

[المجلد: الثاني/ العدد: الأول/ (أفريل 2018)/ الصفحات: 149-170]

حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل البيئة الاقتصادية الجزائرية

شلغام هشام*⁽¹⁾ العيش أحمد⁽²⁾

✉ alghicham@gmail.com

⁽¹⁾ باحث دكتوراه، جامعة ورقلة [الجزائر]

✉ ahmedlaiche1991@gmail.com

⁽²⁾ باحث دكتوراه، جامعة ورقلة [الجزائر]

تاريخ الإرسال: 2018/03/15	تاريخ القبول: 2018/04/25	تاريخ النشر: 2018/04/30
---------------------------	--------------------------	-------------------------

الملخص: برزت مسألة الحكم السليم، أو ما يعرف بالحوكمة في السنوات الأخيرة، باعتبارها حجر الأساس للتنمية الاقتصادية، وقد حازت هذه المسألة على قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات المالية والاقتصادية، وقطاع المصارف والشركات والمؤسسات، سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل البيئة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال محاولة إيجاد العلاقة التي تربط الحوكمة بتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر تناسبا مع طبيعة الموضوع، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها أن تطبيق الحوكمة السليمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد له أن يحدد من جانبين الجانب الأول هو وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها المسؤولة عن التنظيم والرقابة والجانب الثاني من خلال المؤسسات ذاتها لأن غياب الحوكمة تعني الفوضى والانحرافات المالية وتنامي ظاهرة الفساد الإداري، إضافة للنتائج المتوصل إليها أوصى الباحث على ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات ومدى تطبيقه على المؤسسات المملوكة للدولة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ أن كل مؤسسة تختلف لكن كلها تجتمع في الوصول إلى الأداء المتميز والفعالية المحققة وهي مضمون حوكمة المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة المؤسسات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البيئة الاقتصادية الجزائرية.

تصنيف «جال»: O16، Q56.



alghicham@gmail.com

* البريد الإلكتروني للمُرسل:



The Governance Of Small And Medium Enterprises In Light Of The Algerian Economic Environment

Hicham Chelgham^{*(1)}; Ahmed Laiche⁽²⁾.

⁽¹⁾ University Of Ouargla [Algeria]  alghicham@gmail.com

⁽²⁾ University Of Ouargla [Algeria]  ahmedlaiche1991@gmail.com

Received: 15/03/2018

Accepted: 25/04/2018

Published: 30/04/2018

Abstract: In recent years, The issue of corporate governance has emerged as the cornerstone of economic development. This issue has received considerable attention from the supervisory authorities, financial and economic organizations, the banking sector, companies and institutions, both at the regional or international levels. This study examines the reality of the corporate governance of Small and Medium Enterprises in the Algerian economic environment by trying to find the relationship between corporate governance and performance improvement in the medium and small enterprises. In order to fulfill the aim of this study, the researcher use The descriptive analytical approach, which is considered more appropriate to the nature of the subject. The study concluded with a number of results, the most important of which was that the application of corporate governance in SMEs should be defined by two aspects. The first is the Ministry of Small and Medium Enterprises (SME) which is responsible for regulation and control, and the second by the same institutions because the absence of governance Means the chaos, bankruptcy and the growing phenomenon of administrative corruption, in the end, the researcher recommended the need to pay attention to the subject of corporate governance and the extent of its application to the state-owned enterprises or small and medium enterprises. as we know each institution is different but It meets in achieving the outstanding performance and the achieved effectiveness which is the content of corporate governance.

Keywords: Governance, Corporate Governance, Small and Medium Enterprises, Algerian Economic Environment.

«JEL» Classification: O16, Q56.

* Corresponding author:

alghicham@gmail.com



Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences

Ziane Achour University of «Djelfa»



B.P. 3117, Djelfa [Algeria].

150

مقدمة: تُعد حوكمة المؤسسات من الموضوعات المهمة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر إذ أن الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة المؤسسات ضمن الأولويات، وتركز أنظمة وقوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك المؤسسات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح، وبالتالي أصبح لزاما على المستثمرين البحث عن المؤسسات التي بها هياكل لممارسة حوكمة المؤسسات والتي تستخدم لإدارة المؤسسات من الداخل والإشراف عليها وعلى مدى الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها، كل هذا دفع الكثير من الدول في العالم إلى الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة المؤسسات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها في جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول.

ونظرا لأن مفهوم حوكمة المؤسسات ليس قاصرا فقط على المؤسسات الكبيرة، وإدراكا لأهمية الحوكمة سعت الجزائر لإعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في 2009، تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يشكل الحكم الراشد للمؤسسة أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن إذ أصبح من الأولوية الوطنية والاستراتيجية.

1. إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم قواعد حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل البيئة الاقتصادية الجزائرية؟

من خلال الإشكالية الرئيسية تبرز مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما يتمثل مفهوم حوكمة المؤسسات وماهي أهم الأسس والقواعد والنظريات التي قامت عليها حوكمة المؤسسات؟
- ما هو دور قواعد وآليات حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل البيئة الاقتصادية الجزائرية؟

2. فرضيات الدراسة: تعتمد الدراسة على الفرضيتين التاليتين:

- الحوكمة هي آلية للرقابة داخل المؤسسات الاقتصادية كما شهد مفهوم حوكمة المؤسسات جملة من التعاريف إضافة إلى وجود نظريات وأسس وقواعد قامت عليها حوكمة المؤسسات.
- يكمن دور حوكمة المؤسسات في تحسين مستوى مصداقية وشفافية الإفصاح عن التقارير والقوائم المالية وإرساء الثقة بين الأطراف المتعاملين مع المؤسسة، كما أن هناك آليات الحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له أثر في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة الاقتصادية الجزائرية.

3. أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة من حيث تناولها موضوعا معاصرا، حيث تساهم حوكمة المؤسسات في العديد من الجوانب الاقتصادية المتمثلة في الزيادة في التنمية ورفع في مستوى الكفاءة الاقتصادية لما لها من أهمية في زيادة مستوى الشفافية في المؤسسات وإرساء الثقة بين الأطراف المتعاملين مع المؤسسات، وتكمن أيضا أهمية البحث في كونه يسعى لمحاولة معرفة مدى إمكانية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لتحقيقها منافع لتلك المؤسسات وبشكل أكثر تحديد ماذا يتوقع أن ينتج عن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء وتطويره ومعالجة الممارسات الخاطئة للإدارة.

4. أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- الإحاطة بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهمية وأهداف الحوكمة.
 - التعرف على أهم نظريات الحوكمة.
 - استعراض وتبيان الإطار التشريعي وقواعد الحوكمة.
 - محاولة إسقاط نظرية الحوكمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أداة التنمية الاقتصادية.
 - محاولة إيجاد العلاقة التي تربط الحوكمة بتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
5. منهجية الدراسة: لقد تم الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة بالرجوع إلى الكتب والرسائل الجامعية والبحوث العلمية والتقارير والمقالات في الصحف والمجلات وذلك من اجل بناء الإطار النظري للبحث وتحقيق أهدافه، انطلاقا من الهدف الرئيسي للدراسة، فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر تناسبا مع طبيعة الموضوع.
6. هيكل الدراسة: للإحاطة بجوانب الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة بصورة واضحة، ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى محورين حيث تناولنا في المحور الأول: الإطار النظري الحوكمة المؤسسات حيث سنتناول فيه أهم التعاريف المتعلقة بحوكمة المؤسسات وكيفية نشأتها وخصائصها كما سنتعرف إلى أهم نظريات الحوكمة وكذا الإطار المؤسسي الحوكمة المؤسسات، ثم تطرقنا في المحور الثاني: الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث سوف يتم التطرق فيه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعريفها خصائصها، وتبيان علاقة ومساهمة الحوكمة في تحسين الأداء لهذه المؤسسات.

المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

القسم الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

الجزء الأول: الأسباب الأساسية لظهور الحوكمة: لقد أفرز واقع الاقتصاد مجموعة من الأسباب المالية والإدارية والقانونية والاقتصادية التي أفصحت عن مدى الحاجة إلى تطبيق حوكمة المؤسسات كمدخل لإعادة الثقة في إدارة المؤسسات من قبل جمهور المتعاملين معها، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي¹:

- بقاء التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم المعاملات التجارية لفترة زمنية طويلة دون تعديلات قد تقضيها ظروف ممارسة العمليات التجارية.
- دور البورصات العالمية في تتبع التغيرات التي تحدث في دنيا الأعمال عن طريق مراقبة المؤسسات المساهمة المقيدة والمتداول أسهمها بأسواق المال العالمية وذلك من خلال مجموعة من القواعد واللوائح الصادرة عن هذه الأسواق.
- كثرة المشكلات الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة أو الذي يعرف بمفهوم الوكالة والتي ينجم عنها وجود تضارب في المصالح
- تزايد الممارسات المالية والإدارية الخاطئة بالمؤسسات وما يتبعها من تلاعب وتضليل في التقارير المالية.
- تدني أخلاقيات الأعمال وضعف نظم الرقابة الداخلية على أنشطة معظم المؤسسات.
- ازدياد عدد القضايا القانونية المقامة على المؤسسات المراجعة العالمية مثل شركة آرثر أندرسون.
- غياب التحديد الواضح للمسؤوليات وسلطات مجالس إدارة المؤسسات ومدارئها التنفيذيين أمام أصحاب المصالح المتعارضة.
- ضعف حماية حقوق صغار المساهمين نتيجة احتمالات تواطؤ كبار المساهمين مع إدارة الشركة لتعظيم دالة منافعهم الخاصة.
- وجود تواطؤ واضح بين المراجعين القانونيين وإدارة الشركة المذكورة.
- عدم وجود مؤشرات مرجعية للإفصاح والشفافية والعرض العادل للمعلومات بالتقارير المالية للشركة.
- عدم وجود أعضاء من المستقلين أو غير التنفيذيين في مجلس إدارة الشركة.
- عدم وجود لجان فنية بالشركة سواء للمراجعة الداخلية أو للتعينيات أو للمكافآت أو لإدارة المخاطر.
- زيادة حالات التصرفات غير القانونية وغير الأخلاقية بالشركة.

الجزء الثاني: ماهية الحوكمة:

1- نشأة الحوكمة: تعود الإضاءات الأولى لموضوع الحوكمة إلى ما جاء به A.SMITH في كتابه "ثروة الأمم" وتطرق علماء قديما مثل (أدولف بيرلي وغاردنزمير 1932) إلى مفهوم حوكمة المؤسسات في كتابها " الشركة الحديثة والملكية الخاصة " والذي يعني بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للمورد فضلا على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة، إلا أن المتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود إلى فضيحة (wateegate) في الولايات المتحدة الأمريكية، إذا استطاعت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في المؤسسات والإسهامات غير المشروعة المتمثلة بتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد عام 1977 الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض كثير من المؤسسات إلى انهيارات مالية في مجال القروض والادخار. لقد تم تأسيس هيئة تريديوي (treadway commission) عام 1985 وتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليل حدوث ذلك. وقدمت الهيئة أول تقرير لها عن الحوكمة المؤسسية وقامت بنشره عام 1987 يدعو لوجود بيئة رقابية سليمة ومستقلة، وقد أثار موضوع الحوكمة جدلا كبيرا في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات بعد انخيار كبرى المؤسسات الأمريكية والأوربية آنذاك، مما قاد المساهمين والمستثمرين في المؤسسات وقطاع المصارف إلى القلق على استثماراتهم وجعل الحكومة تدرك وجود خلل ما، الأمر الذي أدى ببورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة (cadbury committee) عام 1991 وتحددت مهمتها بوضع مشروع للمراسلات المالية لمساعدة المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب تلك المؤسسات الخسائر الفادحة².

