

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
سنة ثانية ماستر



مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص:
التحليل الإقتصادي والإستشراف بعنوان:

قياس فعالية حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في
الجزائر (2009 - 2019)

إشراف الأستاذ:
أ.د. بلقاسم امحمد

إعداد الطالبين :
- ميمون عابد
- ماموني محمد الأمين

لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	عدالة العجال	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	بلقاسم امحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	عمر ظهيرات	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشلف

السنة الجامعية: 2022/2021

ملخص :

تتلخص الدراسة حول موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و قياس مدى فعاليتها أي مدى قدرة هذه المؤسسات على تطبيق الحوكمة من خلال وصولها إلى أهدافها المدرجة ، حيث أنّ إتباع المبادئ السليمة للحوكمة سيؤدي إلى تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية و تحقيق العدالة و خلق فرص للأجيال القادمة ، و هنا تبرز الحوكمة كمنهج إداري يساعد على التفكير في عدة جوانب تأخذ بعين الاعتبار القيم الأخلاقية و الاجتماعية و البيئية للوصول إلى مؤسسة قادرة على البقاء و الاستمرارية ، و إن كانت هذه المؤسسة قادرة على ذلك نقول أنها فعالة بقدر كبير لأن هدف أي منشأة هو البقاء و الاستمرارية .

بعد البحث و الدراسة المعمقة تم التوصل إلى أن مبادئ حوكمة الشركات تساهم في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما أنها تساعد على استمراريتهما إذا ما تم تطبيقها بالشكل المناسب .

التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يساعد على رفع مستوى الثقة من طرف المستثمرين و حماية مصالحهم .

تلعب الحوكمة دور فعال في إكساب المؤسسة صورة حسنة في اسوق من خلال الوصول إلى الأداء الجيد لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة خاصة في ظل التطورات الجديدة أو مال يقصد بالعلومة .

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات – المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – ميثاق الحكم الراشد .

Sommaire :

L'étude est résumée sur le thème de la gouvernance des petites et moyennes entreprises en Algérie et la mesure de leur efficacité, c'est-à-dire la mesure dans laquelle ces institutions sont capables d'appliquer la gouvernance en atteignant leurs objectifs énumérés, car suivre les bons principes de gouvernance encouragera transparence dans la vie économique, réaliser la justice et créer des opportunités pour les générations lci, la gouvernance apparaît comme une approche administrative qui aide à réfléchir sur plusieurs aspects qui prennent en compte les valeurs éthiques, sociales et environnementales pour atteindre une institution capable de survie et de continuité , et si cette institution est capable de cela, nous disons qu'elle est très efficace car le but de toute installation est la survie et la continuité.

Après des recherches et une étude approfondie, il a été conclu que les principes de gouvernance d'entreprise contribuent à soutenir les petites et moyennes entreprises et contribuent à leur pérennité s'ils sont appliqués de manière appropriée.

La bonne application des principes de gouvernance contribue à élever le niveau de confiance des investisseurs et à protéger leurs intérêts.

La gouvernance joue un rôle efficace pour donner à l'institution une bonne image sur le marché en obtenant de bonnes performances pour permettre à l'institution de faire face à une concurrence intense, notamment à la lumière des nouveaux développements ou de ce que l'on entend par mondialisation.

Mots clés : gouvernance d'entreprise - petites et moyennes entreprises - charte de bonne gouvernanc

Summary:

The study is summarized on the subject of governance of small and medium enterprises in Algeria and measuring their effectiveness, that is, the extent to which these institutions are able to apply governance by reaching their listed goals, as following the sound principles of governance will encourage transparency in economic life, achieve justice and create opportunities for generations. Here, governance emerges as an administrative approach that helps to think about several aspects that take into account the ethical, social and environmental values to reach an institution capable of survival and continuity, and if this institution is capable of that, we say that it is highly effective .because the goal of any facility is survival and continuity

After research and in-depth study, it was concluded that the principles of corporate governance contribute to supporting small and medium-sized enterprises and help their continuity if they are .applied appropriately

Good application of the principles of governance helps to raise the level of confidence on the part of .investors and protect their interests

Governance plays an effective role in giving the institution a good image in the market by achieving good performance to enable the institution to face intense competition, especially in light of new .developments or what is meant by globalization

.Keywords: corporate governance - small and medium enterprises - good governance charter

كلمة شكر و عرفان

أولا أشكر العلي القدير الذي منحنا القوة لإنجاز هذا البحث و العمل المتواضع كما لا انسى الشكر الخاص إلى الأستاذ بلقاسم امحمد التي أشرف علينا و قدم لنا العون لإنجاز المذكرة.

و أخيرا نسال الله تعالى أن يجعل عملنا خالصا لوجهه و مقبولا عنده و أن يدخره لنا في صحائف أعمالنا في يوم لا ينفع فيه مال و لا بنون .

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله و رعاهم ، إخوتي و أخواتي

و إلى كل زملائي و زميلاتي بالمركز الجامعي عامة و قسم العلوم الاقتصادية خاصة.

و إلى الأستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا بأي جهد أو نصائح و التوجيهات

إلى كل من مدى إلى يد العون لإتمام هذا العمل المتواضع.

إلى كل من تحملهم ذاكرتي و لم يسعني ذكرهم في مذكرتي.

عابد

إهداء

ما اجمل أن يجود المرء بأعلى ما لديه و الأجل أن يهدي الغالي للأعلى

هي ذي ثمرة جهدي أجنيتها في هدية أهديتها الى :

والدي الغالي حفظه الله و رعاه

أمي الغالية أطال الله عمرها

جميع اخوتي و أخواتي و أصدقائي

والى كل من ساندي لإنجاز هذا العمل

و في الأخير أقدم شكري للأستاذ المؤطر

محمد أمين
محمد أمين

فهرس المحتوى

فهرس المحتوى

أ	مقدمة :
ب	اشكالية البحث :
ج	فرضيات البحث :
أ	منهجية البحث :
ب	الدراسات السابقة:
ب	أهمية البحث :
ج	أهداف البحث :
ج	هيكل البحث :
	<u>الفصل الأول : الإطار النظري لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u>
5	تمهيد
6	<u>المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u>
6	<u>المطلب الأول : تعريف و خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u>
6	الفرع الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
7	الفرع الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
8	<u>المطلب الثاني : أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u>
7	<u>الفرع الأول : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u>
8	<u>الفرع الثاني : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u>
10	<u>المطلب الثالث : تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تواجهها</u>
10	الفرع الأول : طرق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	الفرع الثاني : المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	<u>المبحث الثاني : ماهية حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u>
12	<u>المطلب الأول : مفهوم حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأطراف المعنية لتطبيقها</u>

- 12..... الفرع الأول : مفهوم حوكمة المؤسسات
- 14..... الفرع الثاني : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
- 16..... المطلب الثاني : أهمية حوكمة المؤسسات وأهدافها
- 15..... الفرع الأول : أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية
- 17..... الفرع الثاني : أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية
- 18..... الفرع الثالث : أهمية الحوكمة من الناحية الاجتماعية
- 19..... الفرع الرابع : أهداف حوكمة الشركات
- 19..... المطلب الثالث : مبادئ حوكمة المؤسسات
- 21..... خلاصة الفصل الأول
- الفصل الثاني : الإطار النظري للفعالية التنظيمية
- 22..... تمهيد:
- 23..... المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية
- 23..... المطلب الأول : الفعالية والكفاءة
- 23-..... الفرع الأول : تعريف الفعالية
- 24..... الفرع الثاني : مفهوم الكفاءة والفرق بينها وبين الفعالية
- 25..... المطلب الثاني : أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية
- 25..... الفرع الأول : أهمية الفعالية التنظيمية
- 26..... الفرع الثاني : خصائص الفعالية التنظيمية
- 26..... المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومشاكل القياس
- 26..... الفرع الأول : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
- 27..... الفرع الثاني : مشاكل قياس الفعالية التنظيمية
- 29..... المبحث الثاني : مداخل ومؤشرات الفعالية
- 29..... المطلب الأول : مداخل دراسة الفعالية
- 37..... المطلب الثاني : المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية

40.....	المطلب الثالث : عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية.....
42.....	المبحث الثالث : نماذج الفعالية و معايير قياسها.....
42.....	المطلب الأول : نماذج الفعالية.....
46.....	المطلب الثاني : نسب الفعالية التنظيمية.....
65.....	خلاصة الفصل الثاني.....
.....	الفصل الثالث: واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2009-2019).....
52.....	تمهيد:.....
53.....	المبحث الأول : واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
53.....	المطلب الأول : دور الحوكمة في التطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
54.....	المطلب الثاني : تطبيقات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية.....
59.....	المبحث الرابع : واقع حوكمة الشركات في الجزائر من 2009-2019.....
59.....	المطلب الأول : أسباب ظهور حوكمة الشركات في الجزائر.....
60.....	المطلب الثاني : كيفية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.....
60.....	الفرع الأول : ميثاق الحكم الراشد في الجزائر.....
61.....	الفرع الثاني : المبادئ الأساسية حوكمة الشركات وفقا ميثاق الحكم الراشد في الجزائر.....
61.....	المطلب الثاني : دراسات سابقة عن الحوكمة في الجزائر (2009-2019).....
64.....	خلاصة الفصل الثالث.....
66.....	خاتمة :.....
69.....	قائمة المصادر والمراجع.....

مقدمة :

توطئة:

شهد عالم الاقتصاد في الآونة الأخيرة موضوعا بارزا و هو يعتبر من المواضيع الملحة على جدول أعمال الشركات أو الأخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هو ما يعرف بحكومة المؤسسات و هذه الأخيرة لها دور فعال في الحد من الكثير من الأحداث السلبية التي استحوذت على اهتمامات مجتمع الأعمال بما أن الجزائر بلد غني بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بالتالي تطبيق الحوكمة في هذه المنشآت بوضع أهداف و مبادئ من شأنها أن يعطي رؤية أوضح لمتخذي القرار إلا أن المرونة الممنوحة إلى إدارة الشركة للاختيار بين بدائل السياسات قد يشكل نوعا من التلاعب و اغتنام الفرص لتحقيق أرباح غير عادية مما يؤثر على مصداقية المعلومات و محتواها الإخباري.

1- الإشكالية:

و من هنا تتجلى أهمية هذا الموضوع في الحفاظ على العدالة و مصداقية المعلومات مما يعزز الثقة في هذه المعلومات و يسهم في تنشيط المنشأة و يمكن اختيار ما إذا كانت هذه الأخيرة مطبقة بشكل سليم و ذلك عن طريق اختبار فعاليتها و ذلك من خلال عدة طرق و نماذج موجهة خصيصا لهذا الموضوع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من هنا تظهر العلاقة بين واقع الحوكمة في هذه المؤسسات و طرق و نماذج قياسها.

ولذا فإنه في ضوء حتمية تشخيص هذه العلاقة فإن الدراسة الحالية ستحاول الإجابة عن الإشكالية التالية:

كيف يمكن قياس فعالية حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (2009-2019)؟

الأسئلة الفرعية:

لمعرفة و فهم محتوى الدراسة نقوم بصياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية انطلاقا الإشكالية الرئيسية:

1- ما معنى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟ و ما هو دورها الاقتصادي؟

2- ما هي حوكمة المؤسسات؟ و ما هي مبادئها؟

3- ماذا نقصد بفعالية التنظيم؟ و كيف يمكن قياسها؟

4- ماهو النموذج الفعال لقياس حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

2- فرضيات البحث:

1- الحوكمة تمثل نظام متكامل و شفاف للرقابة داخل المؤسسة.

2- إن تحقيق أهداف الحوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من شأنه أن يرفع من كفاءتها

3- منهجية البحث: من أجل معالجة إشكالية الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الإستثماري بأداتيه الوصف و التحليل

وهذا لمدى تناسبته مع الدراسة .

نظرا لأهمية موضوع الدراسة و أثره على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر فقد قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية:

حيث شمل الفصل الأول : التأسيس النظري لحوكمة المؤسسات الصغير و المتوسطة في العنصر الأخير تعرضنا إلى واقع الموضوع صدد الدراسة في بيئة الأعمال الدولية و دوره في الجزائر.

في حين استعرضنا في الفصل الثاني : ماهية الفعالية و حاولنا التعرض إلى بعض الطرق و النماذج المتاحة لقياسها.

كما تطرقنا في الفصل الثالث إلى واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر (2009-2019) حاولنا التعمق في الموضوع من خلال التطرق إلى دراسات ميدانية سابقة في المجال.

4- الدراسات السابقة :

بن زغدة حبيبة : دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز و استدامة و نمو المؤسسات – دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية من ولاية جيجل- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه.

تمحور إشكالية البحث في ما يلي :

ما هو دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز و استدامة نمو بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية جيجل.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة و هو أن مبادئ حوكمة المؤسسات بمثابة الخريطة التوجيهية التي يجب على المؤسسة إتباعها ، حيث أن تطبيقها يؤدي إلى حماية أصحاب المصالح، و يساهم في التعرف على نقاط الضعف داخل الشركات ، كما أنها تؤثر إلى قدرة الشركات على مواجهة مختلف أنواع الأزمات مما يضمن بقائها.

قطاف عقبة : دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة –

شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسة، 2018-2019.

تمحور إشكالية البحث في ما يلي:

هل يوجد دور لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.

أهم ما توصلت اليه الدراسة هو أنه لم يكن للحوكمة دور في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر .

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث في أهمية الموضوع نفسه ، باعتبار أحد الموضوعات الحديثة في عالم الاقتصاد المعاصر ، و من أهمية الدور الذي تضطلع به حوكمة الشركات باعتبارها تساهم في العديد من الجوانب الاقتصادية فهي تعمل على توفير عناصر الإدارة السلمية للشركات ، و تفعيل الأدوات الوقائية بهدف توفير الشفافية في المعلومات و رفع كفاءة الممارسات و إضافة المصدقية و الثقة للمعاملات بشكل يرفع أداء الشركات.

5- أهداف البحث :

- ❖ إبراز أهمية حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في تحسين مستوى الإفصاح و تعزيز ثقة المساهمين.
- ❖ بيان تأثير حوكمة المؤسسات في الحد من مظاهر الفساد.
- ❖ بيان أهم الطرق و النماذج لقياس فعالية حوكمة المؤسسات.
- ❖ رؤية أوضح لحوكمة المؤسسات و مدى فعاليتها و تأثيرها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.
- ❖ توضيح أهمية الموضوع في الواقع الجزائري.

6- هيكل البحث:

لتحقيق هدف البحث و الإجابة على الأسئلة تم تقسيم الموضوع الى ثلاث فصول رئيسية تتقدمهم مقدمة حيث تناول كل فصل ما يلي :

الفصل الأول : و الذي تمثل في " الإطار النظري لحوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" حيث سنتناول في هذا الفصل ماهية المؤسسات الصغيرة كما تطرقنا الى أهمية هذه المؤسسات و دورها و طرق تمويلها و المشاكل التي تواجهها و المتوسطة إضافة الى ماهية حوكمة الشركات و الأطراف المعنية بتطبيقها ، الأهمية والأهداف و المبادئ.

الفصل الثاني : و الذي عنون ب " الإط النظري للفعالية التنظيمية " حيث تطرقنا الى ماهية الفعالية التنظيمية ، الأهمية و الخصائص بالإضافة الى العامل المؤثرة بها ومشاكل قياسها، كما تناولنا مداخل و مؤشرات دراسة الفعالية.

الفصل الثالث : و الذي كان عنوانه "واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة(2009-2019)"

تطرقنا الى دور الحوكمة في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطبيقاتها في بيئة الأعمال الدولية،بالإضافة الى واقع حوكمة الشركات في الجزائر و اسباب ظهورها في الجزائر و كيفية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية.

خاتمة : تم فيها عرض نتائج البحث ، و تقديم اقتراحات و توصيات انطلاقا من النتائج.

الفصل الأول :

الإطار النظري لحوكمة

المؤسسات الصغيرة

المتوسطة

تمهيد :

تعد حوكمة الشركات من أبرز و أهم الموضوعات في المؤسسات و المنظمات الإقليمية. و هذا نتيجة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا في عقد التسعينات و تكتسب الحوكمة أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ما لهذه الأخيرة من دور فعال في السياسات الاقتصادية للدول و تأثيرها على الاقتصاد ، فالحوكمة تلعب دورا بارزا في اكتساب المؤسسة صورة جيدة في السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز و الكفاء لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة في ظل العولمة.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى :

- ❖ المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ المبحث الثاني : ماهية حوكمة المؤسسات.
- ❖ المبحث الثالث : واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ المبحث الرابع : واقع حوكمة الشركات في الجزائر من 2009-2019

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول : تعريف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹

1- تعريف اللجنة الأوروبية : " المؤسسة الصغيرة هي التي تضم بين 10 أعمال إلى 49 عاملا ، أجيرو ، أما المتوسطة

فهي التي تشغل بين 50 عاملا إلى 249 عاملا أجيرو و تتميز باستقلالها."

