ✓ سلامة تعيينه وأنه لم يقع في الحالات المتعارضة والممنوعة المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات؛
- ✓ عليه الحصول على قائمة مجلس الإدارة وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات الحليفة وكذا قائمة شركاء الحصص العينة إن وجدت؛
- ✓ التأكد من أنه سيؤدي مهمته باستقلالية تامة وخاصة اتجاه مسؤولي المؤسسة التي سيراقبها.

– **ملفات العمل:** أن كون المراجعة مستمرة، فإن ذلك يجعل المراجع مضطرا إلى مسك ملفين ضروريين للقيام بالمهمة هما الملف الدائم والملف السنوي، فوجودهما يمثل بنك معلومات دائم وأدلة إثبات يسمح بالإشراف على أعمال مساعديه ودليل على اتباع معايير الأداء المهني المتفق عليها جهويا ودوليا.

– **التقارير:** أكد المشرع الجزائري في القرار المؤرخ في 24 جوان 2013، المحدد محتوى معايير تقارير مراجع الحسابات على مهام مراجع الحسابات كالمصادقة على الحسابات السنوية ومراجعة صدق وتطابق المعلومات لتحرير تقرير عام يوجه إلى الجمعية العامة للمساهمين.

– **التصريح بالأعمال غير الشرعية:** قد يعثر مراجع الحسابات على أعمال غير شرعية أثناء المراجعة والمراقبة، حماية ودفاعا على مصالح المساهمين، المستخدمين والمتعاملين مع المؤسسة المعنية، فعلى المراجع

باعتباره مساعدا للعدالة أن يحقق في القضية ويخبر وكيل الجمهورية في أقرب وقت ممكن، على أن ينشرها في تقريره العام الذي سيقدمه للجمعية العامة للمساهمين.

– **إجراءات مراجع الحسابات:** توجد ثلاثة مراحل للقيام بعمل المراجع وهي (الأزهر، 2012، صفحة 28):

• مرحلة التأكد من سلامة تعيينه وتوفر الإمكانيات بجميع أشكالها للقيام بمهمته، إضافة لحصوله على معرفة عامة حول المؤسسة؛

• مرحلة فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية؛

• مرحلة فحص الحسابات، وقد خصصت لها التوصية السادسة بعنوان "الاجتهادات المهنية الخاصة بمراجع الحسابات".

– **فحص الحسابات:** وهي مرحلة قد تتسع وقد تضيق الأشغال فيها وذلك حسب النتائج التي توصل إليها المراجع.

ب. آلية التدقيق الداخلي: تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي حديثة الممارسة في الجزائر أو حتى حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه. فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 الذي ينص على أنه: "يتعين على المؤسسات الاقتصادية العمومية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسيرها" (الجريدة الرسمية، قانون رقم 88-01، 1988). كما تنص المادة 40 من القانون 01/91 على " أن المؤسسات الاقتصادية العمومية مدعوة لإقامة وتدعيم نظم داخلية لمراجعة المؤسسات وتحسين طرق أدائها بشكل ملحوظ".

– **آلية لجنة المراجعة:** في الدراسة التي قام بها (صديقي،2004) أكد أفراد عينة الدراسة على ضرورة إنشاء لجان التدقيق في المؤسسات الجزائرية بنسبة 74.07 في المئة، كما أكد أغلبية أفراد العينة على اعتماد النموذج الفرنسي في تبني لجان التدقيق بنسبة 68.33 في المئة والتي تتمثل مهامها بشكل أساسي في (عمر علي، 2013، صفحة 209) :

- ✓ الاتصال والتفاهم مع محافظي الحسابات حول كل القضايا المؤثرة على مخرجات التدقيق؛
- ✓ البحث عن ملائمة ومصداقية المعلومات المالية المفحوصة من قبل المدقق؛
- ✓ ضمان التوصيل السليم لمخرجات المراجعة للأطراف المستخدمة لها.

5. دراسة تطبيقية لطبيعة وشكل الحوكمة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

بعد الانتهاء من الجانب النظري والتطرق إلى مختلف المفاهيم والجوانب النظرية والفكرية المتعلقة بحوكمة المؤسسات وممارساتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كان لا بد من اتمام هذه الدراسة بجانب تطبيقي، حيث سنقوم في هذا الجانب بمحاول دراسة لطبيعة نظام الحوكمة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في كل من ولايتي وهران وسيدي بلعباس حيث سنأخذ مؤسسات المساهمة والمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة كعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نسعى من خلال هذه الدراسة التطبيقية إلى القيام بتشخيص واقعي لخصائص ومميزات ممارسات الحوكمة في هذه المؤسسات.

1.5 الإطار المنهجي للدراسة

1.1.5 الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى ابراز واظهار طبيعة وخصائص ومميزات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

2.1.5 أدوات جمع البيانات: من أجل تحصيل وجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا على كل من الاستبيان، المقابلة والملاحظة.