2- مفهوم الحوكمة: لم يتفق الباحثون عن تعريف موحد ودقيق لحوكمة المؤسسات فتم صياغة عدة تعريفات للحوكمة ومن بينها:

- عرفت حوكمة المؤسسات على أنها عبارة عن القواعد التي توجه سلوك المؤسسات وحاملي الأسهم ومديري المؤسسات، والإجراءات الرامية إلى تعزيز وفرض تطبيق تلك القواعد³.
- مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة⁴.

3 - محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات كما يلي⁵:

● **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي) مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس).

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

4- **الأطراف المعنية بتطبيق نظام الحوكمة:** هناك أربعة أطراف أساسية ترتبط بنظام الحوكمة وهي التي تتحكم في مدى نجاح أو فشل هذا النظام وهي⁶:

● **المساهمين:** وهم الأفراد المساهمين الذين يقدمون رأس المال للمؤسسة من خلال ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل حصولهم على عوائد لاستثماراتهم وتعظيم قيمة المؤسسة ولهم الحق في اختيار مجلس الإدارة المناسب لحماية حقوقهم.

● **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، إلى جانب الرقابة على أدائهم كما يتكفل هؤلاء برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

● **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقوم بتقديم تقارير الإدارة لمجلس الإدارة، كما أنها المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

● **أصحاب المصالح:** وهم الأطراف التي لها مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وهنا يجب الإشارة إلى أن هذه الأطراف قد تكون لديها مصالح متعارضة ومختلفة أحيانا.

5- **مبادئ الحوكمة:** تعتبر مبادئ الحوكمة الأسس والأطر التي جاءت الحوكمة لتدعيمها وترسيخها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنتظرة وترتكز هذه المبادئ على المبادئ الخمسة التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1992 والمعدلة سنة 2004 وتمثل فيما يلي⁷:

● **ضمان فعالية حوكمة المؤسسات:** وهي أول المبادئ التي أصدرتها OECD والذي يعتبر الإطار العام للحوكمة إذ يتعلق بأهم ما جاءت الحوكمة لأجله وهو ضمان شفافية وكفاءة الأسواق وكذا إتباعها للقواعد القانونية إضافة إلى التقسيم الواضح للمسؤوليات بين مختلف السلطات من تنفيذية وإشرافية وتنظيمية ومنحها

- كل الصلاحيات والموارد لتمكينها من أداء مهامها على أكمل وجه.
- **حماية حقوق المساهمين:** يعتبر المساهم الطرف الذي يقدم أو يضحي بأمواله في سبيل الحصول على العائد المنتظر من هذا الاستثمار وبما أنه الطرف الغائب في الشركة فقد جاءت الحوكمة وفقا لهذا المبدأ لحماية وتسهيل ممارسة هذا الطرف لحقوقه المتعددة والتي تتضمن الحرية في نقل الأسهم، المشاركة والتصويت في الجمعية العامة، اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على عوائد الأرباح، الحصول على كافة المعلومات وفي الوقت المناسب.
- **العدالة في التعامل مع جميع المساهمين:** وفقا لذلك المبدأ فإن حوكمة المؤسسات تضمن المساواة بين كافة المساهمين في كل فئة بما فيهم الأقلية والأجانب منهم وما يمكن أن يلحق بهم من تحيز وتصرفات تعسفية كما يجب أن يحوز كل منهم على فرصة الدفاع عن حقوقه، وضرورة اطلاع كل مساهم بالمعلومات الضرورية، كما يجب التخلص من كل ما يحول بين تصويتهم ومعرفة كل ما يجري في مجلس الإدارة.
- **دور أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسات:** فالحوكمة وفقا لهذا المبدأ هي الإطار الذي يعمل على ضمان حقوق ذوي المصلحة بالشركة وحقوقهم بالدفاع عنها حيث يتمثل ذوي المصلحة في العاملين، حملة الأسهم والسندات، العملاء، الموردين والبنوك؛ وذلك وفقا للقوانين والاتفاقيات المتبادلة كما تساعد على التعاون بين الشركة وأصحاب المصلحة من أجل انشاء الثروة، فرص العمل واستمرارية المشاريع، وكذا اطلاعهم بكافة المعلومات المطلوبة والمشاركة في الرقابة على الشركة.
- **الإفصاح والشفافية:** وكآخر مبدأ فإنه لا بد من الإفصاح بدقة وفي الوقت المناسب عن كل المعلومات بما فيها الوضعية المالية، الأداء والملكية وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، أهداف الشركة وغيرها، كما لا بد من الاهتمام بدور المراجع الخارجي باعتباره المسؤول عن ذوي المصلحة في الشركة.

الجزء الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة:

- 1- **أهمية الحوكمة:** اكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة والتي منيت بها العديد من المؤسسات العالمية بخسائر فادحة كل هذا استرعى الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات وتأكيد أهميته التي برزت أثاره واضحة من خلال تحقيقه للمنافع الآتية:⁸
 - تجنب المؤسسات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق وضمان بقائها ونموها.
 - تحديد مصير المؤسسات فضلا عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة، لأن قواعد الحوكمة والالتزام بها أصبحت أداة قوية لإنشاء سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية.
 - تبرز أهمية الحوكمة لشركات القطاعين العام والخاص بنفس الأهمية، وهناك عدة جهود مبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام.

- تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية الشركة والإدارة ومن ثم بين المساهمين وإدارة الشركة وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المديرين التنفيذيين.
 - للحوكمة دور مهم في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أم المحلية وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال وازدياد فرص التمويل.
- 2- أهداف الحوكمة⁹:

- الشفافية: تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابل للتحقق والرؤية السليمة.
- المساءلة: يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أداؤها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة.
- المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.
- المساواة: المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء. فعلى سبيل المثال، فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة، والحصة من توزيع الأرباح،.... إلخ.

القسم الثاني: نظريات حوكمة المؤسسات

الجزء الأول: نظرية الوكالة: لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى. لذا سيتم التطرق في هذا القسم إلى مفهوم نظرية الوكالة، وفروض نظرية الوكالة، ومشاكل نظرية الوكالة وأهمية الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح.