2- تعريف منظمة العمل الدولية : " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي وحدات و توزع سلع و خدمات و تتألف

غالبا من منتجين مستقلين يعملون في المناطق الحضرية في البلدان النامية ، و بعضها يعتمد على العمل من

داخل العائلة و بعضهم يستأجر عمالا و حرفيين و بعضها يعمل برأس مال ثابت ، يعتمد على عائد منخفض ،

و عادة ما تكسب دخولا غير منتظمة و تبي فرص عمل غير مستقرة ، و يضيف هذا التعريف بأنها قطاع غير

رسمي بمعنى أنها منشأة ليست مسجلة لدى الأجهزة الحكومية أو الاحصائية الرسمية غالبا."

3- تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية : " إن هذه المشروعات هي التي تعتمد على استقلالية الإدارة و أن

يكون المدير هو مالك المشروع و تتشكل من مجموعة من الأفراد و محلية النشأة ، بحيث يكون أصحاب

المشروع قاطنين في منطقة المشروع."

4- تعريف الاتحاد الأوروبي : تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا الاتحاد كمايلي :

❖ المؤسسات الصغيرة جدا من 1-9 عمالا .

❖ المؤسسات الصغيرة من 10-99 عاملا.

¹- اسماعيل شعبان ، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطورها في العالم تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطورها في العالم ، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، منشورات مخبر الشراكة استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجزائر ، 2003 ، ص 63.

❖ المؤسسات المتوسطة من 100-499 عاملا.

تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للمشروع الجزائري¹:

لا يمكن إعطاء محدد لهذا النوع من المؤسسات ، فقد وضعت عدة معايير لتحديد تعريف واضح لها من الحجم و هي : عدد العمال ، رقم الأعمال ، القيمة المضافة... الخ ، لكن المعيار الأكثر استعمالا هو معيار عدد العمال ، و على هذا الأساس يعرف المشرع الجزائري حسب المواد 5،7 هذه المؤسسات كما يلي :

❖ بالنسبة للمؤسسة الصغيرة : تعرف على أنها المؤسسة التي تشغل ما بين 1-9 أفراد و تحقق رقم أعمال يقل عن 20 مليون دينار .

❖ بالنسبة للمؤسسة المتوسطة : تعرف على أنها المؤسسات التي تشغل ما بين 50-250 عاملا و يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون و 2 مليار.

الفرع الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز هذه المؤسسات بالخصائص التالية :

سهولة انشائها : فهي لا تتطلب أموالا كبيرة لانشائها و التمويل غالبا ما يكون محليا ، و تعتمد على مستلزمات انتاجية محلية أيضا لا تتطلب استيرادها في الكثير من الأحيان.

تستخدم تلك المؤسسات تكنولوجيا أقل ، تناسب ظروفها المحلية و نقصد بذلك أنها لا تتطلب تكنولوجيا معقدة أو مستوردة .

لا تتطلب مساحات كبيرة لا قامتها بل تستغل مساحات و تجهيزات بسيطة مما يجعل تكاليفها منخفضة تتميز بالمرونة في أعمالها و عملياتها و منتجاتها بما يمكن تعديلها وفق للظروف المتاحة و المحيطة بالمؤسسة.

تعمل على أحداث التوزيع المتوازن للسكان بين الريف و المدينة و ذلك من خلال توطين الصناعة في المناطق الريفية.

¹- لرقط فريدة ، بوقاعة زينب ، بوروبه كاتية ، دور المشاريع النامية في اقتصادية النامية و معوقات تنميتها ، تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، منشورات مخبر الشراكة الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائر ، 2003 ، ص 120.

❖ هيكلها التنظيمي بسيط يعتمد على مستويات اشرف محدودة .

❖ تستخدم نظام معلوماتي غير معقد يتلاءم مع نظام اتحاد القرارة .

المطلب الثاني : أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن توضيح أهمية و دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كالاتي :¹

الفرع الأول : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد العالمي بصفة عامة و الاقتصاد الوطني بصفة خاصة لأنها تشكل أهم عناصر و مكونات النشاط الاقتصادي و الاقتصاد لكل دول العالم ، فهي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية و التطور الاقتصادي ، التي توفر قاعدة صناعية و بنية تحتية واسعة و ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و نجد من بين الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بهذه المشاريع الصغيرة و المتوسطة .

1- انهيار الأوضاع المالية : خاصة في الدول النامية ، و بالتالي ضعف القدرات الاستثمارية و عدم قدرة المؤسسات الكبيرة على الاستمرار و البقاء .

2- التحولات الاقتصادية العالمية : و التي جاءت ببرنامج التحويل الهيكلي مثل الخصخصة و التي قد نعتبرها بأنها كانت السبب و العامل الأساسي الذي أدى إلى ضرورة تنمية و تطوير تلك المؤسسات ، و ذلك كله في إطار الدور المتزايد للقطاع الخاص.

الفرع الثاني : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- الدور الاقتصادي يمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية :

1-1 تثمين قوة العمل : من خلال استعمال تكنولوجيا قليلة رأس المال ، كثيفة العمل.

2-1 تعبئة الموارد المالية : و ذلك تجمع أموال المصادر ، إذا بإمكان هذه المؤسسات أن تنشأ من طرف العائلات و الأسر و بالتالي تجمع تلك الأموال أو كن يقوم أحد الأشخاص أو العمال المهرة مع مجموعة من العاملين

¹- لرقط فريدة ، بوقاعة زينب ، بوروبة كاتية ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

بتكوين وحدات إنتاجية بالاعتماد على مدخراتهم ، و بالتالي تشكيل طاقات إضافية ، تمكنهم من إبراز كفاءاتهم و المحافظة على استقلاليتهم المالية ووحدتهم.

3-1 رفع انتاجية العامل : من خلال تجسيد نظام رقابي فعال و باستمرار لضمان السير الحسن للعمل ، السيطرة على سير العمل نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات.

4-1 خلق الناتج الخام الداخلي : يمكن أن نلمسه من خلال مساهمة القطاع الخاص بنسبة معينة من الإيرادات في الناتج الخام الداخلي.

5-1 ترقية التجارة الخارجية : هذه المؤسسات كغيرها من المؤسسات تجميع عمليات المبادلات التجارية من تصدير و استيراد.

6-1 توفير متطلبات السوق من السلع و الخدمات و توفير مستلزمات المؤسسات الكبرى بالمواد الأولية (المقاوله الباطنية)

7-1 حماية الطابع الصناعي المحلي من منافسة المنتج المحلي.

في ظل التطورات الراهنة و أمام انفتاح الأسواق العالمية و تحرير التجارة و رفع الرقابة الجمركية و إلغاء الرسوم الجمركية ، أصبحت هناك منافسة خارجية للمنتوجات و التي تؤثر على المنتوجات المحلية ، فإن المؤسسات تعمل على حماية منتوجاتها عن طريق مراقبة الجودة ، في التكاليف و محاولة خلق ميزة تنافسية لمواجهة تلك المنافسة ، و بالتالي إذا استطاعت مواجهة فإنها بذلك تستطيع حماية المنتوجات المحلي.

2- الدور الاجتماعي :

تعمل هذه المؤسسات على تحقيق التوازن الجهوي و احداث تطورات على المستوى الاجتماعي و يمكن حصر الدور الاجتماعي لهذه المؤسسات في النقاط التالية:

القضاء على بطالة من خلال توفير مناصب شغل.

المدمن ظاهرة التزوح الريفي : و ذلك من خلال انشاء بعض المشاريع في المناطق الريفية أو النائية ، و بالتالي تقريب مناصب الشغل من سكان تلك المناطق الريفية و في الصدد يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تحقق ما يلي :

القضاء على الآفة الاجتماعية.

تحسين مستوى المعيشة في الريف.

الاستغلال الأمثل للطاقات المادية والبشرية.

الاستغلال الأمثل للموارد المحلية.

المطلب الثالث : تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تواجهها

الفرع الأول : طرق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتحصل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات على مواردها المالية بالطرق التالية¹:

التمويل الذاتي : معنى ذلك أن صاحب المشروع يعتمد في تمويله لمشروعه على أمواله أو مدخراته الذاتية.

التمويل بالقروض : و ذلك بالحصول على قروض بفوائد أو بديون فوائد من البنوك.

طرق التمويل من المنظور الاسلامي :

هناك عدة أساليب و صيغ تمويلية و التي تعرف بأدوات التمويل المالي الإسلامي و تدرجها في ما يلي :

أولاً : المرابحة أو التمويل فائض التكلفة : و يقصد بالمرابحة قيام أحد البنوك بشراء سلعة معينة لحساب عميل ما

وفقاً للمواصفات المطلوبة مقابل ربح معين أو أجر.

من خلال هذا التعريف نجد هناك شكلين للمرابحة:

❖ الوكالة بشراء بأجر.

❖ الوكالة بشراء بربح.

ثانياً : المشاركة : و يقصد بها جمع أموال المدخرين من طرف البنك لاستثمارها و الحصول على أرباح و اقتسامها معهم.

¹ - خلف عبد الله الواردات ، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي ، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، مركز المشروعات الدولية ، القاهرة ، مركز المشروعات الدولية الخاصة 24-26 سبتمبر 2005 ، ص 09.

ثالثا : صناديق الزكاة و القرض الحسن : تقوم معظم النظم الإسلامية بإنشاء صناديق الزكاة و القروض الحسنة و تساهم تلك الأموال المتحصل عليها من الزكاة في ما يلي :

1- زيادة الاستثمار.

2- زيادة عدد المنتجين و التقليل من عدد العاطلين على العمل.

3- توسيع نطاق التداول.

رابعا : التمويل : يقصد بالتأجير التمويلي : " المنتهي بالتمليك " عن طريق البيع الاتفاق بين طرفين بتأجير أو استئجار العين أو الأصل المؤجر و التواعد بإعادة خلال أجرة محددة في نهاية فترة زمنية محددة في نهاية مدة الإيجار يكون للمستأجر الخيارين بين ثلاث بدائل كالآتي :¹

❖ يملك العين المؤجرة مع تسديد الأقساط سابقا و يكون السعر محدد في بداية العقد.

❖ تمديد فترة الإيجار .

❖ إرجاع العين للمؤسسة المؤجرة.

الفرع الثاني : المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدة صعوبات سواء كان ذلك عند الإنشاء (التأسيسي) أو أثناء مباشرة نشاطها و يمكن تلخيص أهم المشاكل في ما يلي :²

1- صعوبات الاجراءات الإدارية و التنفيذية للحصول على قبول للمشروع و تنفيذه.

2- ارتفاع مساهمات أرباب العمل في مجال رفع مصاريف التأمين ، مما أدى بأصحاب المشاريع بالامتناع على توظيف العمال أو التقليل من توظيفهم.

3- ارتفاع معدلات الضريبة على رقم ، الدخل و الأرباح.

¹- سليمان ناصر ، أساليب تمويل المشروعات في الإقتصاد الاسلامي ، ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في العالم ، الجزائر، ص 724.ص732.

²- حيار محفوظ ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشاكل تحويلها ، ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في العالم، القاهرة، ص 421.

- 4- المشكلات الإدارية : و التي تتمثل في جهل أو عدم التمكن من تقنيات التسيير فكثيرا من الأشخاص يلجؤون إلى الخلط بين الأعمال الخاصة بهم و الأعمال الخاصة بالمشروع ، ما يؤدي إلى نقص العمالة المدربة نظرا لارتفاع تكاليف التدريب و التكوين.
- 5- المشكلات التسويقية : يمكن حصرها في ما يلي :
- ❖ نقص الخبرة في هذا المجال و الإمكانيات و المعلومات و عدم القيام بالبحوث التسويقية نظرا لارتفاع تكاليفها .
 - ❖ ظهور المنتجات البديلة باستمرار و بأقل تكاليف.
- 6- صعوبة الحصول على القروض بسبب :
- ❖ صعوبة الإجراءات الخاصة بالحصول عليها.
 - أ- تعقد الإجراءات الخاصة عليها.
 - ب- وجود ضمانات تعجيزية و التي تكون في بعض الأحيان غير متوفرة أمام أصحاب المشاريع ، كاشتراط ضمانات عقارية أو عينية :
 - ت- ارتفاع اسعار الفوائد.

المبحث الثاني : ماهية حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سنتطرق إلى مختلف مفاهيم حوكمة المؤسسات و ذلك حسب النظر إليه من مختلف بجوانبه.

المطلب الأول : مفهوم حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الأطراف المعنية لتطبيقها

الفرع الأول : مفهوم حوكمة المؤسسات

أولا : المفهوم القانوني لحوكمة الشركات

تقوم حوكمة الشركات من الناحية القانونية بالتأكد من الالتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة ، و تعد حجر الزاوية في تنظيم العلاقات التعاقدية بين هذه الأطراف بما يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم ، و تقوم بالتغلب سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين و القرارات و النظم الأساسية المنظمة للشركة . و من ثم يؤكد كثير من القانونيين على مسؤوليات الوكيل Fiduciary Responsibilities و العهد بالأمانة و التي يؤدي بها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالشركة لضمان حقوقهم . و نظريات التعاقدات Thesry of contracts فمفهوم حوكمة الشركات يعني من الناحية القانونية

مجموعة من القيود التعاقدية المتشابكة التي يتم على أساسها التحكم في قرارات القائمين على الشركة لتحقيق الربحية و العدالة لجميع الشركاء.¹

ثانيا : المفهوم الاقتصادي لحوكمة الشركات

" يعني مفهوم حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية الأسلوب الذي عن طريق يستطيع المستثمرين الذين يوفران التمويل للشركات من خلال أسواق المال تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم. و لا يهدف مفهوم حوكمة الشركات إلى حماية أقلية المساهمين فقط ، و لكن الأهم من ذلك حماية كبار المقرضين و المستثمرين و المساهمين لضمان عوائد مجزية لهم ، لأن هؤلاء هم الفئة القادرة على المشاركة الفعالة في نمو الشركات و بالتالي تحقيق خطط المطلوبة خاصة في الدول النامية التي تشهد تحولات اقتصادية."²

ثالثا : المفهوم الاجتماعي لحوكمة الشركات

" يتسع مفهوم حوكمة الشركات في معناه الواسع ليشمل الجانب الاجتماعي و حماية الأطراف المختلفة و يضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات.

Responsibility Coroporate Social فمفهوم حوكمة الشركات لا يضم الشركات و المؤسسات الاقتصادية و أسواق المال فحسب ، بل يمتد ليشمل كل المؤسسات و وحدات الإنتاج و تقديم الخدمات سواء مملوكة للقطاع الخاص أو العام العاملة في المجتمع ، حيث يؤثر نشاطها على رفاهية الأفراد و الهيئات و المؤسسات بالمجتمع. فحوكمة الشركات هي منضور مجتمعي تنموي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد و المجتمع ككل ، و قد ظهر فيما يسمى بمبادرات العمل المسؤول في هذا الشأن.³

و هناك عدة مؤسسات أخذت هذا المفهوم بعين الاعتبار و أولته اهتماما و من هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي OECD حيث قامت بتعريف حوكمة الشركات على أنها : " النظام الذي يتم من خلال توجيهه و مراقبة

¹- أحمد علي خضرة حوكمة الشركات ، الاسكندرية ، 2012 ، دار الفكر الاسلامي ، ص 88.ص89.

²- أحمد خضر ، مرجع سبق ذكره ، ص 90.

³- أحمد علي خضر ، مرجع سابق ، ص 91.

الشركات ، و أن هيكل حوكمة الشركات يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية بالشركة مثل : مجلس الإدارة ، و المديرين التنفيذيين ، و المساهمين و الأطراف الأخرى أصحاب المصالح في الشركة ، و كما يوضح هيكل الحوكمة قواعد إجراءات اتخاذ القرارات بالشركة ، و بذلك فإنه يقدم أيضا الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة و إجراءات تنفيذ هذه الأهداف و مراقبة الأداء.¹

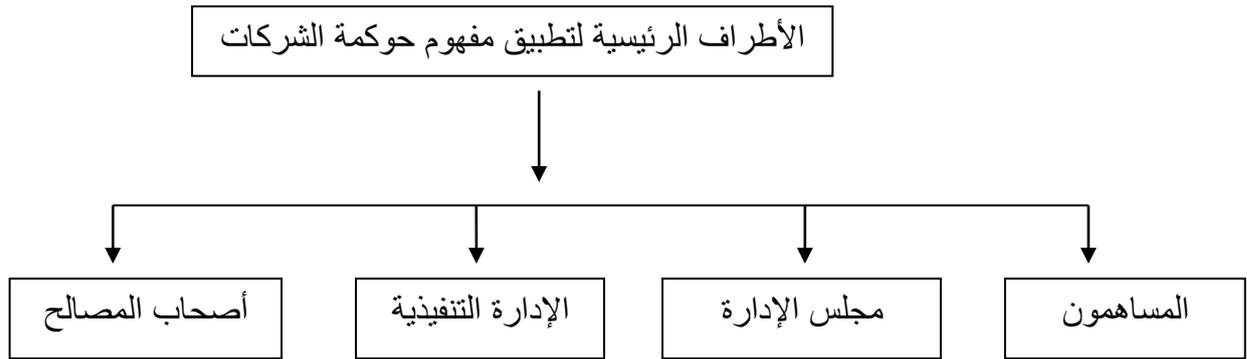
❖ كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها."²

❖ كما عرفها البعض بأنها : " مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات و مساهمها و أصحاب المصالح فيها و ذلك من خلال إيجاد الإجراءات و الهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة ، و توجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء و الإفصاح و الشفافية و المساءلة بالشركة و تعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل ، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة."³

الفرع الثاني : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

توجد أربعة أطراف رئيسية معنية بتطبيق حوكمة المؤسسات و هي كما يلي في الشكل (1-1) التالي:⁴

الشكل (1-1) أطراف حوكمة الشركات



¹- احسين عثمانى و سعاد شعابنية ، النظام المالي المحاسبي كآخذ متطلبات حوكمة الشركات و أثره على بورصة الجزائر ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات الحالية للحد من الفساد المالي و الإداري يومي 06-07 ماي 2012 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة خنبر ، بسكرة.