3.1.5 مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة

أ. **مجتمع وعينة الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في كل من ولايتي وهران وسيدي بلعباس ولقد اعتمدنا على التصنيف القانوني الذي ينص عليه المشرع الجزائري، وروعي في استهداف مجتمع الدراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كون دراستنا تتمحور حول هذا النوع من المؤسسات. كما تتكون عينة الدراسة من مجموعة من شركات المساهمة (**SPA**) والشركات ذات المسؤولية المحدودة (**SARL**) المتواجدة في كل من ولايتي وهران وسيدي بلعباس ولقد روعي في

اختيار هذه المؤسسات التصنيف القانوني الذي ينص عليه المشرع الجزائري، كما أنه وقع الاختيار على هذا النوع من المؤسسات كونها تتلائم مع متطلبات وأهداف هذه الدراسة بحيث أن مؤسسات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة تتوفر على المقومات الادارية والتسييرية الفعلية التي تؤهلها لتبني مبادئ وقواعد الحوكمة.

يقدر عدد المؤسسات محل الدراسة بـ 30 مؤسسة موزعة كما يلي:

- ولاية وهران: 12 مؤسسات مساهمة، 5 شركات ذات مسؤولية محدودة.
- ولاية سيدي بلعباس: 8 مؤسسات مساهمة، 5 شركات ذات مسؤولية محدودة

ب.الأساليب الإحصائية المستعملة: اعتمدنا في تحليل نتائج وبيانات الاستبيان على الأساليب الاحصائية المتواجدة في البرنامج الاحصائي المسمى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS** 20). استندنا أيضا في تحليل أسئلة الاستبيان على بعض مقاييس النزعة المركزية والمتمثلة في كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل معرفة توجه إجابات الأفراد العينة المستجوبة ومن أجل معرفة أيضا مدى الانحراف التي قد تأخذه إجابات المستجوبين.

2.5 تحليل معطيات الاستبيان

لقد قمنا بتوزيع أسئلة الاستبيان النهائية على أربعة محاور أساسية، حيث تم توزيع عدد الأسئلة في

رقم	اسم المحور	عدد الأسئلة	أرقام الأسئلة	النسبة المئوية

كل محور على حسب متغيرات الدراسة ومتطلباتها كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: توزيع أسئلة الاستبيان

01	واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة.	09	من01 إلى 09	%16.07
02	هيكل الملكية في المؤسسة.	07	من 10 إلى 16	%12.50
03	الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة.	27	من 17 إلى 43	%51.78
04	الاطراف الفاعليين الخارجيين وعلاقتهم المتبادلة مع المؤسسة.	11	من 44 إلى 54	%19.64
المجمـــــــــــــوع		54	من 1 إلى 54	100%

المصدر: من إعداد الباحثان.

بالإضافة إلى الأسئلة والمحاور المذكورة أعلاه يحتوي الاستبيان على أسئلة أخرى متعلقة أساسا بمعلومات عامة حول المؤسسة كاسم المؤسسة وتاريخ تأسيسها، كما يحتوي الاستبيان على أسئلة متعلقة بمعلومات عامة عن المستجوب كالخبرة، المستوى والوظيفة.

1.2.5 معامل صدق الاستبيان

لقد قمنا بتوزيع 102 استمارة على 30 مؤسسة في كل من ولايتي وهران وسيدي بلعباس، كل استمارة مكونة من 4 محاور تحتوي إجمالا على 54 سؤال بالإضافة إلى جزء مخصص للمعلومات حول المؤسسة وحول المستجوب، ولقد قمنا بتحليل ومعالجة 91 استمارة بعدما تم الغاء 3 استمارات نظرا لعدم مناسبتهم ولم نتمكن من الحصول على 08 استمارات.

واستندنا في قياس مصداقية وثبات الاستمارة على معامل ألفا كرونباخ والذي قدرت قيمته بـــ 0.932 (93.2 في المئة)، وهذه القيمة تدل على أن عبارات وأسئلة الاستبيان متناسقة داخليا ومتجانسة بشكل جيد، كما أن هذه النتيجة تدل على أن عبارات الاستبيان ستحقق نفس النتائج في ظروف أخرى، مع العلم أن معامل ألفا كرونباخ المرجعي يقدر بـــ (60 في المئة) حيث كلما كانت قيمته أكبر من هذه القيمة كلما كانت عبارات الاستبيان ذات ثبات كبير. النتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: معامل ثبات وصدق الاستبيان

عدد الأسئلة	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل صدق الاستمارة

0.965	0.932	54

المصدر: من إعداد الباحثان استنادا على مخرجات SPSS 20.

قيمة معامل صدق الاستمارة تم الحصول عليها عن الطريق الجدر التربيعي لمعامل الثبات وقيمتها جيدة وذات دلالة جيدة على صدق عبارات الاستمارة.

2.2.5 تحليل طبيعة المستجوبين في عينة الدراسة

الهدف من تحليل طبيعة المستجوبين في عينة الدراسة هو معرفة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال التطرق إلى مؤهلات ومستوى المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة:

- من بين 91 مستجوب، 56% لديهم مؤهلات أكاديمية، 36% لديهم مستوى ليسانس، 5% لديهم مستوى مهندس، بينما 3% لديهم مستوى عالي.
- من بين 91 مستجوب، 51% لديهم خبرة قليلة أقل من 5 سنوات، 22% لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، بينما 27% من المستجوبين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات.
- من بين 91 مستجوب، 59% منهم يعملون في الإدارة، 33% منهم ضمن أعضاء مجاس الإدارة، 8% منهم ضمن أعضاء اللجنة التنفيذية.