1- مفهوم نظرية الوكالة: تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل / الوكيل)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل. وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلى الشركة على إنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي... إلخ. تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتضارب المصالح بين المالك والوكيل وإن هذه

التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة المؤسسات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح المالك وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والمالك¹⁰.

إن نظرية الوكالة تنطوي على بعض التكاليف للأطراف الأصلية ويمكن أن تصنف كآلي¹¹:

- تكاليف المراقبة: التي يتحملها الموكل من أجل التحقق من أن تسيير الوكيل منسجم مع هدف تعظيم منفعته.

- تكاليف البرهنة: التي يقوم بها المسير من أجل التدليل على نوعية سلوكه للموكل.

- الخسائر المتبقية: والتي تظهر عندما تتجاوز تكاليف المراقبة العائد الحدي لهذا التوكيل.

يتضح مما تقدم بان نظرية الوكالة تبحث في فهم أسباب تضارب المصالح ونتائجها، إذ تصف نظرية

الوكالة الشركة كسلسلة عقود بين الأصيل والوكيل، يحرصون على مصالحهم دونما اعتبار مصالح الآخرين.

2-فروض نظرية الوكالة: تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي¹²:

- فرض كفاءة السوق.
 - فرض التصرف الرشيد.
 - فرض اختلاف الأفضليات لأطراف ذات العلاقة.
 - فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر.
 - فرض عدم تماثل المعلومات.
- إن مشاكل الوكالة تبدو واضحة، إذ من خلال علاقة الوكيل مع الموكل سوف تنشأ علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ مشاكل عدة سببها:
- إن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الموكل.
 - عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الموكل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة كافة.

3- مشكلة تضارب المصالح: إن كلاً من الموكل والوكيل شخص يتميز بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك إن كلاً

منهم يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهم، فالمالكون سوف يعملون من اجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في الشركة بواسطة المدراء. أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم.

فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من الشركة، وهي احد الدوافع والمؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية وأيضا غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر¹³.

وحتى لو وجد التضارب بالمصالح، فهذا لا يعني غياب المصلحة المشتركة بين الطرفين لأنهم يدركون في النهاية أن مصالحهم تتوقف إلى حد كبير على بقاء الكيان واستمراره.

4- أهمية الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح: وضعت العديد من الدول والمنظمات قواعد لتجنب تضارب المصالح كأحد المبادئ الأساسية للحوكمة، وذلك لحماية مصالح الأطراف ذات العلاقة مع الشركة. إذ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قواعد تجنب تضارب المصالح ضمن مبادئها إذ أشارت إلى¹⁴:

- ينبغي استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماسة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها.
- فضلاً عن طلب مراجعين مستقلين أكفاء، وتسهيل إيصال المعلومات في الوقت المناسب، فإن عدداً من الدول قد اتخذت خطوات لضمان نزاهة هذه المهن ونواحي النشاط التي تستعمل كموصل للتحليل والنصائح إلى السوق.
- تشير التجارب في نواحي أخرى إلى أن الحل الأفضل هو طلب الإفصاح التام عن التضارب الذي يحدث في المصالح والكيفية التي تختارها الشركة للتعامل معه، أما ما هو مهم فهو الإفصاح عن الكيفية التي تضع فيها الشركة هيكل الحوافز للعاملين بها حتى تلغي احتمالات التضارب في المصالح.

الجزء الثاني: نظرية الصفقات: وضع williamson سنة 1985 القواعد الجديدة لاقتصاد المؤسسة، وهذا بتحليل تكاليف الصفقة وإدخال الفرضيات السلوكية: الرشادة المحدودة وانتهازية الأعوان.

وفحوى هذه النظرية أنها تركز على دراسة التحكيم بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالإنتاج الداخلي وتكاليف الصفقة المتعلقة باللجوء إلى السوق (سوق المتعاملين الخارجيين)، أو الاثنين معا¹⁵.

1- مفهوم نظرية تكاليف الصفقة: H.coase يعتبر أن: تكاليف الصفقة (تغطي الأسعار، المفاوضات، تنمية الصفقة...) ومرتبطة بالتناظر مع المعلومة وانتهازية الأفراد. ويضيف Diver eaton على H.coase أنه عند تحديد الاختيار بين اللجوء إلى السوق أو المؤسسة من أجل إنجاز الصفقات فرضيتين¹⁶:

• انتهازية الأفراد.

• الرشادة المحدودة.

2- فرضيات نظرية تكاليف الصفقة: تعتمد نظرية تكاليف الصفقة على فرضيتين سلوكيتين¹⁷:

- **الرشادة المحدودة:** مضمون هذا المفهوم أن الفرد ليس له القدرة على الفهم بطريقة كاملة للمحيط، لأنه لا يملك كل المعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي يكون قراره ضمن حالة عدم التأكد. وكنتيجه لذلك تكون في غالب الأحيان العقود غير مكتملة.
- والرشادة حسب H.simon متعلقة بانتقاء التصرف الأفضل لمواجهة الخيارات المتاحة؛