²- رابح خوني و نسرين فكرون ، دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال ، مرجع سبق ذكره .

³- بن طاهر حسين و بوطلاعة محمد ، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و الإفصاح وجود القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي و الإداري.

⁴- اناصر عبد الحميد ، الشركات في الأسواق الناشئة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة ن 2014 ، ص 47.

المصدر: ناصر عبد الحميد ، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة ، القاهرة، ص 46.

و هذه الأطراف الأربعة تتأثر و تؤثر في تطبيق الحوكمة بالشكل السليم و تحدد مدى نجاح أو فشل تطبيق قواعدها و سنتطرق إلى تعريف هذه الأطراف:

- 1- المساهمون Shareholders : هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم ، و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ، و لهم الحق في اختيار أعضاء.¹
- 2- مجلس الإدارة : " و هو من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ، و مجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل اليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المنظمة ، بالإضافة إلى الرقابة على أداءهم ، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمنظمة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

ويتكون مجلس الإدارة من :

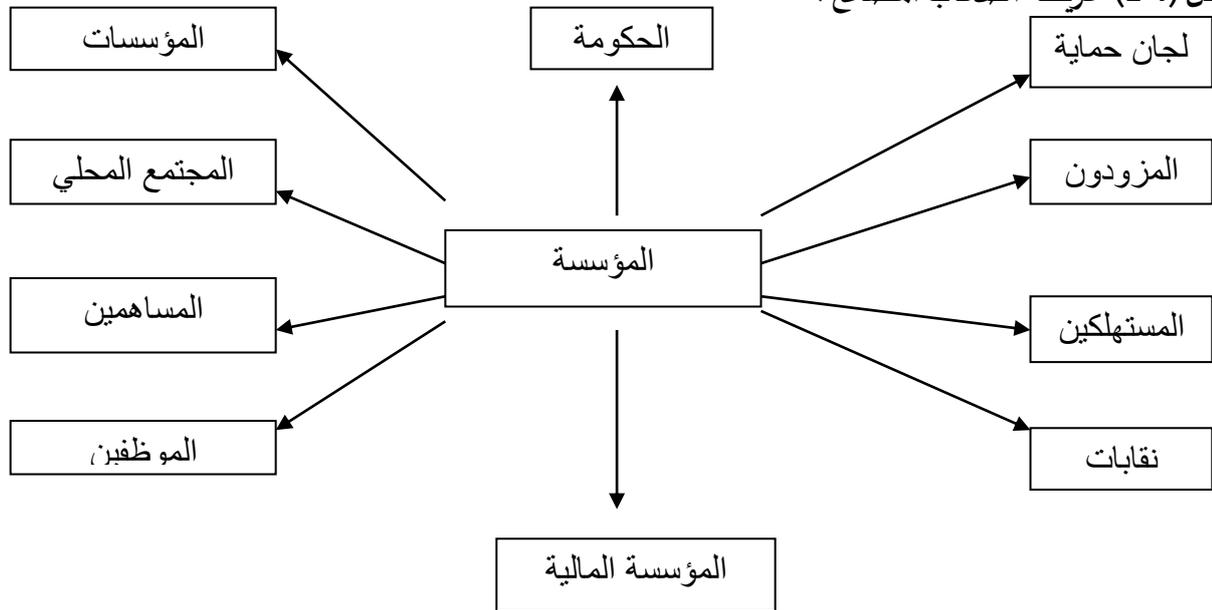
- ❖ رئيس مجلس الإدارة : يكون لرئيس مجلس الإدارة دور محوري في خلق ظروف مناسبة للأعضاء ، و ضمان فاعلية أعمال المجلس.
 - ❖ أعضاء تنفيذيين : و هم الأعضاء الذين يكونون من داخل المنظمة أي يعملون بها.
 - ❖ أعضاء غير تنفيذيين : هم عبارة عن الأعضاء المستقلين ، و الذين هم من خارج المنظمة و لديهم مصالح بداخلها².
- 3- الإدارة التنفيذية : " هي المسؤولة على الإدارة الفعلية للمؤسسة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس ، كما أنها هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها.³
 - 4- أصحاب المصالح : " هم مجموعة من الأطراف لهم مصلحة داخل المؤسسة مثل الدائنين ، العمال ، الموظفين و قد تكون مصالحهم في بعض الأحيان متعارضة فمثلا : الدائنون تهمهم قدرة المؤسسة على السداد أما الموظفون فهمهم قدرتها على الاستمرارية.¹

¹- المرجع السابق ، ص 48.

²- تومي ميلود ، كحول صورية ، نظام المعلومات الحاسوبية لتجسيد حوكمة الشركات و الخدمة الفساد المالي و الإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للخدمة الفساد المالي و الإداري ، يوحى 07-06 ماي 2012 ، كلية العلوم الاقتصادي و التجاري و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة-

³- بروش زين الدين و دهبي جابر ، دور آليات الحوكمة في الخدمة الفساد و الإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للخدمة الفساد المالي و الإداري ، مرجع سبق ذكره.

الشكل (2-1) خريطة أصحاب المصالح :



المصدر: السعيد قاسمي ، نظرية الأطراف ذات المصلحة و حوكمة " مدخل استراتيجي " ، الملتقى الوطني الثاني حول ارساء مبادئ الحوكمة في ادارة الميزانية العامة للدولة يومي 30 و 31 أكتوبر 2012 جامعة ألكي محند أولجاج - البويرة -".

المطلب الثاني : أهمية حوكمة المؤسسات وأهدافها

نتيجة الأزمات و الفضائح المالية التي شهدتها العالم و خاصة أكبر الشركات و الاضطرابات الاقتصادية الحالية المتتالية هذه هي العوامل التي ساعدت على ظهور مفهوم حوكمة الشركات و جعلته في الصدارة بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل العولمة مثل تحرير الاقتصاد و التطرز في وسائل الاتصالات و تكامل أسواق المال و كانت نتائجها تحسين صورة الشركات

¹- بروش زين الدين و دهبي جابر ، مرجع سبق ذكره.

و المساهمة في صنع القرار بالشكل الجيد ، تحسين درجة الوضوح و الشفافية و من هنا و نتيجة ذلك حضي مفهوم حوكمة الشركات بقدر من الاهتمام و ذلك بالنظر اليها من عدة جوانب .

الفرع الأول : أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية

" يلعب القانون بشكل عام بمل فروعته دورا أساسيا كأداة المجتمع ككل و قد أدى التطور الحديث في القانون و فروعته إلى اتساع مفهوم الهدف من القانون التجاري و قانون الشركات the goal of corporate law فبالإضافة إلى أن الشركة تخدم مصالح مساهميها ، و بشكل أكثر تحديدا تقوم بتعظيم العوائد المالية للمساهمين يجب أن تقوم أيضا بالاهتمام بخدمة الأطراف المختلفة ليتسنى لهم الاستثمار في الأسواق . و بذلك يعتبر القانون بصفة عامة من أهم الآليات التي تساعد على حوكمة الشركات ، و خاصة قوانين الشركات و القوانين التجارية ، حيث يقوم بالمحافظة على حقوق المختلفة و تنظيم مجموعة القيود التعاقدية المتشابكة سواء بين الأطراف المختلفة من مؤسسين و مساهمين و مجلس الإدارة العليا و الموظفين بداخل الشركة ، و الأطراف المختلفة خارج الشركة كالمستهلكين و الموردين و الدائنين و الوكلاء و المنافسين و البنوك و الجهات الإدارية و الدول و البيئة الطبيعية و غيرها من الأطراف المختلفة بالمجتمع"¹

الفرع الثاني : أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية

" تبرز أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية في كونها أسلوب لجذب الادخار في الشركات و أسواق المال ، فهي أسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون ، خاصة صغار المساهمين منهم ، تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عوائد لاستثماراتهم . كما أنها تتسع لإحداث التوافق بين العاملين الإدارية و التمويلية لتشجيع جذب مزيد من الاستثمارات للشركة من خلال توفير الحماية كبار المقرضين و المساهمين و ضمان عوائد مجزية لاستثماراتهم ، حيث يمكن اعتبار حوكمة الشركات أحد فروع علم الاقتصاد و الذين عن طريق الحوافر و الآليات المناسبة يضمن اتباع مديري الشركات الأساليب التمويلية الجيدة للحصول على عوائد تنافسية للمستثمرين و بما يضمن السلامة المالية للشركة.

¹- دكتور أحمد علي خضر ، مرجع سبق ذكره ، ص 182.

و حوكمة الشركات تؤدي لزيادة التنافسية خاصة في ظل العولمة و ازالة الحواجز التجارية و تزايد حركة انتقال رؤوس الأموال ، و يتعاظم ذلك الدور في الدول النامية كطريقة لجذب أموال التمويل. فتقوم حوكمة الشركات بحماية أموال تمويل الشركات لعمليات ذات قيمة حقيقية مما يؤدي لزيادة سرعة حركة انتقال رأس المال و تدفقها. كما تساهم في تدعيم الجهاز المصرفي للدولة لزيادة الاستثمارات و تزايد من وضوح معاملات الشركات و شفافيتها و خاصة في مجال القروض و التمويل البنكي.¹

الفرع الثالث : أهمية الحوكمة من الناحية الاجتماعية

" يتسع نطاق اهتمام حوكمة الشركات ليشمل جميع القواعد التنظيمية لأوضاع المنشأة و الشركات في ضوء العولمة بما فيها الجانب الاجتماعي فهو امتداد للجانب الاقتصادي للمنشأة فمع تزايد العولمة ، تزايدت أيضا عولمة الأذواق المستهلكين و تفضيلاتهم و ميولاتهم الاجتماعية و التي تؤثر في أعمال الشركات بتكلفة محسوسة ، و على هذا لا يمكن أن يسمح النظام العالمي للشركات أن تعمل كمورد لشكل معين من نظم المعيشية إلى عملائها ، أو أن تقوم بالعمل كتاجر رقيق في ممارستها مع العاملين بها في الوقت نفسه.

و لا تتوقف مشاركة الشركة في الأعمال الخيرية حتى تكون الشركة مواطنا صالحا ، فإن المواطنة الصالحة للشركات هي ما تؤدي إلى تحقيق الرخاء و الازدهار للشركة كما أنها في الوقت نفسه تسهم في خلق مجتمعات أفضل ، و حماية حقوق الإنسان ، و تيسير جهود التنمية في الدول ، بأخلاقيات العمل التجاري ، بالاضافة إلى مزايا حقيقية للشركات ، فالشركات التي تطبق استراتيجية فعالة لمواطنة الشركات تتمكن من تحسين فرصها في الحصول على رؤوس الأموال و تحسين مكانة منتجاتها و تقوية سمعتها و ولاء عملائها ، و تخفيض المخاطر التجارية ، و الأهم من ذلك تحسين نتائج أعمالها."²

كما نبرز أهمية حوكمة الشركات في الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لذا نميز أهمية الحوكمة بالنسبة للمنشآت.

أهمية الحوكمة بالنسبة للمنشآت : و تتمثل فيما يلي³ :

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

الافصاح الكامل عن أداء المنشأة و الوضع المالي و القرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في المنشأة."

¹- أحمد علي خضر ، مرجع سبق ذكره ، ص 186.ص185.

²- أحمد علي خضر ، مرجع سبق ذكره ، ص 191.

³- كنوش عاشور وولد قادة أمال ، دور الحوكمة في ادارة مخاطر الصوك الاسلامية ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات ، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسبيبة بن بوعلي ، شلف ، ص 22.

الفرع الرابع : أهداف حوكمة الشركات

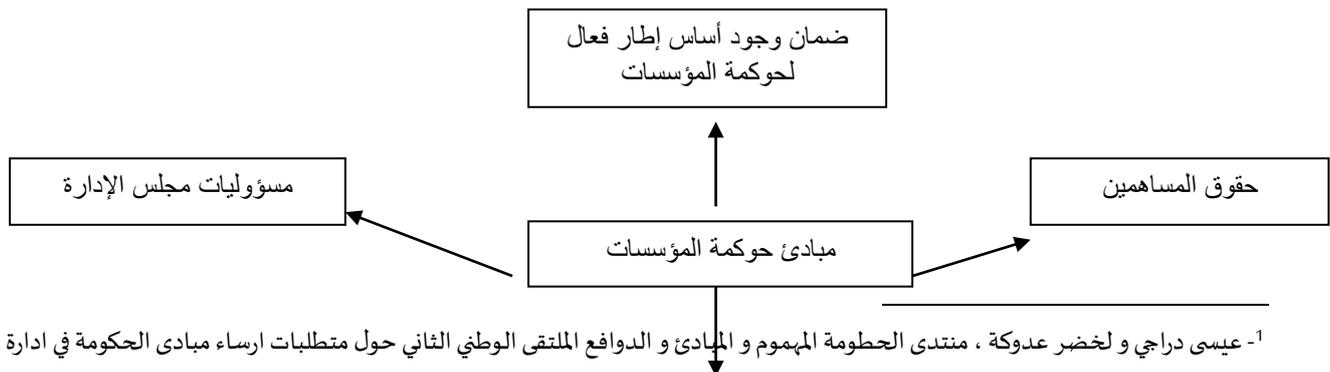
تسعى قواعد و ضوابط الحوكمة إلى مجموعة من الأهداف يمكن الإشارة إليها كالتالي¹:

- ❖ مراعاة مصالح و حقوق المساهمين و حمايتهم.
- ❖ حماية حقوق حملة الوثائق و المستندات ذات الصلة بفعالية الشركات.
- ❖ حماية حقوق و مصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم.
- ❖ تحقيق الشفافية في كافة أعمال الشركات.
- ❖ تحقيق و تأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح و المتعاملين مع الشركات.
- ❖ الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- ❖ تنمية المدخرات و تشجيع يدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولاً لتعظيم الأرباح و بعيداً عن الاحتكارات.
- ❖ الالتزام بأحكام القوانين و التشريعات النافذة .
- ❖ العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين و مستقلين عن الإدارة التنفيذية.
- ❖ محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة المؤسسات

نظراً لأهمية مصطلح حوكمة المؤسسات فقد أولتها عدة مؤسسات اهتماماً و من بين هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD فقامت بطرح و صياغة لحوكمة المؤسسات و هي مبنية في الشكل التالي :

الشكل (1-3) : مبادئ حوكمة الشركات



¹- عيسى دراجي و لخضر عدوكة ، منتدى الحظومة المهموم و المهائد و الدوافع الملتقى الوطني الثاني حول متطلبات ارساء مبادئ الحوكمة في ادارة الميزانية العامة للدولة ، مرجع سبق ذكره.



المصدر : اعداد الباحثين اعتمادا على مراجع سابقة.

- 1- ضمان وجود أساس لاطار فعال لحوكمة الشركات : يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز الشفافية للأسواق و كفاءتها ، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون ، و أن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية و التنظيمية و التنفيذية المختلفة.¹
 - 2- حقوق المساهمين : " تركز مبادئ الحوكمة على حماية المساهمين و تسهيل ممارسة حقوقهم كالحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية و منتظمة ، و المشاركة الفعالة في القرارات الأساسية الخاصة بالشركة من التصويت و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و اعلان رؤيتهم بشأن السياسات المعتمدة في الشركة كسياسة مكافئة المسيرين و سياسة توزيع الأرباح."²
 - 3- المعاملة المتكافئة للمساهمين : " ينص هذا المعيار على أنه ينبغي على اطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين. بما في ذلك مساهمو الأقلية و المساهمون الأجانب ، كما ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم."³
- " و تعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، و حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية ، و التصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ، و كذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها ، أو من الانجاز في المعلومات الداخلية ، و كذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين."

4- دور أصحاب المصالح :

¹- مليكة زغيب دور النظام المعاسي دعم الحوكمة في الجزائر المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي الإداري ، مرجع سبق ذكره ص 120.

²- ناصر عبد الحميد على حوكمة المؤسسات في الأسواق الناشئة ، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

³- نعيمة يحاوي و حكيمة بوسلمة دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري مرجع سبق ذكره.

" ينبغي أن يعترف نظام حوكمة الشركات بحقوق مختلف أصحاب المصلحة وفقا للقانون الساري أو وفقا للاتفاقيات المتبادلة ، و يشجع التعاون الفعال بين الشركات و مختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق الثروة و مناصب شغل.