3.2.5 تحليل نتائج محاور الاستبيان

سنقوم في هذا الجانب من الدراسة بتحليل معطيات الاستبيان المتحصل عليها بالتركيز على محاور الاستبيان الأربعة وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستجوبين. قيمة المتوسط الحسابي بين (1 إلى 2.5) تدل على أن إجابات المستجوبين تكون منخفضة، قيمة المتوسط الحسابي بين (2.5 إلى 3.5) لها معنى أن إجابات المستجوبين متوسطة، قيمة المتوسط الحسابي بين (3.5 إلى 5) تدل على أن إجابات المستجوبين مرتفعة.

أ. واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة: نتائج الاجابة على أسئلة هذا المحور مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: آراء المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الأول من الاستبيان

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	توجه الإجابة
01	3.71	0.865	مرتفعة	06	2.65	0.936	متوسطة
02	3.63	0.896	مرتفعة	07	4.20	0.795	مرتفعة
03	3.21	0.786	متوسطة	08	3.26	0.878	متوسطة
04	2.98	0.887	متوسطة	09	3.48	0.895	متوسطة
05	3.54	0.958	مرتفعة	10	4.31	0.886	مرتفعة
المجموع					**3.52**	**0.878**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات.spss 20

التحليل: نلاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول أعلاها أن المتوسط الحسابي لممارسات الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين يساوي 3.52 بانحراف معياري يساوي 0.878. وفقا لقياس الدراسة، هذا المعطيات لها دلالة أن معدل قبول الأسئلة مرتفع نوعا ما وعليه فإن المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون بتحفظ بأن المؤسسات التي يشتغلون فيها تطبق ممارسات حوكمة المؤسسات بشكل متفاوت، كما تشير هذه المعطيات أيضا أن المؤسسات محل الدراسة تسعى جاهدة لتحقيق مستوى جيد من الحوكمة.

ب. هيكل الملكية في المؤسسة: الجدول الموالي يظهر نتائج الإجابة على أسئلة هذا المحور:

الجدول رقم 04: آراء المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الثاني

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	توجه الإجابة
11	1.95	0.847	منخفضة	16	2.65	0.987	متوسطة
12	2.36	0.825	مرتفعة	17	3.41	0.798	متوسطة
13	2.58	0.841	مرتفعة	18	2.32	0.861	منخفضة
14	2.54	0.965	متوسطة	19	3.41	0.949	متوسطة
15	3.66	0.821	مرتفعة	20	1.68	0.924	مرتفعة
المجموع					**2.65**	**0.875**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات.spss 20

التحليل: يظهر جليا من خلال معطيات الجدول رقم 04 أن نطاق أو شكل هيكل الملكية في المؤسسات محل الدراسة بناء على إجابات المستجوبين ينحصر ضمن قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 2.65 بانحراف معياري قدره 0.875، وعليه وفقا لقياس الدراسة هذه القيمة تشير إلى أنه يوجد معدل رفض متوسط لأسئلة هذا المحور، كما تدل هذه النتيجة أن المستجوبين لديهم رؤية واضحة حول توجه هيكل الملكية في المؤسسات التي يشتغلون فيه وكذلك مهام الأطراف المالكة.

ج. الأطراف الفاعليين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة: الجدول الموالي يظهر نتائج الإجابة على أسئلة هذا المحور:

الجدول رقم 05: آراء المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الثالث

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	توجه الإجابة
21	2.36	0.852	منخفضة	35	2.96	0.966	متوسطة
22	3.98	0.868	مرتفعة	36	3.22	0.802	متوسطة
23	4.51	0.878	مرتفعة	37	2.42	0.874	منخفضة
24	2.39	0.902	متوسطة	38	3.41	0.949	متوسطة
25	4.78	0.936	مرتفعة	39	3.36	0.824	مرتفعة
26	1.87	0.747	منخفضة	40	3.25	0.947	متوسطة
27	2.98	0.891	متوسطة	41	2.14	0.894	منخفضة
28	3.65	0.882	مرتفعة	42	2.97	0.934	متوسطة
29	2.56	0.914	متوسطة	43	3.17	0.842	متوسطة
30	2.63	0.967	متوسطة	44	4.69	0.987	مرتفعة
31	3.65	0.901	مرتفعة	45	4.36	0.934	مرتفعة
32	3.21	0.863	متوسطة	46	3.98	0.789	مرتفعة
33	2.67	0.929	متوسطة	47	3.68	0.887	مرتفعة

34	1.87	0.739	منخفضة	48	4.65	0.987	مرتفعة
المجموع					**3.24**	**0.864**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات spss 20.