- **انتهازية الفرد:** الفرد بطبيعته انتهازي، حيث عادة ما يعمل لمصلحته الشخصية، وعند الاقتضاء يعمل على خسارة شريكه إن تعارضت المصالح. الانتهازيون يتميزون بضعف الثقة والبحث عن الفوائد الشخصية، وإعلان الفشل وبتحريف العبارات، كما أن Barthélemy يميز بين نوعين من الانتهازيين:
- 3- **مواصفات الصفقات:** طبيعة الصفقات جد معقدة، حيث يتحدد مستوى تكاليف الصفقة بواسطة "مواصفات الصفقات"، هذه المواصفات يمكن حصرها في ثلاث عناصر أساسية: نوعية الأصول، عدم التأكد وكثرة المبادلات، وصعوبة تقييم الموردين¹⁸.
- **الأصول النوعية:** نقول عن أصل ما أنه نوعي أو ذا خصوصية إذا كان بمقدور العون الاقتصادي الاستثمار فيه بطريقة طوعية من خلال إجراء صفقة معينة دون اللجوء الى صفقات أخرى مكاملة.
- **الصفقة وتعقيدات عدم التأكد:** عدم التأكد في محيط متغير يجعل المؤسسة تختبر الصعوبة من أجل التوقع باحتياجاتها المستقبلية، وهنا يجب التمييز بين نوعين من عدم التأكد: عدم التأكد السلوكي أو الداخلي وعدم التأكد البيئي، حيث عدم التأكد السلوكي يتعلق بصعوبة توقع ومراقبة سلوكيات الموردين الخارجيين، أما عدم التأكد البيئي، فيتمثل في صعوبة توقع تغيرات المحيط الخارجي.
- **كثرة أو تردد الصفقات:** تردد الصفقات يمكن تحديده انطلاقا من عدد المعاملات التي تجرى بين المؤسسة والمخرجة للنشاط والمورد الخارجي.
- 4- **إسهامات نظرية تكاليف الصفقة في قرار التعهيد:** الإطار التحليلي لنظرية تكاليف الصفقة، غالبا ما يلتجأ إليه في حالة الإحاطة بالمحددات الاقتصادية بالتعهيد لمعامل خارجي، عموما الدراسات الموجودة حاليا حول التعهيد، كثيرا ما تستعمل مقارنة تكاليف الصفقة، أي أن الباحثين يعتقدون أن نظرية تكاليف الصفقة تسمح بمعالجة وتحليل القضايا المتعلقة بقرار التعهيد. وحسب نظرية تكاليف الصفقة يمكن تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أربعة أصناف:
- ✓ **صفقة السوق (العقد الكلاسيكي):** في حالة كون النشاط لا يتطلب أصول ذات نوعية عالية، يمكن إيجاد العديد من الموردين المحتملين، وفي هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى مورد خارجي، بالإضافة إلى ذلك، المؤسسة ليست مضطرة إلى إبرام عقد ذا تعقيدات مختلفة، وهذا النوع من العقود يسمى العقد الكلاسيكي لأنه يدير عمليات تعهيد بسيطة ومخاطرها ضعيفة.
- ✓ **عقد كامل لأجل طويل (العقد النيوكلاسيكي):** إذا كان النشاط يتطلب أصول ذات نوعية عالية، فإنه على المؤسسة أن تقارن بين تكاليف الإنتاج الداخلي والتعهيد لمعامل خارجي، لأنه في هذه الحالة ليس بالضرورة أن تكون تكاليف الانحياز الخارجي أقل منها لو أنها أنجزت داخليا وعليه عندما تكون نوعية الأصول للنشاط مرتفعة على المؤسسة أن تقوم بتحليل مسبق لدرجة عدم التأكد وإبرام عقد نيوكلاسيكي، أي عقد مفصل لأجل طويل.

✓ **حوكمة العلاقات:** إذا كان النشاط يتطلب نوعية عالية من الأصول ودرجة عدم التأكد، يكون من الضروري على المؤسسة أن تقوم بتقييم درجة تكرار النشاط، فإذا كان النشاط لا يتكرر كثيرا، تستعمل المؤسسة العقد المعتمد على العلاقات لتقوية علاقتها مع الممول الخارجي، وعادة ما تلجأ المؤسسة لإبرام هذا العقد عندما تكون عمليات التعهيد أكثر تعقيدا.

✓ **الحوكمة الداخلية:** لما تكون نوعية الأصول ودرجة عدم التأكد وتكرار العملية جد مرتفع، على المؤسسة تحاشي تعهيد هذا النشاط، لأنه من الصعب تخفيض التكاليف لدى الممول الخارجي، بالإضافة إلى ذلك توجد مخاطر كبيرة في حالة التعهيد لمعهدين خارجيين، وعليه يجب على المؤسسة إستعمال مواردها الخاصة. بصفة عامة، حسب نظرية تكاليف الصفقة، يمكن التعهيد بوظيفة أو بنشاط إلى متعهد خارجي عند توافر الشروط التالية:

- عندما يكون النشاط لا يتطلب أصول ذات خصوصية عالية؛
- عندما يكون النشاط غير محاط بدرجة عالية من حالة عدم التأكد؛
- عندما يكون النشاط لا يتكرر بكثرة؛

الجزء الثالث: نظرية التجذر:

1- تعريف التجذرية: يعرف pigé بيحي التجذرية بأنها: نسق أو سياق متكون من شبكة علائقية رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته، وبالتالي مساهميه، فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة. والتي تعبر عن استحكام المدير بزمام الأمور في شركته ومحيطه. في حين ان مصطلح التجذرية يشير إلى أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها.

وتفترض بأن الفاعلين يطورون الاستراتيجيات للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسة بإبعاد المنافسة الحقيقية. تقترح هذه النظرية الإطار النظري الذي يسمح بالأخذ بعين الاعتبار اهمية المصلحة الشخصية في الفكر التسييري وفرضية تعظيم المنفعة التي امتدت إلى الخيارات الفردية المتخذة من طرف الأشخاص المعنيين بتسيير المؤسسة. تسمح هذه النظرية بملاحظة أن بعض الخيارات الاستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين يمكن إدماجها في الاستراتيجية الإجمالية للتجذر التي تمكن من خلق وضعية مهيمنة وصعبة التحكم بفعل النظام الأساسي والقرارات المتخذة داخل المؤسسة¹⁹.

2- أنواع السلوك داخل المؤسسة: بصفة عامة قد يتميز المسير داخل المؤسسة بسلوك إما فعال أو غير فعال. السلوك غير الفعال يفسر بالمحدودية النسبية لدور الميسر بحيث لا يستطيع إبطال تأثير النظام الانضباطي للمؤسسة. حسب هذه النظرية للمسيرين أيضا سلوك فعال وواقعي غير أن هذا السلوك لا يجب ان تصحبه تصرفات احتيالية داخل المؤسسة بل يعمل على تنميتها وإدماجها ضمن استراتيجية مهنية خارجية، معناه زيادة

قيمتها في سوق العمل²⁰.