خلاصة :

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري لحكومة الشركات و ذلك من خلال دراسة المفهوم و الأهمية كما تعرفنا على مبادئ حكومة الشركات و أهدافها فالحكومة و رغم حداثة تطبيقها في المؤسسات إلا أنها اكتسبت أهمية كبيرة حيث تبنتها العديد من المؤسسات كما تطرقنا إلى معرفة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث

المفهوم الخصائص الدور و الأهمية و في الأخير تطرقنا إلى واقع حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية و توصلنا إلى :

تعمل الشركات لديها عدة مجالات اجتماعية و سياسية و اقتصادية ..الخ.

الحوكمة هي مجموعة العلاقات ما بين الإدارة التنفيذية ، مجلس الإدارة ، المساهمين و أصحاب المصالح .

تشكل الحوكمة الأساليب الرشيدة في ادارة المؤسسات و طرق استغلال مواردها .

تبين الحوكمة الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة و الوسائل لتحقيق تلك اهداف.

يعتبر كل من مجلس الإدارة ، الإدارة ، المساهمون و كذا أصحاب المصالح الأطراف المسؤولة على تطبيق الحوكمة.

الأزمات المالية هي التي ساعدت في كثرة تطبيق الحوكمة.

للحوكمة أهمية كبيرة و هذا يكمن في كونها الوحيدة التي وضعت لها مبادئ رسمية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للفعالية

التنظيمية

تمهيد:

تنبثق أهمية الفعالية التنظيمية من سعي جميع ادارات المؤسسات الاقتصادية إلى رفع مستوى أدائها و المثابرة على تحقيق أهدافها و ذلك من أجل البقاء و الاستمرار و هذا من أجل فرص وجودها في المجتمع لأن هذه الأخيرة تساهم بشكل كبير في نموه و تطوره ، كما أن للفعالية التنظيمية أهمية من ناحية العمال الذين يحاولون دراسة مدى فعالية المؤسسة التي تنتمون اليها ، كما أن لها جوانب كثيرة يختلف من خلالها الباحثون كل حسب المدرسة التي ينتهي اليها و منها من يدرس الجانب الاقتصادي و آخر الجانب الاجتماعي كما لها مداخل و مؤشرات لقياسها و لها عدة نماذج و هذا ما سنحاول التطرق اليه في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث.

المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : الفعالية والكفاءة

الفرع الأول : تعريف الفعالية

نظرا لأهمية موضوع الفعالية فقد اختلف الباحثين في تحديد مفهوم هذه الأخيرة و من بين هذه التعريفات ما يلي :

1-1- هي حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة ، بمعنى حالة التوافق بين عملية التغير التنظيمي

و أنواع البيئة (مستقرة ، متضخمة ، غير مستقرة ...) مضافا إليها شكلها الخارجي و لداخلي.¹

1-2- يعتبر برنارد bernard أول من حاول أن يقدم تعريف للفعالية التنظيمية ، معتمدا على عنصر الهدف

كمؤشر رئيسي للفعالية ، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقرنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم

من أجله هذا النشاط.²

1-3- على أنها الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها.³

1-4- هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية و إدارية و ما يؤثر فيه

من متغيرات داخلية و خارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة.⁴

و هناك تعاريف أخرى للفاعلية و هي عبارة عن مجموعة التعاريف التقليدية للفعالية التنظيمية ، سنحاول هذه

التعاريف التركيز على الأهداف فقط دون تحديد طبيعتها.

هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

هي درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.

¹- بوشمال أحمد ، سوسيولوجيا التغير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي رسالة ماجستير تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2010-2011 ، ص 109.

²- بعاج الهاشي ، دور العملية التدريجية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2009-2010 ، ص 17.

³- بعاج الهاشي ، نفس المرجع ، ص 17.

⁴- بعاج الهاشي ، المرجع ص 18.

تعرف على أنها درجة تحقيق الأهداف المحددة.

و هناك فريق يعرفها بأنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المحصلة أي التطابق بين مدخلات النظام و مخرجاته.¹

2- و هناك أيضا من يعرفها بأنها القدرة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الهداف التي تحققها.

3- و هناك تعاريف أخرى من يعتقد أو يحدد مفهوم الفعالية التنظيمية على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات و تطلعات الأفراد الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية فيما بينها و يرى ميلز على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها.²

4- الفعالية أو الفاعلية³:

يقصد بها مدى تحقيق أهداف النظام ، و هناك من يعرفها بأداء الأعمال الصحيحة فالفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة و أهداف و استراتيجيات محددة.

الفرع الثاني : مفهوم الكفاءة و الفرق بينها و بين الفعالية

1- مفهوم الكفاءة التنظيمية : يقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة أي الاقتصاد في استخدام الموارد

و حسن الاستفادة منها ، أن تنجز عمل ما بالشكل الصحيح أي الجودة المطلوبة و بأقل الموارد و التكاليف.⁴

2- الفرق بين الفعالية و الكفاءة المنظمة:⁵

كما سبق الإشارة إليه بقصد الفعالية التنظيمية ، قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تكيفها مع المحيط و تطورها فشركة الأغذية المعلبة مثلا التي تحقق الأرباح المستهدفة ، و تقدم للمجتمع منتجات مرتفعة الجودة هي شركة تحقق الفعالية.

¹- بوشمال أحمد ، نفس المرجع ، ص 107.

²- بوشمال أحمد نفس المرجع ، ص 109.

³- طوطاوي زوليخة ، فعالية الأنظمة التربوية و مؤشرات قياسها ، المدرسة الوطنية التحضيرية لدراسات المهندسين روية الجزائر ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية – جامعة الوادي ، العدد الأول – سبتمبر 2013.ص6.

⁴- طوطاوي زوليخة ، نفس المرجع ، ص 6.

⁵- نور الدين ناويريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة دكتوراه تخصص علم نفس العمل و التنظيم ، جامعة محمود منتوري قسنطينة 2005-2006.ص147.

أما الكفاءة التنظيمية فتربط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة ، و تقيس مدة تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المدخلات ، و المخرجات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات)

فكفاءة المنظمة هي عبارة عن مخرجات منظمة و مدخلات المنظمة :

فلو أن بإحدى الشركات العاملة في نفس المجال (الأغذية المعلبة) تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة في الانتاج و في نفس الوقت تتسبب في احداث التلوث في البيئة المحيطة فإن هذه الشركة لا تعمل بكفاءة."

المطلب الثاني : أهمية و خصائص الفعالية التنظيمية

الفرع الأول : أهمية الفعالية التنظيمية

" تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها و نظمها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي هام و هو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة فالمؤسسات إنما تنشأ و تنمو لتأدية رسالة معينة و القيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يولمها في المقابل هذا كل ما تحتاج اليه من دعم مادي و أدبي و معنوي يفي على حياتها و يساعدها على النمو ، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها و أهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة ، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل ، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد و المحقق لأهدافه ، و من ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم و استمراره و تطوره ، و هي أخيرا معيار الحكم على نجاحه .
- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة ، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أداءها.
- تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة و تفوقها في جميع مجالات نشاطها ، فهي خاصية كلية و شمولية تصف و تلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.¹

¹- بعاج الهاشي ، مرجع سبق ذكره ن ص 22.23.

الفرع الثاني : خصائص الفعالية التنظيمية

تتجسد خصائص الفعالية التنظيمية فيما يلي :

- الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية : تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية...الخ.
- التنوع : حيث تستفيد منها جهات مختلفة و متنوعة منها المجتمع ، الأفراد ، المساهمين ..الخ
- التعقيد : لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- النسبية : إذ لا يمكن اصدار حكم على مؤسسة ما بصورة مطلقة ، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها و أهدافها و لمستفيدين من خدماتها و الوقت الذي يتم تقييم فعالية المؤسسة فيه .
- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة ، فهي مركبة من معاني مختلفة و أبعاد متعددة " مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية و منطقية"¹

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومشاكل القياس

نظرا لاهتمام الباحثين بموضوع الفعالية التنظيمية و انطلاقا من دراساتهم توصل و إلى وجود عدة عوامل تؤثر في الفعالية و هناك أيضا صعوبات تعرقل عملية قياس هذه الأخيرة .

الفرع الأول : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

سننتظر إلى عرض بعض العوامل التي تؤثر في تحديد الفعالية التنظيمية و هي كالتالي :

" درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.

- أساليب تكنولوجيا الانتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العالة.
- درجة الالتزام باللوائح و الاجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الراسي و الأفقي.
- وحدة السلطة الأمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار معتمدة.

¹- بعاج الهاشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

- اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون افراط أو تفریط فالمركزية تقيد كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مقيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة .
- نظم الرقابة و المتابعة المعتمدة في شكل جزاء و عقاب.
- شبكات الاتصال على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.¹

الفرع الثاني : مشاكل قياس الفعالية التنظيمية

نظرا لغياب فلسفة شاملة لقياس الفعالية في الفرع التطرق إلى بعض اسباب ذلك :

- 1- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية ، و التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعني الكثير من القصور في اعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع ، و يمكن ارجاع هذا القصور إلى العوامل التالية :
- الخلل في أنظمة الضبط و النظم المحاسبية بشقيها العام و المحاسبي و ذلك بحكم الاهمال لمجموعة من معلومات أو الجهل بها.
- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق ، فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح ، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية و انما نتيجة لوضعية احتكارية.

- 2- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة و التي تمثل انتاج الثروة أو التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية ، و هذا بسبب

¹ عبد الوهاب سويبي ، الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، فرع : التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 ، ص 16.

امكانية زيادة القيمة المضافة باساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الانتاجية المتاحة للمؤسسة :

3- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل و مداخل نيو كلاسيكية تركز على العامل و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود و امكانية التنبؤ و التخطيط ، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.¹

انطلاقا من قياس تلك الأسباب التي تمنع ايجاد فلسفة قياس شاملة ، سنتوجه إلى ذكر بعض الصعوبات التي تواجه عملية القياس فيما يلي :

1- عدم وجود اجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الاساسية يجعل من عملية قياسها صعبة ، فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف ، نجد فيها تعميم كبير ، إذ يختلف محتواه باختلاف الاطراف التي تتعامل مع المؤسسة ، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين ، و مرفوضة من قبل العمال ، و بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو الغير رسمية.

2- مشكلة الثبات عبر الزمن و صدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية .

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملاستها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم ، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة غلى آخر.²

¹- عبد الوهاب سويسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

²- عبد الوهاب سويسي ، مرجع سابق ، ص 18.

المبحث الثاني : مداخل ومؤشرات الفعالية

المطلب الأول : مداخل دراسة الفعالية¹

بناء على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات و الظروف بل إنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معينة (طبيعة نشاط ، و نوعية البيئة ، و مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها ...) بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط ، كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من المداخل لدراسة موضوع من زوايا مختلفة.

1-1- مداخل تقليدية الفعالية التنظيمية :

في قياس ركزت هذه المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية:

- الحصول على مختلف المداخلات ، الموارد الضرورية للعملية الانتاجية.
- القيام بعملية المعالجة ، التفاعل بين مختلف المداخلات.
- تحقيق المخرجات و التي تتمثل في الأهداف المسطرة .

1-2- مدخل موارد النظام :

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية على عنصر المداخلات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية ، و يمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها " القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ، و الحصول على ما يحتاج اليه من مختلف مستلزمات العملية الانتاجية " و لدراسة موارد النظام قام الباحثان yochtman و beqshore بتقديم مقاييس للفعالية و ترتيبها في شكل هرمي .

❖ قمة الهرم : تحتوي على مجموعة المعايير المثالية و التي تقيم فقط عبر الزمن : مثال على ذلك الاستخدام الأمثل

للغرض و الموارد الموجودة في البيئة.

❖ وسط الهرم : هي المعايير قبل المثالية ، تمتاز بقلّة عددها نوعا ما ، و لها قيمة تناوبية فيما بينها كما أنها تبدو

مستقلة عن بعضها عمليا ، على الرغم من أنها قد تربط مع بعضها في الأداء ، و المثال على ذلك عمليات التنسيق

، و ترجمة التصورات الاستراتيجية و تربط هذه المعايير بقياس المخرجات .

¹- عبد الوهاب سويسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

❖ قاعدة الهرم : هي مجموعة متغيرات فرعية كثيرة العدد تتعلق بأهداف جزئية أو وسائل لتحقيق الأهداف و ترتبط بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسة ، كذلك فإن قياس هذه المتغيرات تكون على المدى القصير و المثال على ذلك انتاجية العامل أو تكاليف الصيانة أو الناتج التجاري للبائع.

و بصفة عامة فإن قياس الفعالية للمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة للحصول على ما تحتاج اليه من موارد لمختلف نشاطاتها و من أهم هذه المؤشرات نجد :

- القوة التعاضدية للمؤسسة.

- مرونة المؤسسة و التي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية و من خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية يتماشى و بشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح ، كالجامعات و المستشفيات و التي يصعب عليها قياس فعاليتها من خلال المخرجات ، و عليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو كفاءة بشرية الكف ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية هو اهمالية لكيفية استخدام و تفاعل هذه الموارد.

2-1-1 مدخل العمليات الداخلية :

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسة أو بمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة ، حيث تنظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية ، ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل و استيعاب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر و درجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمية السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية).

- وجود مناخ تنظيمي ملائم و الذي نقصد به : مجموعة العوامل و الخصائص و القواعد و الأساليب و السياسات التي توجه و تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة و تميزه عن غيره من المؤسسات .

- شيوع روح الفريق و العمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.

- بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الاطراف التي تشكل منها المؤسسة.

- ارتفاع دافعية العمال و درجة الولاء للمؤسسة.

و تشير أيضا إلى ن هذا المدخل يركز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه و المحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر ، أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق و يتجاهل دور و تأثير البيئة الخارجية ، و منه فإن قياس المناخ التنظيمي ينفي مسألة تحكيم تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية.

1-1-3- مدخل الأهداف :

يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزاوية المخرجات ، بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة ، ثم قياس مدى امكانية المؤسسة تحقيق مستوى مرضي منها ، كما ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيين :

- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى اليه.
- امكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة و من ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلال في الأهداف بين المؤسسات أمر حتي ، إلا أن الباحث etzioni ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف :

❖ أهداف اقتصادية : خاصة بالمؤسسات التي تنتج السلع و الخدمات .

❖ أهداف تتصل بالنظام و الضبط : أي ضبط السلوك الانحرافي كمؤسسة السجن و الصحة العقلية.

❖ أهداف اجتماعية و ثقافية : و تدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم ، كالجامعات و مراكز البحث.

و عليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط و معقد في نفس الوقت ، فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها ، بينما التعقيد يبرز أن لمعظم المؤسسات أهداف متعددة و متضاربة و هل قياس الفعالية يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهم الأهداف أو بمدى تحقيقها لأكثر من هدف و ما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف.

كذلك أشار الباحثون KOCHON و CUMMINGE و HUBER : إن التمايز الهيكلي في المؤسسات له علاقة بتنوع الأهداف و عدم تطابقها ، فنظرا لأن معظم المؤسسات لها هياكل تنظيمية مختلفة ، فإن التعددية و عدم

التطابق تؤخذ عادة على أنها مسلمات بالنسبة للمؤسسة ، و هذا ما يجعل مدخل الأهداف صعب الاستخدام لكن لا يلغي فائدة استعماله ، و لا يوضح التساؤلات السابقة يمكن استعراض المداخل الفرعية لمدخل الأهداف :

- أ- مدخل الهدف السائد : و يقصد به الهدف الرسمي المعلن مثل حجم النتائج في المؤسسات الصناعية.
- ب- مدخل تعدد الأهداف : في الكثير من الأحيان تسعى المؤسسة على تحقيق أكثر من هدف في وقت واحد ، فإن كان حجم الإنتاج غير كامل لقياس الفعالية ، فإنه يمكن قياس الفعالية من خلال أكثر من هدف مثل تحقيق الأرباح و رضا العمال في نفس الوقت .
- ت- مدخل الأهداف الوسيطة : يتم الاعتماد في هذه الحالة على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية أو في هذه الحالة تستخدم مؤشرات عامة للفعالية كالقدرة على الابتكار و الابداع و كذلك قدرات المؤسسة في التنمية و التكوين .
- ث- مدخل الأهداف المرحلية : ينطلق هذا المدخل من فرضية وجود أهداف خاصة لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها ترتبط بالزمن (قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل) و قياس الفعالية يتوقف على مدى تحقيق الأهداف المرحلية.

ومن أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل :

- ❖ الانتاجية : عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة.
- ❖ الرضا الوظيفي : الروح المعنوية لدى الأفراد و درجة الإقبال و التعاون على العمل (معدل التغيب) .
- ❖ الكفاءة : نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات.
- ❖ الربحية تقوم على التوازن بين الناتج و التكلفة و الظروف المحيطة بهذه العمليات .

أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه مدخل الأهداف فتتمثل فيما يلي :

- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة و ربما متعارضة تصعب من قياس الفعالية.
- تحديد محتوى و ترتيبها يصعب من اعتمادها كمقياس للفعالية التنظيمية.