التحليل: المعطيات المبينة في الجدول رقم 05 تشير إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان تساوي 3.24 بانحراف معياري قيمته 0.864، بالاستدلال بقياس الدراسة قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنه يوجد معدل قبول متوسط لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان حيث تتمحور قيم المتوسط الحسابي بين القيم (1.87 و4.78) وقيم الانحراف المعياري بين القيم (0.739 و0.987) وعليه فإن معظم المستجوبين أبدوا موافقتهم على الأسئلة الخاصة بدور الأطراف الفاعليين الداخليين في المؤسسة وكذلك بخصوص شكل علاقتهم داخل المؤسسات محل الدراسة.

د. الأطراف الفاعليين الخارجيين وعلاقتهم المتبادلة مع المؤسسة: الجدول الموالي يظهر نتائج الإجابة على أسئلة هذا المحور:

الجدول رقم 06: آراء المستجوبين بخصوص أسئلة المحور الرابع

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	توجه الإجابة
49	2.36	0.862	منخفضة	52	2.79	0.852	متوسطة
50	3.98	0.914	مرتفعة	53	3.65	0.765	متوسطة
51	3.31	0.714	مرتفعة	54	4.14	0.826	منخفضة
المجموع					**3.37**	**0.822**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات spss 20.

التحليل: تشير نتائج الجدول رقم 06 إلى أن قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بأسئلة المحور الرابع تساوي 3.37 بانحراف معياري قيمته 0.822، و بالنظر لقياس الدراسة فإنه تدل هذه القيمة على أن معدل قبول أسئلة المحور الرابع من الاستبيان متوسطة، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تنحصر بين القيم (2.36 و4.14) وقيم الانحراف المعياري تنحصر بين (0.714 و0.914)، هذا يعنى أن المستجوبين

يوافقون على دور الأطراف الخارجيين الفاعليين وذلك على شكل وخصائص علاقتهم المتبادلة مع المؤسسات محل الدراسة.

4.2.5 التوجه العام لعبارات الاستبيان

من خلال استخدام بعض الاختبارات الاحصائية سنقوم فيما يلي بمعرفة التوجه العام لأجوبة المستجوبين في كل محور من محاور الاستبيان. الجدول الموالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم 07: نتائج التوجه العام لإجابات المستجوبين في كل محور

المـــــحور	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	م.ح
واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة.	46	79	123	326	101	3.52
هيكل الملكية في المؤسسة.	69	171	93	132	60	2.88
الأطراف الفاعليين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة.	125	293	328	981	300	3.51
الأطراف الفاعليين الخارجيين وعلاقتهم المتبادلة مع المؤسسة.	44	54	103	526	98	3.70

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS.20

3.5 تشخيص لشكل وخصائص الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتشخيص لحالة وخصائص الحوكمة في المؤسسات التي شملتها دراستنا وذلك من خلال استقراء واستنباط الإجابات المعبر عنها في الاستبيان والتي من خلالها تتحدد وتتبين مظاهر الحوكمة في هذه المؤسسات والتي على أساسها نستخلص نتائج دراستنا.

1.3.5 واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة

– فيما يخص ثقافة الحوكمة والدراية بمفاهيمها بينت هذه الدراسة أن هناك دراية كافية لدى عدد مقبول من المؤسسات محل الدراسة بمفهوم الحوكمة وممارساتها حيث أن أظهرت هذه الدراسة أن عدد مقبول من أفراد العينة المستجوبة أظهروا معرفتهم لهذا المفهوم كما أبدوا معرفتهم ببعض النصوص والمواثيق التي تنص

على الحوكمة في الجزائر كميثاق الحكم الراشد الذي يعتبر كدليل ارشادي موجه خصيصا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشتى أنواعها وأشكالها القانونية.

– نظرا لكون أن عدد من المؤسسات محل الدراسة تطبق بشكل جزئي مبادئ الحوكمة وممارساتها كما أنها تعمل على تعزيز آليات الحوكمة سواءا الداخلية أو الخارجية، ويعتبر الافصاح والشفافية أحد أهم العناصر والمبادئ الخاصة بالحوكمة فإن هذا المبدأ يتجلى بوضوح من خلال هذه الدراسة على فاعليته وتواجده حيث أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالإفصاح عن النتائج التشغيلية والمالية كما أنها تقوم بالإفصاح عن المعلومات لأصحاب المصلحة وتقوم بالإفصاح عن مكافآت إطارات المؤسسة من مديرين وأعضاء مجلس الادارة.

2.3.5 هيكل الملكية في المؤسسات محل الدراسة

– فيما يخص الجهة المالكة في المؤسسة فقد بينت معطيات الدراسة أنه هناك تمركز لملكية المؤسسة في عدد قليل من الملاك أي أن ملكية المؤسسة ليست مشتتة وإنما هي مركزة ضمن أفراد العائلة حيث يكون مالك المؤسسة دائما هو رب العائلة ويكون الملاك الفرعيين عبارة عن أولاده أو أفراد من عائلته أو أقاربه يحتلون مكانة سامية ومنصب حساس وفعال في المؤسسة؛

– بما أن هيكل الملكية متمركز ضمن طبقة معينة من الملاك فقد أظهرت هذا الدراسة أن وضعية الملاك واضحة داخل المؤسسات محل الدراسة ولا يكتنيها أي غموض أو لبس.