3- تصنيف استراتيجيات التجذر²¹:

- التجذر والفعالية: صنف شارو استراتيجيات المسيرين حسب توافقهم مع فعالية الشركة:
 - التجذر المضاد للفعالية، ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم استراتيجية المسير على عدم التبعية لأصحاب رأس مال الخارجين.
 - التجذر المطابق للفعالية، والذي يكون عن طريق الاستثمارات النوعية للمسيرين والتي تمثل مصدر المداخل التي تفيد المؤسسة.
- التجذر التنظيمي والسوقي: هذا التصنيف مقترح من طرف (Gomes) غومز الذي يربط طبيعة الأعمال الخاصة بالتجذر الداخلي أو الخارجي للمسيرين. حيث أشار إلى وجود شكلين:
 - التجذر التنظيمي يجمع الحالات التي يقوم فيها المسير بتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي يعرفها جيدا. يمكنه أيضا استعمال مساعدته مع الذين يملكون تقارير مميزة (التحكم في الرقابة الداخلية) ويمكنه أيضا القيام بسياسة أجور مخفضة للمستخدمين بهدف ضمهم لمقاومة مصالح المساهمين.
 - التجذر السوقي الذي يعتبر أسلوب آخر لانتهازية المسيرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجين للمؤسسة.
- استراتيجيات التلاعب والتحييد:
 - الاستثمارات النوعية للمسيرين: درس كل "مورك شليفير وفيشني" التجذر عن طريق الاستثمارات النوعية ووجدوا أنها تسمح للمسيرين بالإفلات من رقابة المساهمين بمتابعة وربط المردودية بوجودهم الأمر الذي يؤدي إلى تدنية خطر تنحيتهم وينمون أيضا مكافأته غير المادية ومحيطهم التسييري.
 - التحكم بالمعلومة: يكون للمسير وصول مميز ومسبق للمعلومة بحيث يمكنه الاستفادة من هذه الميزة الإعلامية لزيادة ارتباطه بالمساهمين ومجموع الأطراف الأخرى للشركة، تفترض هذه الاستراتيجية بان المسير له ميل لاعتماد سلوك للاحتفاظ بالمعلومة.

القسم الثالث: الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات.

الجزء الأول: المنظمات الدولية وقواعد حوكمة المؤسسات: إن الخطوط الإرشادية لقواعد حوكمة المؤسسات التي تنتهجها منظمات دولية تتمثل في البنك الدولي، صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حيث أن معظم الدول التي تبني هذه القواعد تتبع إلى حد ما المعايير التي وضعتها هذه المنظمات.

1- البنك الدولي: ويمكن إبراز الإطار العام لقواعد حوكمة المؤسسات حسب البنك الدولي كما يلي²²:

- على المستوى المحلي: قام البنك الدولي بتدعيم مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها لنفسها.
- على المستوى الإقليمي: اشترك البنك الدولي على المستوى الإقليمي مع بعض الوكالات الدولية في رعاية

- حلقات النقاش للمساعدة على الوصول برأي يتفق عليه بإجماع.
- على المستوى العالمي: وذلك من خلال توقيع على مذكرة تفاهم مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في 21 جوان 1999 وذلك لرعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة وإدارة المؤسسات، وتتلخص المكونات الأساسية لقواعد حوكمة المؤسسات حسب البنك الدولي في:
 - الإعسار وحقوق الدائنين: توفر مجموعة من القواعد المنصوص عليها مسبقا للمؤسسات التي تعمل في مجال الإعسار والتصفية.
 - الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة: يسمح مبدأ الشفافية بالحصول على قوائم مالية شفافة في وقتها وقام البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول.
- 2- صندوق النقد الدولي: بالإضافة إلى مساهمته في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير والقواعد، فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات وذلك بإصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات الجيدة كما يلي:
- قانون السياسات المالية: تؤكد مدونة هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها من خلال أربعة مواضيع:
 - وضوح الأدوار والمسؤوليات وهذا بالتمييز بين القطاع الحكومي والهيئات التابعة له.
 - توافر المعلومات للجماهير حول الأنشطة المالية.
 - إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بوضوح.
 - تأكيد النزاهة بالتوافق بين معايير وجودة البيانات المالية.
 - قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية:
- وهناك أساسين:
- إن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها.
 - أن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة.
- 3- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تهدف إلى المساعدة على تقويم وتحسين الإطار القانوني لحوكمة المؤسسات للدول والمنظمات وتقديم المشورة للبنوك وأسواق المال وقد وضعت مجموعة من المبادئ هي²³:
- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات.
 - حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.
 - المعاملة المتساوية والعادلة لحملة الأسهم.
 - دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات.

- الإفصاح والشفافية.

- مسؤوليات مجلس الإدارة.

الجزء الثاني: الإطار التشريعي لحوكمة المؤسسات: حتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة المؤسسات أثر ملموس لا بد من توفر مجموعة من التشريعات منها:

أولا: حقوق الملكية والعلاقات السليمة مع أصحاب المصالح²⁴:

1- حقوق الملكية: هي الإجراءات ومعايير تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا ويجب أن تكون مرتبة زمنيا وذات تكلفة معقولة وقاعدة بيانات متكاملة ويمكن وصول الجمهور إليها.

2- العلاقة السليمة مع أصحاب المصالح: وذلك عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح والشفافية.

ثانيا: إجراءات الخصوصية، نظم ضريبية، قضائية ومحاسبة شفافة²⁵:

1- إجراءات الخصوصية تتسم بالعدالة والشفافية: تعكس هذه الإجراءات ثقافة الدولة الخاصة بالمؤسسة ومن ثم فإن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعايير ودقيقة تنص على كيفية وتوقيت إجراءات خصوصية المؤسسات.

2- نظم ضريبية واضحة وشفافة: ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة كما أن القوانين ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية.

3- وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد: يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحد من أهم المؤسسات في الاقتصاد الديمقراطي.

4- نظم محاسبية شفافة: تسمح هذه النظم بالحصول على قوائم مالية شفافة للمؤسسة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها على أن يتم مراجعة هذه النظم على أساس المعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق الدولية.