- البعد الزمني للأهداف (التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل).
- صعوبة تكميم بعض الأهداف يجعل من قياس الفعالية أمرا صعبا.

1-2-2 مداخل معاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية¹:

نتيجة للتصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية ، و تركزه على نظرة الجزئية إما للأهداف أو العمليات أو الموارد ، لذلك قد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تأزر ايجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية.

1-2-1 المدخل النظامي :

برز المدخل النظامي كطريقة تفكير و منهجية في الربع الأخير من هذا القرن كواحد من افضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات و دراسة الظواهر ، و تنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة من خلال استهلاك الطاقة و المعلومات و بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة.

و لدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لابد من معالجتها في إطارها الكلي ، و هذا ما يؤدي بنا إلى الوقوف على دراسة :

- ✓ تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة و بين كل .
- ✓ العلاقات المتبادلة بين الكل (المؤسسة) و بيئتها.
- ✓ الضبط و التعديل و المراجعة من خلال القيام بتغييرات تسمح بالتطور و التكيف مع المحافظة على روح و هوية المؤسسة.

و لتحديد الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في دراسة للفعالية لابد من تحديد خصائص للنظم المفتوحة :

- أ- مجموعة النظم الفرعية المترابطة : و عادة ما تمثل مجموعة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة و المعبر عنها في بناء هرمي (الهيكل التنظيمي) هذا الأخير يحدد مجموعة الارتباطات و التفاعلات التي تتم بين الوظائف.

¹- عبد الوهاب سويسي ، مرجع سبق ذكره ، ص

ب- الاختلاف : و المقصود به التجزئة أي وجوده عدة أقسام داخل المؤسسة ، بحيث لكل قسم ظروفه الخارجية التي تؤثر فيه ، كذلك لكل قسم مدخلات و مخرجات خاصة إلى جانب ذلك معلومات مؤثرة تتعلق بالمهام المسندة إليه.

ت- الكلية : و نقصد بها أن المؤسسة ككل ليست المجموع الحسابي و إنما المجموع الكلي الذي يظهر من خلال ترابط و تداخل هذه النظم الفرعية و هذا ما نعبر عنه بالتعاضد أو التأزر.

ث- الأهداف : للمؤسسة عدة أطراف تسعى إلى تحقيقها و يمكن تجميعها بصفة عامة في المجموعات التالية :

- أهداف تتعلق بالمجتمع انتاج السلع و الخدمات المطلوبين.
- أهداف المخرجات : تتعلق بالتشكيلة السلعية المنتجة (التنوع).
- أهداف النظام : و تتعلق بالوضعية المرغوب فيها للمؤسسة كالنمو و الاستقرار.
- أهداف المنتج : و تتعلق بالخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتجات من حيث مستوى الجودة ، الكمية ، و الإبداع.

ج- المعلومات المرتدة : و تعني المراجعة أو الرقابة و تحديد الانحرافات الخاصة بتحقيق الأهداف و تتم من خلال اختيار النتائج ، التقارير... الخ ، و يمكن أن نميز بين المعلومات المرتدة أو الرقابة السلبية إذا كان الهدف منها العودة أو تغيير الموقف ليصبح النظام كما هو عند البدء أو كما هو مخطط له ، و المعلومات المرتدة أو الرقابة الايجابية و التي تشجع النظام على تغيير و إعادة النظر في الأهداف إذا كانت الظروف تستلزم ذلك.

ح- التأثير السلبي : تعمل كل من الرقابة السلبية و الرقابة الايجابية على تقليل الاضطراب أو الخلل في النظام ، بحيث تساعد على تحديد المدخلات الجديدة و إعادة هيكلته للقضاء على هذا الخلل ، و يمكن أن تظهر هذه العملية على مستوى المؤسسة من خلال الاحتفاظ بالسيولة لمواجهة التقلبات في أسعار السوق أو توظيف كفاءة عالية تسمح بتحليل لاتجاهات التغيير على مستوى البيئة الخارجية و عليه فإن المؤسسة مهددة الزوال كلما كانت عوامل الخلل كبيرة من خلال المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة ، أو على مستوى المعالجة.

خ- الاستقرار و التأقلم : قد تكون الأنظمة المفتوحة مستقرة أو قابلة للتأقلم أو التكيف مع معطيات البيئة الخارجية ، فالاستقرار يعني محاولة المؤسسة المحافظة على هيكلها و علاقتها كما هي ، بينما التأقلم يعكس رغبة المؤسسة في التغيير و النمو من خلال إضافة أجزاء جديدة للهيكل أو إقامة علاقات جديدة.

1-2-2- مدخل أطراف التعامل (أو العناصر الاستراتيجية) : يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها كما هو في التدخل النظامي ، لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا في عمل المؤسسة ، بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كمقياس للفعالية ، و الذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة و استمرارها ، و تتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-2) : يوضح أطراف التعامل في المؤسسة:

الأطراف	الهدف
المورد	التزام المؤسسة بسداد قيمة الموارد المباعة لها
المستهلك	الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية.
العامل	الحصول على أعلى أجر و توفير أفضل ظروف عمل ممكنة.
المالك	تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم .
المدير	الحصول على أعلى مرتبات و أكبر قدر من السلطة و النفوذ
الدولة	الالتزام بالقوانين و اللوائح و التشريعات المنظمة للعمل و النشاط.
المجتمع	المساهمة في التنمية الشاملة و تحقيق الرفاه الاجتماعي.

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا من معلومات سابقة

و من هذا المنطلق يعبر الباحث GEORZIOU على أن النجاح التنظيمي لا ينظر اليه من زاوية تحقيق الهدف و إنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على اسهامات الأعضاء و مكافأتهم بحوافز مقابل ذلك ، هذا يؤكد على أن الفعالية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء و استمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف.

كما يمكن النظر للفعالية من زاوية سيكولوجية ، بحيث نحقق الفعالية بشكل ايجابي كما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصبو اليه ، لذلك فإن عوامل مثل : الإنتاجية و الربحية هي ظروف ضرورية لحياة المؤسسة و ليست نهايات في حد ذاتها .

كذلك فإن تناول الفعالية من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها كمايلي :

- ❖ عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة يؤثر على فعالية التنظيمية .
- ❖ الصياغة السيكولوجية للفعالية لفائدة أطراف التعامل تهمل الأنشطة و المهام التي تقوم بها المؤسسة و هذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية.
- ❖ إهمال حقيقة وجود أفراد خارج المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر و ينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.

و لمواجهة هذه المشاكل قدم هذا المدخل أكثر من نموذج يتناسب و ظروف و طبيعة عمل المؤسسة و تتمثل هذه النماذج في ما يلي :

- أ- النموذج النسبي : يرى أن المنظمة أن تعطي أوزان متناسبة نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها ، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر ، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.
- ب- نموذج القوة : و يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا ، و أقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة ، و بالتالي لابد من ارضاء هذا الطرف أولا حتى و لو على عكس الأطراف الأخرى.
- ت- نموذج العدالة الاجتماعية : و هو عكس نموذج القوة ، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا ، ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا ، و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل ، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة ن و في حالة ظهور شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن جميع الأطراف.

ث- النموذج التطوري : و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ، و أيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة ، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أهداف التعامل و بالتالي لابد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق ، بعد فترة قد ترى المنظمة لابد من الاهتمام بالملاك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع اجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.

و عليه تختار المؤسسة النموذج الذي يتناسب مع ظروفها ، و تقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة بمدى تحقيقها لأهداف أي طرف و مدى اشباعها لحاجاته ، كذلك فإن أهم ما يميز هذا المدخل هو تركيزه على مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية و التي لها علاقة بنشاط المؤسسة.

1-2-3- مدخل القيم التنافسية:

يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صورة مختلفة حسب نظرة الفرد و مكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فتقيم فعالية المنظمة يختلف بين مدير الانتاج و مدير التسويق و مدير المالية و ما إلى ذلك يمكن القول إن الفعالية أمر شخصي يرتبط بقيم الفرد و رغباته و عليه نعتبر أن الفعالية ظاهرة متعددة المجالات ، حيث اعتمد CAMPBELL في دراسته على 30 (ثلاثين) مقياس معياري.

و بناء على نماذج دراسة الفعالية ، تم بناء نموذج القيم التنافسية من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة.

➤ المجموعة الأولى : المؤسسة/ الأفراد : فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا و المهارة و الكفاءة في العمل ، أما التركيز على المؤسسة فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية و الكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.

➤ المجموعة الثانية : المرونة / الجودة : و تمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف و التغيير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الإبداع بينما تعكس الجودة امكانية أحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي و الالتزام بالاجراءات التي تحكم العمل .

يمكن تقييم خصائص كل نموذج حسب الجدول التالي :

الجدول (2-2) : خصائص مداخل القيم التنافسية :

النموذج	الخصائص
الهدف الرشيد (التخطيطي)	تحقيق مستوى انتاجية و كفاءة عالية من خلال رسم المخطط و البرامج
العمليات الداخلية	تحقيق السيطرة و الاستقرار من خلال نظم اتصال و معلومات جيدة
النظام المفتوح	القدرة على الحصول على موارد النمو من خلال تنمية علاقات مع أطراف البيئة
العلاقات الانسانية	تنمية و تطوير المهارات الخاصة بالأفراد و رفع مستوى الرضا من خلال التكوين.

المصدر: عبد الوهاب سويسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

و الملاحظ على هذه نماذج الأربعة ، أنها تشكل من قيم متناقضة أو متنافسة ، فنموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح و نموذج العلاقات الانسانية يعاكس نموذج الهدف الرشيد ، لذلك يمكن القول أن الاهتمام بنموذج يكون على حساب نموذج آخر ، و على سبيل المثال الاهتمام بالبيئة الخارجية يكون على حساب العمليات الداخلية ، و عليه فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية ، فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى صلب داخلي الاهتمام المفرط بالعمال يؤدي إلى الإهمال و الاستهتار بالأهداف

المسطرة ، و الاهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية ، يؤدي إلى بروز سلوكيات عدوانية ، كل هذا يظهر في شكل عدم فعالية لذلك يمكن القول أن الفعالية وفقا لهذا المدخل هي " عملية توازن " بين القيم المتنافسة.

المطلب الثاني : مقارنة بين مداخل دراسة الفعالية¹

إن محاولة ايجاد للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى ، كما تبقى الفعالية السند الهام للممارسين و القائمين بالتحليل التنظيمي ، و حتى تتمكن من مقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية ولا بد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع.

أولا : أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية

تتمثل هذه الأسباب في العناصر التالية :

- الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة و الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الانتاج و الحجم و خصائص الهياكل المعتمدة ، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس التقييم للفعالية.
- الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة ، و الذي ينطلق في تشريعه للظاهرة من خلفية معينة (التيار الكلاسيكي ، أو التيار الحديث....الخ)
- تلعب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المعتمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية و البيئة بصفة عامة.
- يعود أيضا الاختلاف إلى المؤسسة نفسها ، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام و المستويات التنظيمية التي تبناها و عليه فإن قياس الفعالية و المدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم إلى آخر. الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير في نفس الوقت و الذي يتم شرحه في فصل خاص به.

¹- عبد الوهاب سويبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

➤ اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة و التي لها مصالح معها و التي تؤثر فيها و تتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك ، زبائن ، موردون ، بنوك) يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري ، ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية أخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلفة هذه الأطراف التوازن بين المؤسسة و الأطراف التي تتعامل معها مؤشر للفعالية.

ثانيا : مجالات المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية¹

تسمح عملية المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية على الحكم بشكل أفضل على الفعالية التنظيمية تحت الظروف الخاصة بكل مدخل ، و منه اختيار أساليب القياس أكثر ملائمة لواقع المؤسسة موضوع الدراسة و الجدول التالي يبين أوجه المقارنة بين المداخل السابقة الذكر:

الجدول رقم (2-3) : المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية

المداخل التقليدية						المقارنة
القيم التنافسية	أطراف التعامل	مدخل نظامي	الأهداف	العمليات الداخلية	موارد النظام	
أمر شخصي مرتبط بتقييم الفرد و	التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة	المدخلات+المعالجة + المخرجات	المخرجات	كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	الحصول على المدخلات	موضوع الفعالية

¹- عبد الوهاب سويسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

تفضيلاته	في بقاء المؤسسة					
التوازن مع مختلف المعايير السابقة	التحفيز المشاركة تكامل أهداف مختلف الأطراف	القدرة على تأمين الاحتياجات القدرة التنافسية كفاءة المعالجة مرونة التكيف مع البيئة الخارجية	الانتاجية الكفاءة الربحية	مناخ تنظيمي ملائم روح فريق الدافعية	القوة التفاوضية المرونة الكفاءات	أساليب قياس الفعالية
في حالة عدم وضوح الأهداف و الأخذ بعين الاعتبار الزمن	لما تكون قوة تأثير أطراف التعامل قوية و على المؤسسة الاستجابة	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات و المخرجات	لما تكون الأهداف واضحة و قابلة للقياس و محددة في اطار زمني	تتحقق من خلال الانسياب المنتظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	بالتركيز على الحصول على الاحتياجات الضرورية	الانتقال

المصدر: عبد الوهاب سويدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

المطلب الثالث : عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية

يتم تحديد الفعالية التنظيمية من خلال التطرق إلى بعض العناصر التي تتفاعل فيما بينها و التي تشمل جميع المتغيرات و هذه العناصر تسمى أيضا بالمؤشرات و يمكن الإشارة إلى بعضها فيما يلي:

1- الرضا عن العمل : " ظهرت عدة محاولات لتعريف الرضا الوظيفي و من أهمها الذي يرى بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن " مجموعة من الاهتمامات النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق : انني راض عن وظيفتي.

كما أوضح كاتزل بأن درجة الرضا الوظيفي تمثل بين ما يحققه الفرد فعلا و بين ما يطمح إلى تحقيقه في حين أوضح لوليز بأن كافة نظريات الدوافع و الحوافز و بعض نظريات الحاجات تعتبر حصول المرء على مزيد مما يريد يجعله أكثر قناعة و رضا.¹

2- الانتاجية : " و تتمثل في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط ، مقارنة الانتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.²

3- تطوير اليد العاملة : يقصد به التكوين أو التدريب لما لهذه العملية من أثر على الأداء و في ظل المتغيرات التنظيمية و التطورات التكنولوجية فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال و رسكلتهم قصد تكييف مؤهلاتهم مع الوظائف الجديدة التي سيشتغلونها و لتفادي الأعطاب التي تصيب الآلات مثلا أو الأخطاء التي ترد من طرف الموظف صاحب الخبرة المحدودة ، فالتكوين هو عملية التي من خلالها يزود العاملين المعرفة و المهارة لأداء و تنفيذ عمل.

4- الاحتفاظ بالعمال : إنَّ الاحتفاظ بالعمالة أمر ضروري في حالة و مستغنى عنه في حالات ، إما الحالة فهي حالة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر و الطلب على منتجاتها الأجود فلا يليق بأن يكون معدل دورات العمالة مرتفع مهما كانت الأسباب لأن الفرد صاحب الخبرة و العارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد و المستقطب الجديد الذي يخضع إلى فترة تجريبية حتى يتعود على الروتين و منه على المؤسسة و الحرص الدائم في المحافظة على عمالها و إما الحالات الأخرى فهي عديدة نذكر منها حالة المؤسسة قيد التصفية أو الانحدار مما يجعل عمالها أكثر عرضة للتسريح و بهذا ينتج حراكا مهنيا و للمؤسسة الحق في تخفيف عبئ و تكاليف قد

- عبد الله ، دور الأطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم

¹ اجتماع التنمية ، ص 20-21.

² بعاج الهاشي ، مرجع سابق ، ص 27.

تصرفها من أجل استبقاء المورد البشري دون القيام بعمليات انتاجية ادر عليها بأرباح تساهم في خفض هذه التكاليف.¹

5- التحفيز والدافعية: "و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة."²

6- الروح المعنوية: "لا يمكن لأي عامل في المؤسسة أن يقوم بعمله على أكمل وجه إلا إذا كان يتمتع بروح معنوية عالية ، لأن هذه الأخيرة تخلق بداخله القوة و القدرة و الرغبة في ممارسة أدواره ووظائفه دون اذني المرجوة من قبل المؤسسة."³

7- الربحية: و هي كمية الايرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.

8- الجودة: و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

9- حوادث العمل: و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي تستغرقه التعطيل و ما ينجز عنه من خسائر مادية و بشرية .

10- دوران العمل: و يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض ارادتهم ، و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

11- معدل التغيب: و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.⁴

12- المساهمة و تقسيم القيود: إن الحديث عن هذا العنصر يقودنا إلى استعراض أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لماذا ؟ لأنه و بكل بساطة هذه المشاركة ستحد و تقلل من الصراعات داخل المنظمة فالقرار الجماعي يمثل انصياع القلة لهذا القرار و كذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة ، هذا لأمن جهة و من جهة أخرى فتقسيم النفوذ يوحي بمبدأ التداول على السلطة و فتح قنوات الاتصال بأنواعها .