– فيما يخص العلاقة بين الملكية والتسيير ففي المؤسسات المدروسة لا يوجد فيها فصل الملكية عن التسيير أي وظيفة التسيير تكون تحت كنف وإشراف ملاك المؤسسة بحث يكون الملاك هم أنفسهم المسيرين في غالب الأحيان؛

– لا تستعين المؤسسات المدروسة بكفاءات خارجية عن المؤسسة في مجال التسيير أي لا تقوم باستشارات خارجية عن المؤسسة من أجل الحصول وجلب خبرات جديدة من شأنها أن تعطي إضافات جديدة، تبقى المؤسسات المدروسة منغلقة على نفسها في حلقة ضيقة تتميز بالافتقار فيما يخص أساليب التسيير ومهارات القيادة؛

– بما أن غالبية المؤسسات محل الدراسة منغلقة على أنفسها ولا تفتح المجال لولوج إطارات وخبراء في التسيير خارج المؤسسة وبما أنها لا تفتح باب الاستثمار أيضا لمساهمين خارجين عن المؤسسة أو العائلة خوفا من ضياع السيطرة على المؤسسة وخوفا من ضياع مصالحهم الشخصية فإن المؤسسات المدروسة تسعى إلى تعظيم وتقوية ثروة الملاك على حساب تعظيم قيمة المؤسسة.

3.3.5 تشخيص لواقع مكانة ودور أصحاب المصلحة الداخلين في المؤسسات محل الدراسة:

يتمثل الأطراف الفاعليين الداخليين في كل من ملاك المؤسسة، المساهمين، مجلس الادارة، الادارة التنفيذية وعمال المؤسسة حيث لكل عنصر من هذه العناصر مكانة ودور فعال داخل المؤسسة.

أ. واقع المساهمين في المؤسسات محل الدراسة:

– في الحقيقة غالبية المؤسسات محل الدراسة لا تفتح باب الاستثمار الخارجي حيث أنه لا يوجد في المؤسسات محل الدراسة مساهمين غير المساهمين المؤسسين للمؤسسة ويدل هذا أن المساهمين المؤسسين هم أنفسهم المساهمين الدائمين للمؤسسة وهذا يعود لكون أن المساهمين المؤسسين هم من أفراد العائلة المالكة للمؤسسة وبالتالي خشية منهم على ضياع مكانتهم في المؤسسة وخوفا منهم على فقدان جزء من سيطرتهم على المؤسسة نتيجة دخول مساهمين جدد خارجين عن العائلة لا يقومون بفتح باب الاستثمار الخارجي.

– من الحقوق التي تنص عليها النصوص التشريعية في حق المساهمين وأيضا تحث عليها مبادئ الحوكمة هي حق توزيع الأرباح على المساهمين بطريقة عادلة وشفافة عند تعددهم، حيث يتم توزيع الأرباح على المساهمين كل حسب الحصة التي يملكها في رأس مال المؤسسة ومن خلال هذه الدراسة يتضح لنا جليا أن المؤسسات محل الدراسة تلتزم بهذا الحق لمساهميها وتقوم بتوزيع الأرباح عليهم في حالة تعددهم حيث يتم هذا التوزيع كما تنص عليه مبادئ حوكمة المؤسسات ويتم الحصول على هذه الأرباح في نفس الفترة.

ب. تشخيص لواقع و مكانة مجلس الادارة في المؤسسات محل الدراسة:

– يعتبر مجلس الادارة في المؤسسات التي خصتها دراستنا هيئة رقابة واشراف وبالتالي فإن مجلس الادارة يلتزم بمسؤولياته الخاصة بالرقابة والاشراف على أنشطة المؤسسة وهذا ما يعزز من دور ومكانة مجلس الادارة ويعطيه دافعية أكثر ودور فعال داخل المؤسسة كهيئة رقابة واشراف قائمة بذاتها.

– مجلس الادارة في عدد مقبول من المؤسسات المدروسة ونخص بالذكر مؤسسات المساهمة يتوفر على لجان فرعية كلجنة المراجعة، المكافآت والترشيحات حيث يتمثل دور هذه اللجان في تعيين أفراد وموظفي المؤسسة، القيام بتحديد رواتب ومكافآت إطارات المؤسسة إضافة إلى لجنة المراجعة التي تتواجد في عدد قليل من المؤسسات التي شملتها دراستنا والتي يتمثل دورها في القيام بعملية التدقيق الداخلي من خلال الاشراف عليه بتعيين مدققين داخلين ذوي كفاءة وأهلية لأداء وظائفهم كما يلزم الحال؛

– المؤسسات التي تحتوي على لجان فرعية تابعة لمجلس الادارة وبالخصوص لجنة المراجعة تقوم بالتدقيق الداخلي، حيث يقوم مجلس الادارة بتعيين المدققين الداخليين تحت وصاية واشراف لجنة المراجعة حيث تكون معايير الانتقاء مبنية على درجة الأهلية المهنية والامانة في أداء الوظيفة والمسؤولية الموكلة لديهم.