ثالثا: إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية وإنشاء آليات للمشاركة:

1- إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية: وذلك عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي وتبسيطها وتقييم أداة هذه الأجهزة.

2- إنشاء آليات للمشاركة: يتطلب إنشاء الإطار المؤسسي للحوكمة وجود آليات للمشاركة وذلك بإصلاح القوانين واللوائح الموجودة، كما يجب إعطاء المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار.

الجزء الثالث: نموذج حوكمة المؤسسات

1-تعريف نموذج حوكمة المؤسسات: نموذج الحوكمة عبارة عن تطبيقات، وصف وتمثيل لوضعية الحوكمة الموجودة في بلد ما، بما يمكننا من التعرف على مختلف العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة، فهو يتكون من مجموعة من المتغيرات والعلاقات ويصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر وكذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة²⁶.

2-عناصر التفرقة بين نماذج حوكمة المؤسسات: ليس هناك اتفاق بين المنظمات والباحثين في مجال الحوكمة على عناصر محددة للتمييز بين نماذج الحوكمة، فهناك من قسمها إلى النموذج المنغلق والمفتوح، وهناك تقسيم آخر قسمها إلى نموذج الحوكمة في الدول الأنجلوساكسونية، اللاتينية، دول ذات الأصول الجرمانية واليابان، وهناك تقسيم آخر قسمها إلى نموذج الحوكمة الموجه بالسوق وآخر موجه بكبار الملاك، إلا أنها جميعها يمكن أن ينحصر بصفة أساسية في النموذج الداخلي والنموذج الخارجي، فقد أشارت دراسة Coleman & Biekpe، إلى أن نماذج الحوكمة تختلف باختلاف كل من²⁷:

- درجة الملكية والتحكم.

-هوية الفئة المتحكم من حملة الأسهم: فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة هناك تعارض في مصالح المديرين، وحملة الأسهم المنتشرين بشكل واسع، وهذا ما يعرف بالمشكلة الرأسية للوكالة، بينما في ألمانيا واليابان، فإن التعارض يكون بين كبار حملة الأسهم، والأقلية الضعيفة من حملة الأسهم وهذا ما يعرف بالمشكلة الأفقية للوكالة.

أما (2004 De Miguel)، (Pindado & De LaTorre) فأشارت إلى أنه يوجد خمس خصائص أساسية للتفرقة بين النماذج المختلفة لتطبيق مفهوم الحوكمة وهي:

- درجة التركيز في ملكية المؤسسات.
- مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين.
- السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات.
- كفاءة مجلس الإدارة.
- تطور أسواق رأس المال.

المحور الثاني: قواعد الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القسم الأول: المدخل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزء الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من دولة إلى أخرى سواء كانت متقدمة أو نامية، كما أنه يختلف داخل كل مجموعة من الدول وذلك حسب اختلاف الموقع أو الظروف الاقتصادية داخل كل دولة وكذا اختلاف مراحل التنمية التي تمر بها لذلك هناك من عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها "تلك المؤسسات التي تمتاز بمحدودية رأس المال وقلة العمال، محدودية التكنولوجيا المستخدمة، بساطة في التنظيم الإداري وتعتمد على تمويل ذاتي حيث رأس المال يتراوح بين 5 - 65 ألف دولار وعدد العمال اقل من 10²⁸.

وهناك من عرفها "تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج سلع أو الخدمات"²⁹.

الجزء الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص لعل أهمها³⁰:

- ازدياد فرص العمل.
- سهولة الانتشار والتأسيس: تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بصغر حجم رأس ماله وسهولة إنشائها إلى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها بما فيها دراسات الجدوى.
- سهولة الإدارة: تمتاز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بسهولة الإدارة والقيادة والتوجيه، والوضوح في تحديد الأهداف وتوجيه جهود العاملين نحو أفضل السبل لتحقيقها.
- المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات: حيث أنها تستطيع أن تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية والمرونة في مجال الإنتاج من حيث الكم والنوع وبرامج التسويق مما يجعلها أسرع استجابة لحاجات العملاء.
- انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
- الاعتماد على السوق المحلي.
- انخفاض تكلفة العمالة.

الجزء الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاقتصادية: تنبع أهمية المؤسسات المتوسطة والصغير في مساهمتها الفعالة على جميع الأصعدة والمجالات حيث تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا معتبرا في اقتصاديات البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فنجد أن هذه المؤسسات تشكل نسبة 99% من مؤسساتها إذ توفر ما بين 40% و 80% من مناصب شغل مأجورة وتساهم بنسبة 30% إلى 70% من الناتج الداخلي الخام ويمكن تلخيص أبرز هذه الإسهامات فيما يلي³¹:

- المساهمة في سياسة التشغيل.
 - المساهمة في زيادة الناتج الداخلي الخام.
 - المساهمة في ترقية الصادرات.
 - المساهمة في تحقيق التكامل الصناعي بين المؤسسات (المقاولة من الباطن).
- القسم الثاني: دور الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**
- الجزء الأول: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء:**

أ- **مقاييس إدارة الأداء:** يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الحوكمة الوظيفية الفعال وبمجرد أن تتوصل المنظمة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توافرها في مقاييس إدارة الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط أو معايير هي " التوافق الاستراتيجي، الصلاحية، الاعتمادية، القبول والتحديد أو التميز).

ب- دور المسير في حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المنتظر أن يقوم المسير بتسطير استراتيجية، حيث تكون هذه الاستراتيجية مسطرة حسب إطار نظام حوكمة الذي يعمل فيه المسير، ففكرة الحوكمة في هذا الصدد تحاول أن توضح وتبرز الدور الذي يلعبه المسير في إبراز العلاقة بين خصوصيات الحوكمة والأداء فيما يلي³²:

- من جهة إرضاء كل أصحاب المصالح (إنشاء القيمة، بقاء المؤسسة)
- دور القرار في اختيار الاستراتيجيات الفعالة والأقل فعالية لكن في حال المخاطرة.