13- البقاء و الاستمرارية: إن المؤسسات الناجحة هي التي ما زالت نشاطها و على سبيل المثال الشركات العالمية الضخمة مثل TOYOTA فبقائها مرهون بتوفر عناصر و مؤشرات الفعالية المذكورة و تسلسلها يعني تكاملها و العلاقة الجدلية القائمة فيما بينهم جميعا ، لأن هذا يؤدي بالمؤسسة بالمحافظة على حصتها السوقية من خلال

¹- بوشمال أحمد ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات ، مرجع سابق ، ص 130.

²- عبد الوهاب سويبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

³- عبد الله ، عبد الوهاب سويبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

⁴- بعاج الهاشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

رضا الزبائن و زيادة حجم المبيعات الذي تفرضه جودة المنتج و لهذا كله يضمن استقرار المؤسسة ثم استمرارية نشاطها و في النهاية البقاء.¹

14- و هنا كعدة مؤشرات و عناصر أخرى و هذا لعدم اتفاق العلماء و الباحثين على تعريف أو مفهوم موحد للفعالية التنظيمية و من هنا " تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الفعالية ليس أحادي البعد و إنما متعدد الأبعاد و بخصوص المعايير على الأبعاد فهي مسألة نسبية ، تتعلق بثقافة الكتاب و الباحثين و يتضح لنا من خلال الدراسة لهذا الكم من المؤشرات تأكيد الخلاف القائم بين الكتاب و الباحثين حول الأبعاد التي تأخذها الفعالية التنظيمية فمنهم من يراها اقتصادية و منهم من يراها اجتماعية و أخرى ثقافية... الخ"²

المبحث الثالث : نماذج الفعالية و معايير قياسها

المطلب الأول : نماذج الفعالية

هناك عدة نماذج أو أنماط للفعالية التنظيمية من خلال مجموعة من الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع سنحاول في هذا المطلب أهم هذه النماذج.³

1- نموذج الأهداف :

من أبرز النماذج ايتزيوني ETZIOUNI و بيرو PEROU و كوربيد CHORPADE ، و انطلاقا من منظور نموذج الأهداف ، تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

حيث تعتبر المنظمات اتساقا اجتماعية لها أهداف محددة ، تسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجيات مرسومة من طرفها ، و لقد جاء في تحليل PEROU لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي :

➤ الأغراض العامة للمنظمة ، كما هي موضوعة في العقد.

➤ التقارير الدورية .

¹- بوشمال أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 135.

²- بعاج الهاشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

³- نور الدين تاويريت ، مرجع سبق ذكره ،

➤ التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.

➤ بيانات المسؤولين الآخرين.

أما الأهداف الاجرائية فهي التي تحددها السياسات العلمية الواقعية للمنظمة ، و ما هو عملها في الواقع ، و قد تربطه بها مباشرة بالأهداف الرسمية ، كما يمكن لها أن تكون غير مرتبطة بها و تنمو و تتطور لوحدها و تتغير مع مرور الوقت و تتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة من البيئة الخارجية ، حيث إن الظروف الاقتصادية قد تتغير ، كما يجب أن تهيأ التطورات التكنولوجية ، كون القيم تتغير و الأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية.

نخلص إلى القول أنه وفق هذا النموذج نحكم على المنظمة بالفعالة عندما تستطيع بلوغ و تحقيق أهدافها غير أنه هناك صعوبات بالنسبة لنمط الأهداف فأبرزها :

احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة و متباينة من حيث الأهمية مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها مما يؤثر على فعالية المنظمة ، و هناك صعوبة ثانية تتعلق بالدقة في تحديد الأهداف ، و هي عملية معقدة إلى حد ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات ، كما يشكل البعد الزمني المحدد للأهداف قريبة المدى و المتوسطة و بعيدة المدى صعوبة كبيرة في المقام الثالث .

2- نموذج تنظيم الموارد :

ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنها : بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية و بين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى ، و عليه فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام و التأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية ، و من الرواد البارزين هذا النموذج نجد كل من " يوتشمان YOUTCHMAN سيشور SEASHORE جورجوبولوس GEARGOPOULOS و تاننبوم TANNENBAUM و يؤكد هؤلاء أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة و محدودة نوعا ما ، و عليه فإنه ضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على موارد أولية و رؤوس الأموال و المورد البشري على الرغم من قلة هذه الموارد و التي يبقى أمر الحصول عليها رهن امكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد .

3- نموذج العمليات الإدارية :

نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من " سيرت و مارش CYERT MARCH و فيلي و هاوس FILLY HOUSE و بفيغفر و شيروود PFIFFNER ET SHER WOOD و يتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنطقة بأنها فعالة من خلال قدرتها و كفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل : التخطيط ، الموازنة ، اتخاذ القرار...الخ.

4- نموذج مساواة أورضا المشارك :

وضع الباحث برنارد BARNARD تصورا لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون و توزيعا لحوافز كمايلي :

الافراد يؤدون نشاطهم في المنظمة مقابل حوافز ، و مساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة ، تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين.

و تستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي و رئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة حيث اعتبر الباحث " برنارد BARNARD دوافع الأفراد العاملين في المنظمات محدداً جوهرية ، لأنه يتوقف نمو المنظمة و استمرارها في العمل على شعورهم بالرضا أما الباحث جورجيو GEORGION فينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على اسهامات الأعضاء و تقديم مقابل ذلك حوافز لهم.

و هناك مجموعة من الانتقادات لهذا النموذج أهمها :

- صعوبة تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة ، خاصة إذا لم يتم ادراك العمال ادراك جيد للأهداف فالإجرائية و الرسمية للمنظمة.
- مبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال حوافز المقدمة لهم ، مما قد يترتب عليه افعال المنظمة ككل.
- عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة و إغفال أهمية العلاقات التبادلية بينها و بين المحيط خاصة و نحن في عصر العولمة و التكتلات الاقتصادية و الاجتماعية و حتى السياسية .

5- نموذج التطور التنظيمي :

من زعماء هذا النموذج دوغلاس ماس قريقر D.MAC.GREGOR و بعد الذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة و المنظمة الغير الفعالة ضمن نظرية X و Y حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها امكانية حل مشاكل المنظمة و تحديد القدرات فيها ، كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من بلاك موتون BLAKE MOUTON و رئيس ليكرت R.LIKERT حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين احدهما سلطوي و الآخر مشاركاتي.

فالنظام الأول مبني على الاستعمال ، بينما ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة ، كشكل من اشكال التنظيم و عموما لاحظ النقاد على نموذج التطور التنظيم انه اغفل العوامل البيئية و اكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات و التي لا نستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

6- نموذج الوظيفة الاجتماعية :

تحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج و من خلال النتائج المحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها و ما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزءا منه ، و لن يتحقق لها النمو إلا بنموه و تطوره.

و من أكبر المساهمين في تجسيده نجد بارسونز PARSONS بتحليله للمنظمات ، حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربعة مشاكل أساسية هي :

- مشكلة تحديد الأهداف و تحقيقها و كيفية الحصول على الموارد و تسخير الامكانيات و الوسائل المادية و البشرية.

- مشكلة الدمج أو إنشاء و تنظيم نسق من العلاقات المتبادلة و المتكاملة بين وحدات التنظيم.

- مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع و حوافز ثقافة النظام للمنظمة.

و بحل هذه المشاكل يمكن للمنظمة أن تنمو و تتطور و تكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية و ذلك أن المنظمة وسيلة هامة من بين الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه ، و عليه ينظر للفعالية التنظيمية على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل.

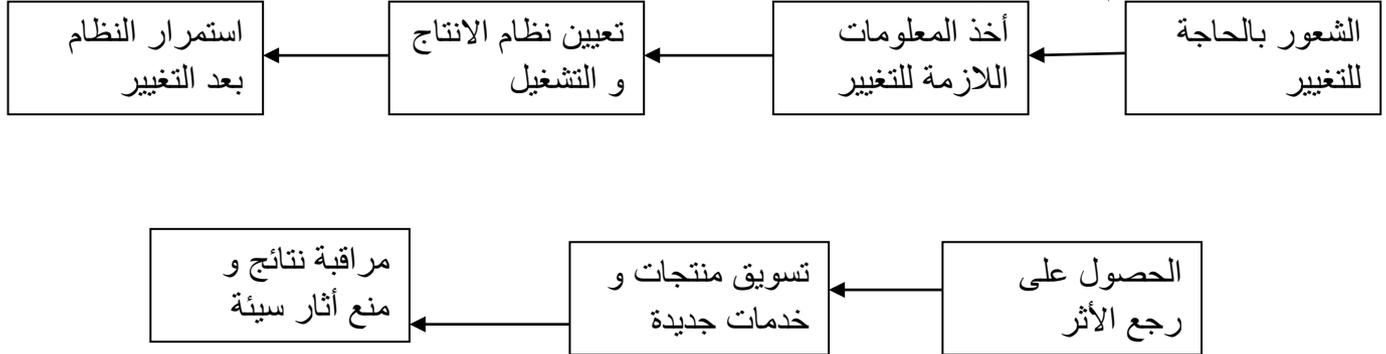
7- نموذج المنظمة للفعالية التنظيمية :

8- تعكس أبعاد المنظمة ككل و المتمثلة في المتغيرات الكمية و السلوكية ، و تركز على أحسن توزيع للموارد ، تنظر

للأهداف كمخرجات و ليس لمدخلات ، و من أمثلة نماذج المنظومة ، دائرة التكيف و الفاعلية كما يوضح الشكل

التالي:

الشكل رقم (2-3) دائرة التكيف و الفاعلية :



المصدر : نور الدين تاويريت ، معج سبق ذكره ، ص 161.

$$\frac{\text{مخرجات الفعالية}}{\text{الانتاجية}} = \frac{\text{مدخلات الكفاءة}}{\text{الانتاجية}} = \frac{\text{هدف محقق}}{\text{هدف مخطط}}$$

2. نموذج النسق :

و يركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق و مدى تساندها وظيفيا لتحقيق الفعالية التنظيمية و يتفرع عن هذا

النموذج ما يلي :

✓ نموذج البقاء : و يركز على متطلبات النسق و مدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء و الاستمرار حيث يهتم

هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد و يد عاملة متخصصة ، و خطط جيدة من

أجل بلوغ لأهداف و نجاحها و الاستمرار و البقاء .

✓ نموذج الفعالية: ويركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق ومدى تأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف.

نلخص إلى القول أنه على الرغم من تباين الآراء والأطروحات في موضوع نماذج الفعالية التنظيمية إلا أنها تتفق كلها في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة وهناك تكامل فيما بينها سواء تعلق بأمر بال أهداف المسطرة أو المواد وكيفية الوصول إليها أو مستوى ودرجة الرضا وكذلك النجاح في الوظائف الإدارية والتطور التعليمي والجانب الاجتماعي وتأثير المحيط.

المطلب الثاني: نسب الفعالية التنظيمية

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مجموعة من النسب المتعلقة بالفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة فيما يلي:

أولاً: الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج

✓ **فعاليت الآلات:** إجمالي عدد الوحدات المنتجة (بالكمية) + عدد ساعات تشغيل الآلات تشير هذه النسبة إلى فعالية تشغيل آلة والتي نعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية ويمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال:

✓ عدد ساعات التشغيل الفعلية + إجمالي الطاقة النظرية للآلات.

و على نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطلات أو التوقف بغرض الصيانة وما غلى ذلك.

✓ **فعالية الموارد:** إجمالي عدد الوحدات المنتجة + إجمالي تكلفة المواد المستخدمة.

تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات، ويمكن أن نعبر عنها أيضاً بالوحدات النقدية.

إجمالي قيمة المخرجات (في شكل وحدات نقدية) + إجمالي تكاليف المواد المستخدمة.

✓ **فعالية رأس المال:** عدد وحدات المنتجة (بالكمية) + إجمالي الأموال المستثمرة وتشير إلى فعالية إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار.

✓ فعالية تسيير المخزون : عدد مرات نفاذ المخزون + عدد مرات طلب المخزون.

يفصل أن تكون هذه النسبة صغيرة جدا و التي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون ، كما يمكن حساب معدل

دوران المخزون من خلال :

اجمالي المخزون + معدل الاستخدام.

ثانيا : الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق

✓ الفعالية العامة : و يمكن أن تتخذ عدة صور :

✓ قيمة المبيعات + تكاليف تسويقية .

تقيس هذه النسبة فعالية ميزانية التسويق أي فعالية وحدة لقيمة معينة من المبيعات .

✓ مبيعات المؤسسة + مبيعات صناعية

و تقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من مبيعات الصناعية .

• الربح + صافي المبيعات .

و تقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المستحقة من المبيعات.

• فعالية التسعير : الخصومات + المبيعات و تشير إلى نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبون.

• فعالية الترويج : المبيعات + تكاليف الترويج ، و تشير إلى فعالية النشاط الترويجي من خلال فعالية الوحدة

النقدية المستخدمة في الترويج ، كذلك يمكن اعتماد نسبة المبيعات + حجم القوة البيعية و التي تحدد فعالية

رجل البيع الواحد بما يستطيع أن يبيعه.

• فعالية التوزيع : تكاليف التوزيع + المبيعات.

و تشير إلى نصيب بالوحدة الواحدة من تكاليف التوزيع.

ثالثا : الفعالية التنظيمية على مستوى الوظيفة العامة

- الفعالية العامة : صافي الأرباح قبل الضريبة + الأصول.

و تشير إلى معدل دوران الأصول و قدرتها على تحقيق الأرباح.

و تعتمد أيضا تكلفة المبيعات + صافي المبيعات و تشير إلى فعالية النشاط البيعي.

- فعالية الاستثمارات : صافي المبيعات + الأصول المشتركة في العمليات .

و تشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات .

- فعالية هيكل التمويل : و يمكن أن تأخذ صورا مختلفة :

- قروض قصيرة الأجل + اجمالي القروض و تشير إلى نسبة التمويل القصير الأجل إلى اجمالي الدين .

- قروض طويلة الأجل + اجمالي الأصول و تشير إلى نسبة التمويل طويلة الأجل إلى اجمالي الديون

- قروض طويلة الأجل + اجمالي الأصول و تشير إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى إجمالي الأصول النقدية +

- الخصوم المتداولة : و تشير إلى نسبة السيولة السريعة في مقابلة التزامات الجارية .

رابعا : الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية :

- الفعالية العامة : اجمالي المخرجات (كمية/نقدية) + عدد العاملين .

و تشير إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الانتاجية (كما و نقدا) .

و أيضا يمكن أن نقيسها من خلال :

- ميزانية اليد العاملة + عدد العاملين و تشير إلى تكلفة العامل الواحد.

- ميزانية اليد العاملة + اجمالي المخرجات و تشير إلى نصيب الوحدة النقدية من المخرجات من تكلفة العمالة .

- فعالية حركة اليد العاملة : عدد تاركي العمل + متوسط عدد العاملين .

و تستخدم لقياس دوران العمل أو ما يطلق عليه بنسبة التسرب أو ترك العمل و توجد نسب أخرى للتعبير عن الحركية مثل :

- عدد الترقيات + متوسط عدد العمال و تمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية.

- عدد أيام الغياب + عدد أيام العمل الاجمالية ، و تعرف بنسبة التغيب و بنفس المنطق نستعملها في التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف المنجزة من التأخر أو الحادث أو عدد الشكاوى أو عدد النزاعات العمالة.
- فعالية التعيين : عدد التعيينات من الخارج + متوسط عدد العمال .
و تشير إلى عدم فعالية الترقية الداخلية .
- كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى : عدد التعيينات الجديدة + عدد المتقدمين للوظائف الجديدة و هي مؤشر الاستقطاب عدد أكبر من طالبي العمل.
- فعالية التدريب : ميزانية التدريب + متوسط عدد العاملين.
و تقيص نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب و كذلك يمكن النظر إليها من خلال زاوية الأجور .
- ميزانية التدريب + ميزانية الأجور بحيث نقيض الأهمية النسبية للتدريب مقارنة بالأجور.

خلاصة:

رغم تعدد التعاريف الخاصة بالفعالية التنظيمية و رغم اختلاف الباحثين في تحديد مفهومها الموحد إلا أنها توصل إلى فكرة واحدة و هي في كون هذه الأخيرة تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، و

نستخلص مما سبق طرحه حول الفعالية التنظيمية أن أي مؤسسة اقتصادية توصلت إلى تحقيق أهدافها المدرجة دون المساس بها كما خطت لها هي مؤسسة فعالة بدرجة كبيرة و من خلال هذا الفصل توصلنا إلى :

- قياس الفعالية مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- هناك عدة مشاكل لقياس الفعالية و من أهمها غياب التعريف موحد لهذه الأخيرة و في أي جانب يمكن تصنيفها (ثقافي اجتماعي ، اقتصادي ...الخ).