ج. تشخيص لواقع ومكانة أصحاب المصلحة الداخليين في المؤسسات محل الدراسة:

– معظم المؤسسات التي خصتها دراستنا تراعي مصالح وحقوق أصحاب المصلحة الداخليين وذلك من خلال توفير ظروف ملائمة للعمل وتقديم تحفيزات مادية ومعنوية في حالة أداء واجباتهم كما ينبغي الحال، هذا لا يعني أن جميع المؤسسات تقوم باحترام حقوق عمالها بل هناك بعض المؤسسات التي لا تولي أهمية لموظفيها ولا تقدم لهم تحفيزات سواء من خلال تقديم إعانات مالية أو القيام بتكوينات لتحسين المستوى وتقمص مراتب أعلى في المؤسسة؛

– فيما يخص إشراك أصحاب المصلحة الداخليين في اتخاذ القرارات فإنه لا تقوم المؤسسات محل الدراسة بإشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات حيث أن اتخاذ القرار يكون من صلاحيات ملاك المؤسسة، مساهميها ومجلس الادارة إذ تختلف الهيئة الآخذة للقرار على حساب طبيعة ونوعية القرارات؛

– تشجع المؤسسات محل الدراسة عملية الاتصال المتواصل مع أطراف المصلحة في المؤسسة وذلك لخلق علاقة جيدة معهم وذلك من خلال فتح جسر للتواصل للموظفين فيما بينهم وكذلك بين الموظفين

والمؤسسة، من جانب آخر تقوم المؤسسات محل الدراسة بمسائلة جميع الأطراف الداخلين الذين لهم صلة بالمؤسسة عن المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم حيث تتم عملية المسائلة بشفافية ونزاهة.

4.3.5 تشخيص لمكانة وعلاقة الأطراف الفاعليين الخارجين مع المؤسسات محل الدراسة :

– تستعين المؤسسات محل الدراسة بمصلحة للتدقيق الخارجي متمثلة في محافظ الحسابات الذي يقوم بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة والعمل على كشف الاختلالات أو الأخطاء التي يمكن أن تحدث والتي لا يكتشفها التدقيق الداخلي، ويتم تعين محافظ الحسابات عن طريق مجلس الادارة والمساهمين حيث يتم اختيار محافظ الحسابات وفق معايير النزاهة، الشفافية والاستقلالية في العمل؛

– العلاقة التي تجمع المؤسسات محل الدراسة مع المؤسسات المالية المتمثلة في البنوك تمتاز بالثقة والشفافية، وتسمح هذه العلاقة للمؤسسات الجزائرية محل دراستنا بالحصول على المصادر المالية في الوقت المناسب لتمويل أنشطتها واستثماراتها سواء في المدى القصير أو المتوسط، ويلعب البنك دورا هاما في تمويل المؤسسات محل الدراسة إذا يعتبر مصدر الإقراض الأول الذي يتم اللجوء إليه، وفي كثير من الأحيان تحدد نتائج ومكانة هذه المؤسسات العلاقة مع المؤسسات المالية؛

– ينطبق نفس الأمر بالنسبة لعلاقة المؤسسات محل دراستنا مع الموردين حيث تتسم العلاقة في معظم المؤسسات بالالتزام، فكل طرف ملتزم بواجباته ويدل هذا على أن هذه المؤسسات تلتزم بتسديد مستحقات الموردين في الوقت المناسب وأن الموردين يقومون بتوصيل مستلزمات المؤسسات في الفترة المحددة؛

– تقوم معظم المؤسسات محل دراستنا بمراعاة رغبات زبائنها حيث تولي أهمية وعناية كبيرة لعملائها الذين يعتبرون الملاك الحقيقين للمؤسسة، كما تولي نسبة كبيرة من هذه المؤسسات عند القيام بعملها قيم المجتمع الذي تنشط فيها.

6. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة سعينا إلى معرفة واقع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بعد مرور تقريبا 11 سنة على إطلاق ميثاق الحكم الراشد، كما عملنا على تشخيص خصائص ومميزات ممارسات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

أثبتت الدراسة التي أجريناها صحة الفرضيات التي طرحناها في بداية الدراسة وعليه فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عبارة عن مؤسسات يغلب عليها الطابع العائلي ومنغلقة على أنفسها، كما أنها تعاني من العديد من المشاكل التسييرية والتنظيمية.

من النتائج المتوصل إليها:

- يفتقر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى العديد من الهياكل والجوانب التنظيمية والتسييرية وذلك بالرغم من سعي الدولة إلى تطوير هذا القطاع على جميع المستويات والجوانب؛

- لم ترقى بعد ممارسات الحوكمة في الجزائر إلى المستوى المطلوب، فمازال هناك الكثير من الاهمال واللامبالاة وليس هناك مسعى جدي من المؤسسات الجزائرية لتطبيق الحوكمة، ويتجلى هذا الضعف في مستوى الحوكمة من خلال غياب أهم آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كلجنة المراجعة والتدقيق؛

- تعاني المؤسسات المدروسة من العديد من المشاكل التسييرية والتنظيمية والتي تعود في الغالب إلى عدم وجود خبرة ومهارة كافية في قيادة المؤسسة وذلك نتيجة عدم استعانة المؤسسات المدروسة بمكاتب خارجية خاصة بالاستشارة في مجال التسيير؛