الجزء الثاني: دور مجلس الإدارة في حوكمة المؤسسات: يوجد في قلب أي نظام من نظم ممارسة الإدارة الرشيدة (أو مجالس) لإدارة الشركة تكون مهمته هي توجيه شؤون الشركة والإشراف عليها، وإذا ما نظر إلى المجلس باعتباره مؤسسة للرقابة من خلال التمثيل فإنه يتعين الإلمام بالعديد من ترتيباته التنظيمية الممكنة لأن مجلس الإدارة يضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة المؤسسات: ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة المؤسسية الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعاً للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية المستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح، ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وأن عناصر النظام توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء

- الشركات وبصيغة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي³³:
- الإشراف المستقل: ويعني به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي ستكون نتيجة تهيئة مجلس الإدارة لنفسه للالتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة الشركة إلى زيادة صافي الأرباح.
 - قدرة مجلس الإدارة على التنافس: ويعني به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما.
 - دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة: ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.

النتائج والتوصيات:

- نتائج الدراسة: بناء على جميع ما جاء في الدراسة فقد تم التوصل للنتائج التالية:
- الحوكمة تعني النظام الذي من خلاله تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية ذات الصلة بالمؤسسة مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
 - يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء المؤسسات وتجنب شبح الإفلاس والتعثر وضمان التطوير ورفع الأداء واتخاذ القرارات السليمة.
 - تطبيق قواعد الحوكمة السليمة يزيد من جذب الاستثمارات.
 - إن تطبيق الحوكمة السليمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد له أن يحدد من جانبين الجانب الأول هو وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها المسؤولة عن التنظيم والرقابة والجانب الثاني من خلال المؤسسات ذاتها لأن غياب الحوكمة تعني الفوضى والانهيارات المالية وتنامي ظاهرة الفساد الإداري.
 - هناك آليات لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين أدائها تتمثل في الرقابة- الإفصاح والشفافية.

التوصيات: في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحثان بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات ومدى تطبيقه على المؤسسات المملوكة للدولة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ أن كل مؤسسة تختلف لكن كلها تجتمع في الوصول إلى الأداء المتميز والفعالية المحققة وهي مضمون حوكمة المؤسسات.
- السعي لمحاولة قيام الباحثين والمختصين من وضع قواعد لممارسات أفضل في ميدان التسيير وإنشاء مبادئ واضحة لحوكمة المؤسسات في الدول النامية عامة والجزائر خاصة مستمدة من تجارب الدول السبقة لتطبيق هذه المفاهيم.
- التركيز على تشريعات الحكم الراشد مع إعطاء الوقت والظروف المناسبة لتطبيقها.
- العمل على تنسيق الجهود والمساعدات بين الدول العربية من خلال وضع قوانين وتشريعات مشتركة.

الهوامش والمراجع المعتمدة:

- ¹ عطا الله وارد، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية، مصر، 2008، ص 22.
- ² بن دادة خير الدين، الحوكمة كالية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص 3.
- ³ دادن عبد الوهاب، أثر حوكمة المؤسسات على مستوى الإفصاح المحاسبي في البيانات المالية، الملتقى الدولي العلمي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 3.
- ⁴ نفس المرجع السابق. ص 3.
- ⁵ خالد الرجم، بوختالة سمير، الحوكمة في المصارف الإسلامية كأداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 3.
- ⁶ نوال بن عمارة، صيفي حسنية، دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة، الملتقى الدولي العلمي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 5.
- ⁷ <http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>
- ⁸ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية، دار صفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 33.
- ⁹ مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، ص 10.
- ¹⁰ بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص 13.
- ¹¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، الجزء الأول، الطبعة الثانية، 2011، ص 419.
- ¹² بتول محمد نوري، علي خلف سلمان مرجع سبق ذكره، ص 15.
- ¹³ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 420.
- ¹⁴ بتول محمد نوري، علي خلف سلمان مرجع سبق ذكره، ص 21.
- ¹⁵ زركي عمار، التعهد بإدارة الصيانة كإختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص 177.
- ¹⁶ زركي عمار، نفس المرجع، ص 178.
- ¹⁷ نفس المرجع السابق. ص 180.
- ¹⁸ نفس المرجع السابق. ص 181.
- ¹⁹ Hervé alex andre ,Matuieu paquerot,efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants,finance de contrôle stratégie,volume3,n°2,juin 200,p07.
- ²⁰ Idem.
- ²¹ Ahmed el aouadi,les strategies d'entreprise d'enracinement des dirigeantes:le cas marocian, publication n°599, université de droit ,d'economie et des sience d'aix marseilles mars 2011 ,p03.

- ²² يوسف محمد، مدى ارتباط الحكم الراشد بالقيم الديمقراطية، ملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الراشد، الجزائر، ديسمبر 2006، ص3.
- ²³ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية في مجال حوكمة الشركات، القاهرة، 2004.
- ²⁴ كاثرين كوتشاهلبلنغ وآخرون، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الثالثة، واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص14.
- ²⁵ بشير مصيطفي، إقامة الحكم الصالح من خلال مكافحة الفساد، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي السادس للاقتصاديين الجزائريين حول الحكم الصالح، الجزائر، 2006، ص6.
- ²⁶ حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لوم أ وفرنسا، الملتقى الدولي العلمي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013، ص35.
- ²⁷ نفس المرجع السابق. ص35.
- ²⁸ آيت عيسى عيسى " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر افاق وقيود" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا. جامعة الشلف العدد السابع، ص27 .
- ²⁹ بابا عبد القادر "مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتهما في الجزائر" ورقة بحثية في الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف. 17 و 18 أبريل 2006. ص14 .
- ³⁰ سليمان ناصر، عوطف محسن " تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية " بحث مقدم للملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، كلية العلوم الاقتصادية ايام 23-24 فيفري 2011 جامعة غرداية ص5.
- ³¹ نفس المرجع السابق. ص8-9.
- ³² Gerard charreux "la gouvernance des pme –pmi,"op.cit.p4.
- ³³ فكري عبد الغني محمد جوده "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنموي ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية) دراسة حالة فلسطين)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2008 ص42.