الفصل الثاني:

واقع حوكمة المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر (2009-2019)

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية لكل من حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كيفية تحسين الأداء و التأكد من مدى فعالية هذه المؤسسات ، انطلاقا من ذلك تطرقنا في هذا الفصل نحو التعريف بمفهوم حوكمة المؤسسات حسب التشريع الجزائري ، خاصة في ظل العولمة و التطورات الإقتصادية مما أدى إلى سعي المؤسسات الجزائرية إلى رفع أداءها لتكون قادرة على المواجهة و المنافسة في الأسواق.

و للتعلم أكثر في لب الموضوع كان لابد من تسليط الضوء على بعض المؤسسات الجزائرية وهذا استنادا إلى دراسات سابقة.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء للشركات قيد الدراسة وذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول: واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المبحث الثاني: واقع حوكمة الشركات في الجزائر (2009-2019).

المبحث الأول : واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول : دور الحوكمة في التطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- أهمية الحوكمة في خلق القيمة¹

تهدف الحوكمة حسب التعاريف السابقة أساسا لضمان اتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين كما أن المدير يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة و تهتم الحكومة بدرجة كبيرة بعلاقة المدير و المساهمين لأن هؤلاء فقط الذين تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم و تعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين محلولة جزئيا و بالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك الجزء من رأس المال في النشأة يعتبر مؤشر ثقة و إشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى.

2- تعمل الحوكمة على حماية أصول المؤسسة و حسن إدارة شؤونها : تعمل الحكومة على النزاهة و التي تشمل الصدق و الموضوعية و مستويات من اللياقة و الاستقامة في إدارة أصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواء أصول مادية أو عينية و حسن إدارة شؤون المؤسسة بالاعتماد على فعالية الإطار القانوني و على

¹- راجع بلقاسم ، عبد الرزاق حميدي ، حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع الإشارة لحالة الجزائر الملتقى الوطني حول الحوكمة الشركات تالية للحد من الفساد المالي و الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

المعايير الشخصية و المهنية للأفراد داخل المؤسسة و تتجلى كل من اجراءات صنع القرار في المؤسسة و في

نوعية التقارير المالية و تقارير الأداء.¹

3- دور الحوكمة في زيارة كفاءة الإدارة و تحقيق المحاسبة على الأداء :

تقوم الحكومة بدور بالغ الأهمية في تحسين الأداء و تطوير القدرات الإدارية سواء في عمليات التخطيط ، أو التنظيم ، أو التوجيه أو التنسيق ، التحفيز ، المتابعة ، فالإدارة تصبح خاضعة للمحاسبة و المساءلة سواء على الأداء أو النتائج التي يتم الوصول إليها و بصفة خاصة عندما تكون هناك قوى قادرة على محاسبة هذه الإدارة بل محاكمتها و عزلها و تعيين آخرين بدلا منها و من ثم فإن وجود الحوكمة يساعد على تنشيط الجمعيات العمومية للمساهمين و زيادة فاعلية هذه الجمعيات و بصفة خاصة في مواجهة القوى الإدارية التي قد تخفي فسادا أو عجزا أو أنها لا تقوم بواجباتها على أكمل وجه أو تغالي الحصول على مكافآت بدون وجه حق لا تتناسب مع حقيقته من نتائج أو اجازات.²

4- دور الحوكمة في التنمية و جذب الاستثمارات :

إنّ الفساد في المشاريع بقف عقبة كبيرة في الطريق التنمية المستدامة ، و يؤدي إلى خسائر فادحة في المال العام ، كما يؤدي إلى إنقاص ثقة المستثمرين المحليين و الأجانب في الحكومات ، و قد قام البنك الدولي بدراسة وصل من خلالها إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تعاني العديد من العوائق ، يأتي على رأسها صعوبة الحصول على التمويل ، و صعوبة التزويد بالمواد الأولية و مما زاد من الطين بلة هو عدم توفر البيئة الملائمة لتطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.³

المطلب الثاني : تطبيقات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية

يوجد العديد من الدول التي اهتمت بحوكمة الشركات من منطلق أهميتها حيث يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لحوكمة الشركات و هما نموذج يمثل السوق المالي و آلياته موجودة في الولايات المتحدة الأمريكية و

¹- المرجع السابق ، ص 13.

²- رايح بلقاسم ، عبد الرزاق حميدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

³- مرجع سبق ذكره ، ص 13.

بريطانيا وجه الخصوص و النموذج الثاني الذي يمثل الوساطة المالية و يجده في اليابان و ألمانيا إضافة إلى فرنسا و دول أوروبية أخرى و الجدول يبين اصدار

القوانين حوكمة الشركات عقب الانهيارات التي مست الشركات الأمريكية الشهيرة و لجوء أمريكا إلى اصدار قانونها الشهير بقانون ساربيتر أو كسلي سنة 2002¹.

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية تماثل تجربة المملكة المتحدة و ذلك برغم من أي هياكل مسؤولية الشركة و لجنة بورصة الأوراق المالية المختلفة تختلف في بعض الجوانب.

- ظهرت أول بوادر لمحاولة تبني حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين على أثر حركات الدمج و الاستحواذ على بعض الشركات و برز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة colpers بتعريف حوكمة الشركات و إلقاء الضوء على أهميتها و دورها في حماية المساهمين.

- و في سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية بالانحرافات في اعداد القوائم المالية و التابعة لـ sec بإصدار تقريرها المسعى treadway commission و الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات و ما يرتبط من منع حدوث الغش و التلاعب في اعداد القوائم المالية و ذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية و تقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارات الشركات و في السنة 1999 أصدر كل من yourk stock exchange new و national association of securities dealers تقريرهما المعروف باسم blueribbonrepot .

و الذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات شأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال و غيره في المحاسبة و المراجعة كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه اعداد التقارير المالية و

¹- طارق عبد العال حماد حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية الدار الجامعية 2009 ، ص 489.

وظيفية المراجعة الخارجية و المراجعة الداخلية¹ و في أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات الشركات الأمريكية تم اصدار قانون sarbanesox سنة 2002 حيث تم التزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقليدية و تطبيق جميع تعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات من التجارب العامة حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق و اصدار قوانين حوكمة الشركات.

2- تجربة المملكة المتحدة :

في سنة 1992 تم نشر تقرير cadbury تحت عنوان الجوانب المالية لقواعد إدارة الشركات الذي احتوى على أفضل الممارسات و ذلك بعد حالات فشل الشركات الكبيرة بالاضافة إلى القلق المتزايد من انخفاض مستوى الثقة في اعداد التقارير المالية و في قدرة مثقفي الحسابات على توفير الضمانات التي يطلبها و يتوقعها كل من يستخدم التقارير المالية و يعد تقرير cadbury من أهم التشريعات و الاصدارات الخاصة بموضوع حوكمة الشركات و الذي أصبح فيما بعد أساسا للمعايير الموحدة الحوكمة الشركات و الذي ركز على مجموعة المحددات التالية² :

-مسؤوليات المدراء التنفيذيين و غير التنفيذيين من تقييم أداء الشركة و تقرير عن ذلك للمساهمين و الأطراف الأخرى المهتمة بالأمر المالية و شكل ووضوح و دورية تقديم تقارير الأداء تلمؤسسي الكلي و الجزئي.

- اختصاصات و المسؤوليات المراجعة في الشركة.

- مسؤوليات المراجعين و المستوى و أهمية تقارير المراجعة الدورية.

- العلاقة بين المساهمين و مجلس الادارة و المساهمين.

¹ محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات و معالجة السناد المالي و الإداري -دراسة مقارنة الدار الجامعية مصر 2006 ص 30.

² عطا الله و ارد خليل محمد عبد الفتاح لعشماوي الحوكمة الحوكمة المؤسسة لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة مكتبة الحرية و النشر و التوزيع مصر 2008 ص 38.

و في السنة 1993 صدر تقرير ruttemain الذي أو بأن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقاريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصولها¹ و في سنة 1995 ظهر تقرير greenbury و الذي اهتم بموضوع المكافآت و المزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة الشركات و في سنة 1998 أصدرت لجنة hampel مجموعة من القواعد و الاجراءات لتأكيد على مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة.

و في السنة 1999 صدر تقرير trunbull و الخاص بإلزام إدارة الشركات بالافصاح عن تقييم كفاءة و فعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيمها أما في سنة 2002 صدر تقرير combined لوضع أحسن القواعد و المبادئ لأفضل الممارسات و الذي ركز على تقرير cadbury.

3- تجربة فرنسا وألمانيا :

هناك العديد من العوامل التي جعلت من حوكمة الشركات على قمة اهتمامات الشركات في فرنسا و ألمانيا من أبرزها الخصخصة و زيادة المساهمين الأجانب و ظهور صندوق المعاشات في فرنسا و الرغبة في تحديث سوق المال في باريس.

أ- تجربة فرنسا :

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدور و تقرير uienot الذي نشر سنة 1992 م حيث لقي هذا التقرير الكثير من الاهتمام إلا أنه لم يقترح ادخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية و لذلك تأخر تنفيذها ما توصل اليه من توصيات و لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام تلك التوصيات اضافة إلى عدم وجود شرط ملزم للشركات لتنفيذ تلك التوصيات و في سنة 1996 أصدر بمجلس الشيوخ تقرير آخر عرف بتقرير marini الذي اشتمل على تشريعات هامة متعلقة بتطبيق حوكمة الشركات.

¹- كمال بوعظم حوكمة الشركات و دورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية و الحد من وقوع الأزمات الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات جامعة باجي مختار عنابة 18-19 نوفمبر 2009.

لقد كانت الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة الشركات هي عدم وجود الزام سواء في تقرير vienot أو في تقرير marini إلا أنه مع اشتداد قوة العولمة و تدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من الشركات الفرنسية بما توصل اليه التقريران من النتائج.

ب- تجربة ألمانيا :

لقد اكتسب موضوع حوكمة الشركات في ألمانيا أهمية كبيرة خاصة بعد تعرض عدد من الشركات الانهيار و تبعاً لهذه الظروف وافقت الحوكمة الألمانية على اقتراح يسمى kan trag يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة و في سنة 2000 م أصدرت مجموعة مبادرة برلين و هي مجموعة تضم أكاديميين مهندسين الاجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات و قد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة الشركات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة و المجلس الرقابي و المساهمين و المستخدمين كما ناقشت موضوعات أخرى مثل :

الشفافية ، التدقيق و الشركات الخاصة اضافة إلى مقترحت منظمة dsw و هي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين.

4- تجربة الدول العربية :

اهتمت العديد من الدول العربية في السنوات الأخيرة بمفهوم حوكمة الشركات و قد عملت كثير من الهيئات و المنظمات على ارساء قواعد في هذه الاقتصاديات من بينها مركز المشروعات الدولية و المنتدى الدولي لحوكمة الشركات كما قام كثيرا من المهتمين بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول العربية بتنظيم مجموعة من المؤتمرات و الندوات و النشرت التي تهدف إلى وضع التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لتلك المبادئ و الظروف الاقتصادية و الثقافية و السياسية التي تمر بها الدول العربية و من ضمن المبادرات التي قدمت للانشاء قواعد حوكمة الشركات نذكر ما يلي :

في السنة 2002 قام البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية و هيئة سوق المال و بورصة الأوراق المالية و شارك فيها عدد من المراكز البحثية و شركات المحاسبة و المراجعة و المهتمين من الاقتصاديين و القانونيين باجراء دراسة لتقييم حوكمة الشركات في مصر و خلص التقرير إلى أهم القوة و الضعف في المناخ حوكمة

الشركات بكل من قطاع المال و الشركات و في نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة شركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 و العمل على تنفيذها في أول جانفي 2007¹.

انعقاد الندوة العاشرة سبيل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بجامعة الملك سعود سنة 2003 تحت عنوان الافصاح المحاسبي و الشفافية و دورهما في دعم الرقابة و المساءلة في الشركات السعودية و قد تناولت مناقشة مفهوم حوكمة الشركات و مدى امكانية تطبيقية في المملكة.

صدور تقرير عن المنتدى الاقليمي الثاني لحوكمة الشركات الذي عقد ببيروت عام 2004 بعنوان حوكمة الشركات في المنطقة الشرق الأوسط و شمال افريقيا تحسين الافصاح و الشفافية و كانت أهم توصياته أن يتم انشاء منتدى مستوى على المستويين و الاقليمي وفقا لأفضل المعايير و المستويات و الممارسات الدولية لتنفيذ قواعد الحوكمة و في سنة 2007 تم افتتاح أعمال منتدى حوكمة الشركات و مسؤولية الشركات الاجتماعية في الشرق الأوسط و شمال افريقيا بالأردن و ضم المؤتمر مشاهير رجال الأعمال في الدول العربية.²

المبحث الثاني : واقع حوكمة الشركات في الجزائر من 2009-2019.

المطلب الأول : أسباب ظهور حوكمة الشركات في الجزائر

ورد مفهوم الحوكمة الشركات في الجزائر ضمن القانون 06-06 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق لـ 20 فيفري 2006 و المتضمن القانون التوجيهي للمدينة و هناك عدة أسباب ساهمت في ظهور الحكم الراشد في الجزائر و هي :

1- الأسباب السياسية : و تتضمن اندماج الجزائر في العولمة و ما تختصه من اشاعة للمفاهيم الديمقراطية الغربية و تزايد عدد المنظمات الغير حكومية إضافة إلى نمو و تصاعد الفساد الإداري و البيروقراطية و

¹ علي العيادي القطاع الخاص حوكمة الشركات في الجزائر مشرى دولية للشرق الأوسط و افريقيا ، مركز المشروعات الدولية الخاصة العدد 2001 ، ص 21.

² علي جابر اسماعيل العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسة و جودة التقارير المالية مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية الأعمال تخصص الشرق الأوسط ص 22 ، 2010.

ضعف البيئة المؤسسية و الإدارية في إدارة مؤسسات الدولة و تدهور معدلات الاستقرار السياسي منذ 1988 و البحث عن مصادر حكم جديدة تعوض القديمة .

2- الأسباب الاقتصادية : و تعتبر أزمة المديونية الدولية و التي عكست ضعف تلك الحكومات على إدارة مواردها و ضرورة التحول إلى الحوكمة.

3- الأسباب الاجتماعية : و من أهمها تدني معدلات التنمية البشرية إضافة إلى انتشار ظواهر البطالة و الأمية ...الخ.

4- الأسباب العلمية : فبقدر ما بين تلك العوامل ظهور الحوكمة فهناك بعض العوامل الأخرى منها تطور مفاهيم الشخصية و ظهور دراسات حقوق الانسان و تطور علم الإدارة و التسيير...الخ¹

المطلب الثاني : كيفية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية

الفرع الأول : ميثاق الحكم الراشد في الجزائر

في شهر جويلية سنة 2007 انعقد أول ملتقى حول " حوكمة المؤسسات " و قد شمل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقى جميع الأطراف في عالم المؤسسة و حدد لهذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في :

- تحسين المشاركين قصد الفهم الصحيح و الدقيق و الموحد لاشكالية الحكم الراشد و دراسة من زاوية الممارسة على أرض الواقع ، و سبل تطوير الأداء بلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر و كذا الاستفادة من التجارب الدولية.

و خلال هذا الملتقى تبلورة فكرة اعداد الميثاق كأول توصية و خطوة عملية تتخذه و قد تفاعلت مجموعة من الأطراف تمثلت في جمعية حلفة العمل التفكير حول المؤسسة ، منتدى رؤساء المؤسسات ، و السلطات العمومية متمثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية مقدمة الرعاية و الدعم للمشروع ، كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات الدولية المقيمة بالجزائر متمثلة في مؤسسة التمويل الدولية IFC و المنتدى العالمي حوكمة المؤسسات GCGF و في غضون الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 و نوفمبر 2008 ، تمكن فريق العمل

¹- د.صديقي خضرة ، مطبع بيداغوجي للطلبة السنة أولى ماستر ، تخصص إدارة استراتيجية و تخصص اقتصاد نقدي و بنكي و السنة الثانية ماستر تخصص إدارة مؤسسات بعنوان حوكمة الشركات ، ص 58.

بعد سلسلة من المشاورات مع الأطراف الفاعلة إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر وجه هذا الميثاق بصفة خاصة لـ:

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخاصة .

- المؤسسات المساهمة في البورصة و تلك التي تتهيئ لذلك.¹

كما تتضمن الميثاق جزئين هامين و ملاحق حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا كما أنه يربط الصلات مع الاشكاليات المؤسسات الجزائرية لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ، أما الجزء الثاني فيتطرق إلى المعايير الأساسية التي يبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات فهو يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة ، مجلس الإدارة ، المديرية التنفيذية) و من جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك و المؤسسات المالية و الممونون و الإدارة ، و يختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات و نصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح و دقيق.²

و تعد كل المؤسسات الجزائرية معنية بتطبيق هذا الميثاق إلا أنه لا يطبق على المؤسسات ذات رأس مال عمومي و التي تخرج اشكالية الحكم الراشد فيها على نطاق الميثاق الحالي ، أنها ترتبط بمقارنة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية.³

الفرع الثاني : المبادئ الأساسية حوكمة الشركات وفقا ميثاق الحكم الراشد في الجزائر.