- يغلب الطابع العائلي على المؤسسات محل الدراسة حيث نجد أنه في معظم هذه المؤسسات أفراد من عائلة واحدة يملكون الحصة الكبيرة في المؤسسة ولديهم نفوذ كبير في المؤسسة؛

- تعتبر علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعليين الداخليين المتمثلين في مجلس الادارة، الإدارة التنفيذية والعمال من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها ممارسات الحوكمة حيث كلما كانت هذه العلاقة جيدة وفعالة كلما ساعدت المؤسسات على السير قدما نحو تحقيق مصالحها وأهدافها نتيجة التكافل والتفاهم بين أطرافها الداخليين؛

– تقوم الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على احترام وتعزيز مبادئ الافصاح والشفافية بالإضافة إلى التحلي بالإنصاف والمسؤولية؛

– لمسنا من خلال استجوابنا لإطارات المؤسسات محل الدراسة بوجود دراية وثقافة مقبولة نوعا نوعا ما حول حوكمة المؤسسات والتي ساعدتنا في الحصول على اجابات ذات مصداقية ومقبولة؛

– لدى عدد مقبول من المؤسسات التي شملتها الدراسة الإرادة والرغبة في تطبيق ممارسات حوكمة المؤسسات المشار اليها في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛

– تعاني المؤسسات المدروسة من العديد من المشاكل التسييرية والتنظيمية والتي تعود في الغالب إلى عدم وجود خبرة ومهارة كافية في قيادة المؤسسة وذلك نتيجة عدم استعانة المؤسسات المدروسة بمكاتب خارجية خاصة بالاستشارة في مجال التسيير؛

– يتجه هيكل الملكية في المؤسسات محل الدراسة إلى التمركز حيث تتمركز ملكية المؤسسة في أفراد معينين يملكون السلطة والنفوذ في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمصيرية للمؤسسة؛

– يتشكل غالبية المساهمين المالكين لأسهم المؤسسات محل الدراسة من أفراد من عائلة واحدة حيث أن عدد المساهمين الخارجيين عن المساهمين المؤسسين يعدون على الأصابع وبالتالي فالمؤسسات الجزائرية لا تفتح باب الاستثمار الخارجي؛

– تحافظ المؤسسات محل الدراسة على حقوق ومصالح المساهمين وأصحاب المصلحة وهذا مؤشر ايجابي على التزام المؤسسات بحماية وتأدية واجباتها اتجاه أصحاب المصلحة؛

– لدى مؤسسات المساهمة مجلس ادارة والذي يكون مسؤول عن وضع استراتيجية المؤسسة والاشراف على تطبيقيها كما يقوم بوظيفة المراقبة وتعيين الاطارات وتحديد أجورهم ومكافآتهم من خلال اللجان الفرعية التابعة له؛

– علاقة المؤسسات محل دراستنا مع الأطراف الفاعليين الخارجين جيدة والتي من شأنها أن تعطي تأثير إيجابي على سيرورة نشاط المؤسسة.

وبناء على نتائج التحليل، هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تأخذ بها:

– ضرورة تعزيز الوعي والادراك الجيد لمزايا تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من طرف ملاك ومساهمي المؤسسة؛

– ضرورة تجسيد وتفعيل حوكمة المؤسسات ومبادئ وقواعد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

– على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتح باب الاستثمار الخارجي ووضع شروط تحفيزية لجلب المستثمرين حيث تتناسب هذه الشروط مع أهداف المؤسسة كما أنها لا تعرض ملكية المؤسسة للخطر أو الضياع؛

– على الدولة القيام بسن قوانين ولوائح تنظيمية تعزز وتمهد الطريق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من أجل التطبيق الجيد والفعلي لحوكمة المؤسسات؛

– يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعزز من علاقتها مع الأطراف الفاعليين الخارجيين بحيث يجب أن تكون هذه العلاقة فعالة كما ينبغي، كما يجب على المؤسسات الجزائرية أن تخلق جو داخلي يساعد على تفعيل وتعزيز العلاقة بين الأطراف الفاعلين الداخليين؛

– على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يغلب عليها الطابع العائلي أن تجد طرق وأساليب فعالة لمعالجة مشكل انتقال الملكية في حالة وفاة أو تنحي المالك.

7. قائمة المراجع:

1. cadbury. (1992). report of the committee on the financial aspects of corporate governance. london.
2. Cadbury. (1992). report of the committee on the financial aspects of corporate governance. london.
3. Charless, O., & all. (2003, fevrier 24). la gouvernance d'entreprise dans les pays en developpement, en transition et les économies émergentes. cahier de politique économique(23), p. 56.

4. Charreaux, G. (1997). le gouvernement des entreprises "corporate governance": theories et faits. paris: Economica.
5. Charreaux, G. (1997). le gouvernement des entreprises "corporate governance": theories et faits. paris: economica.
6. Mazouz, B. (Réalisateur). (2013). la gouvernance en Algerie, la parole aux experts, premiere partie: mieux comprendre la gouvernance, le cas de l'Algerie [Film].
7. santios, & carlos. (2001). good governance and aid effectiveness: the world bank and conditionality. Georgetown public policy review, 01, p. 22.
8. Santios, C. (2001). good governance and aid effectiveness: the world bank and conditionality. Georgetown public policy review, 07(01), p. 22.