تقوم حوكمة الشركات في الجزائر على المبادئ التالية :

1- الشفافية : حيث أن جميع الحقوق و الواجبات كذلك الصلاحيات و المسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة و جلية للجميع .

¹- بشرى تمديلي ، صلاح الدين كروش ، دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله -2019.

²- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و للصناعات التقليدية ، الجزائر 2009 ، ص 17.

³- نفس المرجع ، ص 19.

- 2- الانصاف : توزيع الحقوق و الواجبات بين الأطراف الفاعلة و كذا الامتيازات و الالتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة.
- 3- المسؤولية : مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة و ليست مقسمة .
- 4- التبعية (المحاسبية) : كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلال المسؤولية المنوط به.¹

المطلب الثالث : دراسات سابقة في الجزائر من 2009 إلى 2019

الدراسة الأولى : واقع ممارسة معايير الحوكمة في مؤسسة اقتصادية جزائرية دراسة حالة مؤسسة سوكتويد سنة 2017 من خلال هذه الدراسة حاول الباحثان التعرف على مدى ممارسة معايير الحوكمة في مؤسسة اقتصادية جزائرية و المتمثلة في الشفافية ، المسائلة ، المشاركة ، المساواة ، الاستقلالية و المسؤولية و من أجل ذلك تم اللجوء إلى طريقة الاستبيان في جمع المعلومات بشكل أساسي و ذلك من أجل إجراء التحليل.

مؤسسة سوكتويد عبارة عن مؤسسة ذات أسهم تقع في دائرة سير تحتوي على وحدتين من المنتجات و المتمثلة في :

- وحدة منتجات شبه صيدلانية مقرها سير .
 - وحدة منتجات النظافة الجسدية مقرها برج منايل.
- كما تطرق الطالبان إلى دراسة المحدادات الداخلية لتطبيق حوكمة الشركات في مؤسسة قيد الدراسة ، حيث لجأ الباحثون إلى إجراء الاختبار لمعرفة مدى ممارسة المؤسسة لمعايير الحوكمة على 15 شخصا من اطارات المؤسسة من بين 81 شخص ، حيث نشر توزيع الاستبيان على إطارات المؤسسة و التي تساهم في سير المؤسسة من المديرية العامة ، مديرية الموارد البشرية ، المديرية التجارية ..الخ و هذا لكونهم هذه الفئات هي المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسة حيث تم الاعتماد في الدراسة على نظام الجداول

¹- أ/صالح محمد يزيد ، أ/بن بركة عبد الوهاب ، واقع حوكمة الشركات في الجزائر دراسة ميدانية على المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 6.

Excel من أجل تحليل الاستبيان و تحويل المعلومات إلى أعمدة بيانية. من خلال نتائج الاستبيان الذي توصل اليه الباحثون توصلنا إلى أن في المؤسسة تطبق معياري الشفافية و المساءلة بينما معيار المشاركة تطبق معياري الشفافية و المساءلة بينما معيار المشاركة فقد طبق بدرجة أقل ، و لا يتم اعطاء الفرصة للاطارات في المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن معيار المساواة لا يطبق كما ينبغي و لا توجد معاملة عادلة لجميع الأطراف في المؤسسة بالنسبة لمعيار المسؤولية الاجتماعية فإنه لا يخفي بالاهتمام لأن المؤسسة لا تتصرف بصورة جيدة اتجاه البيئة و المجتمع المدني.

الدراسة الثابتة: أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة صيدال – لسنة 2019.

في هذه الدراسة اختارت الباحثة مجمع صيدال نظرا لأهمية البالغة كونه مؤسسة اقتصادية كما أنها تتماشى مع أهداف و متطلبات الدراسة.

تطرقت الباحثة إلى نبذة عن نشأة و تعريف مجمع صيدال و أهدافه كما تم تقديم الهيكل التنظيمي للمجمع و فروعه.

فقد كانت الأداة المستعملة في الدراسة الاستبيان كما تم عرض المجتمع الاحصائي و أهم خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية و الوظيفية بالإضافة إلى دراسة صدق أداة الدراسة للتأكد من ثباتها من خلال معامل لفا كرونباخ .

صمم الاستبيان على شكل فقرات مباشرة ، تكون من 24 فقرة تعكس مختلف جوانب الموضوع محل الدراسة . و من أجل معالجة الاستبيان تم استخدام مقياس مناسب لتصنيف و تقييم الاجابات الموافقة لكل عبارة و هو ما يعرف بمقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

تم توزيع الاستبيان على 35 موظف أغلبهم حاملي الشهادات و من لديهم خبرة في المجال.

و من الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، تم استخدام أدوات التحليل الاحصائي المناسبة للدراسة و التي تم الحصول على نتائجها من خلال برنامج SPSS22 حيث تم استخدام الأدوات التالية .

- التوزيع التكراري : لمعرفة تكرارات الإجابات و النسب المئوية للحصول على الأشكال البيانية
- الوسط الحسابي : لمعرفة الاتجاه العام للإجابات.
- الانحراف المعياري : من أجل معرفة مدى تشتت الاجابات لدى أفراد العينة .
- معامل الارتباط : من أجل دراسة العلاقة بين المتغيرين التابع و المستقل .
- معامل ألفا كرونباخ : من أجل معرفة و قياس صدق و ثبات بيانات الدراسة

و في الأخير و بعد الإجابة على الاستبيان نلجأ إلى تحليل نتائج الدراسة حيث اتضح أن الحوكمة تؤثر بشكل ايجابي على الأداء لمجمع صيدال الجزائر و ذلك رغم نقص الدراية ببعض مبادئ و آليات الحوكمة و هو ما لاحظناه من خلال الإجابة عن الفرضية الفرعية الخاصة بإدارة المخاطر .

كما تبين التزام المجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات و ذلك حسب تحليل اختبار نتائج استمارة الاستبيان بالاعتماد على تطبيق برنامج SPSS.

كما تبرهن نتائج هذه الدراسة على وجود أداء مالي في المجمع ، حيث يسعى متخذ و القرار إلى تحسينه و من ثم تحسين الأداء ككل .

تؤثر مسؤوليات مجلس مجلس الإدارة بشكل ايجابي على الأداء المالي لمجمع صيدال.

تؤثر مبادئ و آليات الحوكمة بشكل ايجابي على الأداء المالي للمجمع.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الحوكمة ، ولما له من دور فعال في زيادة كفاءة إدارة المؤسسات و كذا دورها في خلق القيمة الفعلية للخدمات المقدمة و تحقيق المحاسبة على الأداء ، كما أن الحوكمة تعمل على حماية أصول المؤسسة و حسن إدارة شؤونها. كما اطلعنا على بعض التجارب العالمية في مجال حوكمة الشركات .

كما تطرقنا إلى تبني الجزائر لمفهوم الحوكمة من خلال ميثاق الحكم الراشد و الذي ساهمت في ظهوره الإصلاحات التي قامت بها الجزائر حيث ينتظر هذا الميثاق أن يعزز من اجراءات الرقابة و الشفافية و الإفصاح والإرتقاء بمستوى الأخلاقيات للمسيرين و الحفاظ على استمرارية الشركات ، كما يهدف الى تسهيل عملية تأطير القوى العاملة .

خاتمة:

خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و لما لها من أهمية في بناء اقتصاد الدول ، و ما لها من أهمية خاصة في الجزائر في ظل الحاجة لتشجيع الصادرات بعيدا عن قطاع البترول ، لهذا تعد الحوكمة مهمة لأنها تساعد على تحسين أدائها و حماية أصولها ، وهذا نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع باعتباره اطار فعال و ضابط لنشاط المؤسسة وعلاقتها مع مختلف الأطراف و تبني اسسه في المؤسسات على فكرة التكامل الضروري بين الأدوار مختلف الاطراف المعنية بوجودها ، ومع وضع المعايير الأزمة لضمان الحقوق لتحقيق المصالح المشتركة ، و توفير آليات الرقابة و المسائلة ، فان هذا الإطار يمكن أ، يشكل أداة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد خاصة ، لاسيما اذا تمكنت الإدارة من الممارسة السليمة لتلك المعايير، بالإضافة إلى أنها تزرع الثقة بين المتعاملين معها و العاملين و العملاء و الموردين و غيرها ، و رغم اهتمام الجزائر بهذه الأخيرة إلى أنها تواجه العديد من العراقيل و الصعوبات ، التي يتطلب تجاوزها بل جهود كبيرة من الدولة و المؤسسات و غيرها ، كما تعرفنا على عدة طرق أو نماذج لقياس الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة و ذلك من طرف العامل و المسيرين و هذا من خلال معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

1- نتائج الدراسة:

و في ما يلي سنحاول عرض لبعض نتائج الدراسة و بعض التوصيات و الاقتراحات العلمية :

نتائج الدراسة :

- الكفاءات و المهارات الفردية محدد أساسي لتحقيق فعالية المؤسسات.
- قياس فعالية المؤسسة يتحدد بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها .
- محاولة الجزائر تبني مصمون الحوكمة كغيرها من الدول لمواجهة مختلف التحديات التنموية من خلال تبنيها لميثاق الحكم الراشد.
- من الصعب تطبيق الحوكمة في الجزائر نظرا للعديد من التحديات و العوائق التي يجب التغلب عليها على غرار الفساد الإداري.
- انتهاج مختلف أساليب التكوين و التدريب من أحسن السياسات في تنمية كفاءة العامل .

2- اختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الأولى : غير محققة لأن الحوكمة وحدها غير كافية.

بالنسبة للفرضية الثانية : محققة لأن الشفافية تزيد من كفاءة المؤسسات لأنها تحقق العدالة.

3- التوصيات والاقتراحات :

- صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.
- فسح المجال للأفراد للمساهمة في اتخاذ القرارات المختلفة ليزيد ذلك من فعالية الأفراد و من ثم شعورهم بالولاء للمؤسسة و بالتالي اخلاصهم لها.
- الاهتمام أكثر بالأفراد ذوي الخبرة و العمل على تشجيعهم و تحفيزهم و ذلك من أجل منعهم من الانضمام إلى مؤسسات أخرى .
- ضرورة تحسين مستوى الشفافية في المؤسسة على جميع المستويات و العلاقات و ابرازها للجمهور.
- الاهتمام بالتكوين الإداري للمسيرين.
- نشر الدليل الجزائري لحوكمة المؤسسات على نطاق واسع من خلال وضعه تحت تصرف مختلف المؤسسات.

4- آفاق الدراسة:

في الأخير يبقى أن نشير الى أن هذا البحث لم يتم بتغطية جميع الجوانب ، لذا نقترح مجموعة من الموضوعات :

- واقع التزام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمبادئ حوكمة الشركات في الجزائر.
- دور حوكمة المؤسسات في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

قائمة المراجع:

قائمة المصادر والمراجع

1- المراجع باللغة العربية :

أولاً : الكتب :

- 1- أحمد علي خضرة، حوكمة الشركات ، الاسكندرية ، 2012 ، دار الفكر الاسلامي
- 2- ناصر عبد الحميد على، حوكمة المؤسسات في الأسواق الناشئة، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، 2014.
- 3- طارق عبد العال حماد حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية الدار الجامعية 2009.
- 4- محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري -دراسة مقارنة محمد عبد الفتاح العشراوي ، الحوكمة ، حوكمة المؤسسات المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة ، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع .مصر 2006.

ثانياً : المقالات :

- 5- اسماعيل شعبان ، ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم تمويل المشروعات الصغيرة المتوسطة و تطورها في العالم ، تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، منشورات مخبر الشراكة استثمار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الجزائر ، 2003 .
- 6- لرقط فريدة ، بوقاعة زينب ، بوروبه كاتية ، دور المشاريع النامية في اقتصادية النامية و معوقات تنميتها ، تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، منشورات مخبر الشراكة الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2003.
- 7- سليمان ناصر ، أساليب تمويل المشروعات في الإقتصاد الاسلامي ، ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في العالم، منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003.
- 8- جبار محفوظ ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشاكل تحويلها ، ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم، منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003.

9- علي العياد، القطاع الخاص حوكمة الشركات في الجزائر مشرى دولية للشرق الأوسط و افريقيا ، مركز المشروعات الدولية الخاصة العدد 2001.

ثالثا : التقارير

10- طوطاوي زوليخة ، فعالية الأنظمة التربوية و مؤشرات قياسها ، المدرسة الوطنية التحضيرية لدراسات المهندس روية الجزائر ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية – جامعة الوادي ، العدد الأول – سبتمبر 2013.

رابعا : الرسائل الجامعية

11- علي جابر اسماعيل العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسة و جودة التقارير المالية مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية الأعمال تخصص الشرق الأوسط 2010.2011.

12- بوشامل أحمد ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي رسالة ماجستير تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2010-2011.

13- بجاج الهاشي ، دور العملية التدريجية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2009-2010.

14- نور الدين ناويريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة دكتوراه تخصص علم نفس العمل و التنظيم ، جامعة محمود منتوري قسنطينة 2005-2006.

15- عبد الوهاب سويسي ، الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، فرع : التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004.

16- دراع عبد الله ، دور الإطار المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنمية ، جامعة منتوري قسنطينة 2007/2008.

خامسا : الملتقيات :

- 17- خلف عبد الله الواردات ، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي ، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، مركز المشروعات الدولية ، القاهرة ، مركز المشروعات الدولية الخاصة 24-26 سبتمبر 2005.
- 18- احسين عثمانى و سعاد شعابنية ، النظام المالي المحاسبى كإحدى متطلبات حوكمة الشركات و أثره على بورصة الجزائر ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات الحالية للحد من الفساد المالي و الإداري يومي 06-07 ماي 2012 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة خنبر ، بسكرة.
- 19- رابح خوني و نسرين فكرون ، دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسل الأموال، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 06-07 ماي 2012 جامعة بسكرة .
- 20- بنطاهر حسين و بوطلاعة محمد ، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و الإفصاح وجود القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 06-07 ماي 2012 جامعة بسكرة .
- 21- تومي ميلود ، كحول صورية ، نظام المعلومات الحاسوبية لتجسيد حوكمة الشركات و الخدمة الفساد المالي و الإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للخدمة الفساد المالي و الإداري ، يوحىي 06-07 ماي 2012 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجاري و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر –بسكرة-
- 22- بروش زين الدين و دهبي جابر ، دور آليات الحوكمة في الخدمة الفساد و الإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للخدمة الفساد المالي و الإداري، يومي 06-07 ماي جامعة بسكرة .
- 23- كنوش عاشور و ولد قادة أمال ، دور الوكمة في ادارة مخاطر الصوك الاسلامية ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات ، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف.
- 24- عاشور مزريق و صورية معمري ، حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري و امكانية التجسيد الفعلي ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 06-07 ماي 2012 جامعة بسكرة.
- 25- عيسى دراجي و لخضر عدوكة و منية دراجي ، حوكمة – المفهوم- و المبادئ و الدوافع ، الملتقى الوطني الثاني حول متطلبات ارساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة ، يومي 30 و 31 أكتوبر 2012، جامعة البويرة .

- 26- مليكة زغيب و هو زيرق دور النظام المعاسي دعم الحوكمة في الجزائر المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي الإداري، يومي 06-07 ماي 2012 جامعة بسكرة.
- 27- نعيمة يحيوي و حكيمة بوسلمة دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 06-07 ماي 2012 جامعة بسكرة.
- 28- صديق خضرة و موري سمية ، التأصيل النظري لماهية حوكمة الشركات و العوائق المحققة من جراء تبنيها ، الملتقى الوطني الثاني حول متطلبات ارساء مبادئ الحوكمة في ادارة الميزانية العامة ، يومي 30 و 31 أكتوبر 2012 ، جامعة البويرة.
- 29- أحمد قايد نور الدين و بوروبه الهام ، دور حوكمة في شركات التأمين في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية بالجزائر ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات ، يومي 19-20 نوفمبر 2013 ، جامعة الشلف.
- 30- فاطمة الزهراء طاهري و عيساوي سهام ، دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 06-07 ماي 2012 جامعة بسكرة .
- 31- رابح بلقاسم ، عبد الرزاق حميدي ، حكومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع الإشارة لحالة الجزائر الملتقى الوطني حول الحكومة الشركات تالية للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 06-07 ماي 2012 جامعة بسكرة.
- 32- كمال بوعظم حوكمة الشركات و دورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية و الحد من وقوع الأزمات الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات جامعة باجي مختار عنابة 18-19 نوفمبر 2009 ، جامعة عنابة.
- 33- د.صديقي خضرة ، مطبع بيداغوجي للطلبة السنة أولى ماستر ، تخصص إدارة استراتيجية و تخصص اقتصاد نقدي و بنكي و السنة الثانية ماستر تخصص إدارة مؤسسات بعنوان حوكمة الشركات .
- 34- بشرى تمديلي ، صلاح الدين كروش ، دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف – ميله – 2019.
- 35- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و للصناعات التقليدية ، الجزائر 2009 .

36- صالحى محمد يزيد ، أ/بن بريكة عبد الوهاب ، واقع حوكمة الشركات فى الجزائر دراسة ميدانية على المؤسسات المدرجة فى بورصة الجزائر ، جامعة محمد خيضر بسكرة.