1. أحمد آيت عيسى. (2009). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: آفاق وقيود. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا(06)، صفحة 18.
2. اسماعيل بوخاوي. (28-25 ماي, 2003). التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الإقتصاديات المغاربية. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، سطيف، الجزائر.
3. الجريدة الرسمية. (13 جانفي, 1988). قانون رقم 88-01. القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية. الجزائر، وزارة الصناعة، الجزائر: وزارة الصناعة.
4. الجريدة الرسمية. (15 ديسمبر, 2001). المادة 40 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12-12-2018. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . الجزائر، الجزائر، الجزائر: رئاسة الجمهورية.
5. الجريدة الرسمية. (2007). المادة 610، 715 . القانون التجاري. الجزائر، الأمانة العامة للحكومة، الجزائر: رئاسة الجمهورية.
6. الجريدة الرسمية. (2007). المادة 611 . القانون التجاري. الجزائر، الأمانة العامة للحكومة، الجزائر: رئاسة الجمهورية.

7. الدولية الخاصة مركز المشروعات. (2003). قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة المؤسسات. القاهرة، مصر: مركز المشروعات الدولية الخاصة.
8. بدر الدين سوسة. (2012). توحيد القوائم المالية وتدقيقها: دراسة حالة شركة تسيير مساهمات الدولة للغرب SGP EL OUEST. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة.
9. بن حاسين بن اعمر. (2013). فعالية الأسواق المالية في الدول النامية: دراسة قياسية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
10. جون سوليفان، و آخرون. (2003). حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون (الإصدار الثالثة). واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة.
11. جون سوليفان، و آخرون. (2003). حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون (الإصدار الثالثة). واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة.
12. حدة رايس، و فاطمة الزهرة نوي. (2011). حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قراءة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في 2009. مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010. بومرداس، جامعة بومرداس.
13. حسام الدين غضبان. (2014). مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه. جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
14. حسام الدين غضبان. (2014). مساهمة في إقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
15. حفيظة قايد. (سبتمبر, 2017). الإطار القانوني لتمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري. مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة(17)، صفحة 31.
16. رابح خوني، و رقية حساني. (2008). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها (الإصدار 01). مصر: دار ايتراك للطباعة والنشر.
17. سامية عزيز. (2014). واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بسكرة.
18. سليمان ناصر، و حسن عواطف. (2011). الإقتصاد الإسلامي: قراءة مفاهمية تأصيلية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 12، صفحة 23.

19. عبد الرزاق مولاي لخضر. (25-26 نوفمبر, 2013). حوكمة الشركات العائلية. أبحاث الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة. ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة ورقلة.

20. عبد الصمد عمر علي. (2013). نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية-دراسة نظرية تطبيقية-. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

21. عبد المجيد قدي. (2010). إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية، الجزائر نموذجا. مصر: مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية.

22. عزة الأزهر. (2012). واقع ممارسة مهنة المراجعة في الجزائر. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية(05)، صفحة 22.

23. علي العيادي. (2014). القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر-حوكمة الشركات قضايا واتجاهات-. نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا(21)، صفحة 27.

24. علي مناد. (2013). دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي: دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

25. فايز سايح. (2015). أهمية تبني معايير المراجعة الدولية في ظل الإصلاح المحاسبي: دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة.

26. فتيحة قصاص. (2012). حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

27. محمد سامي مجدي. (جويلية, 2009). دور لجان المراجعة في حوكمة المؤسسات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 46(الثاني)، صفحة 42.

28. محمد سامي مجدي. (جويلية, 2009). دور لجان المراجعة في حوكمة المؤسسات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 46(الثاني)، صفحة 42.

29. مركز الروعات الدولية الخاصة. (2003). قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة المؤسسات. القاهرة، مصر: مركز المشروعات الدولية الخاصة.

30. مصطفى أبو ناعم عبد الحميد. (2002). إدارة المشروعات الصغيرة (الإصدار الثانية). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

31. ناجي بن حسن. (2007). دراسة تحليلية لمناخ الإستثمار في الجزائر. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

32. ناريمان بن عبد الرحمان. (25-26 نوفمبر, 2013). واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية. الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.

33. نبيل حمادي. (2012). أثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية دراسة ميدانية. مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية، صفحة 83.

34. نور الهدى برنو. (2013). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مراحل تطورها ودورها في التنمية. القاهرة، المركز العربي الديمقراطي، قسم الدراسات الإقتصادية، مصر.

35. هشام سفيان صلواتشي. (2013). حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراة. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

36. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و منتدى رؤساء المؤسسات. (2009). ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الجزائر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع منتدى رؤساء المؤسسات.

37. وزارة المؤسسات الصيرة والمتوسطة، و منتدى رؤساء المؤسسات. (2009). ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الجزائر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

38. يوسف قريشي. (2006). سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة ميدانية-. أطروحة دكتوراة. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.