

جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الإقتصادية
تخصص مالية المؤسسة

دراسة أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حالة قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر

تحت إشراف

من إعداد

أ. د. شريف طويل نور الدين

بكريتي نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضراً	د. عمراني محمد
مقرا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ. د. شريف طويل نور الدين
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضراً	د. لحر عباس
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة أ	د. ملاحي رقية
مناقشا	جامعة معسكر	أستاذ محاضراً	د. صفيح الصادق
مناقشا	جامعة معسكر	أستاذ محاضراً	د. قنوني حبيب

2018 - 2017

كلمة شكر

بادئ ذي بدء، أوجه شكري الجزيل للمؤطر الأستاذ الدكتور "شريف طويل نور الدين" على جودة إشرافه وحضوره طوال مدة إعداد هذه الأطروحة. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لموافقته على مناقشة وتقييم هذا العمل البحثي. أخيراً، أشكر عائلتي الكريمة على دعمهم لي طوال سنوات البحث.

مقدمة عامة

يعد قطاع الصناعة الغذائية من أهم القطاعات لكل اقتصاد، والجزائر كغيرها من الدول تركز مجهودات كبيرة لتطوير هذا القطاع من أجل تحقيق الأمن الغذائي إلا أنه ورغم ذلك يعاني قطاع الصناعة في الجزائر من عدة مشاكل أولها تذبذب في توافر المستلزمات الأولية للصناعات الغذائية محليا من أهم المشاكل التي تواجه الصناعات الغذائية في الجزائر، حيث أنها مرتبطة بالدرجة الأولى بقطاع الزراعة والانتاج الزراعي، وقد اعتمدت الصناعات الغذائية في مراحل تطورها الأولى على المنتجات الزراعية الداخلية (مثل فرع صناعة السكر الذي كان يعتمد على الشمندر السكري المنتج محليا) ولكنها تحولت تدريجيا إلى إستيراد معظمها من الخارج، سواء في صورة مواد أولية أو في شكل سلع نصف مصنعة مثل الحليب المجفف والمركز، الزيوت النباتية غير المكررة، كما يعاني قطاع الصناعة الغذائية من ضعف النمو الإنتاجي للمواد الزراعية المحلية مقارنة بنمو الصناعات الغذائية وعدم قدرة القطاع الزراعي على تأمين المدخلات بشكل منتظم والإكتفاء بالتموين الموسمي، مع قصور البنية الأساسية فيما يتعلق بتوافر المخازن.

ومن جهة أخرى يعاني قطاع الصناعة الغذائية كذلك من إنعدام توفر تقنيات الإنتاج والفرز الحديثة في قطاع الزراعة لإنتاج محاصيل بمواصفات عالمية، مما دفع أصحاب المصانع لتفضيل المواد المستوردة التي تتميز بالجودة وذلك لضمان نوعية جيدة لمنتجاتهم النهائية، ضف إلى ذلك غياب الأساليب التعاقدية بين المصنع ووحدات الإنتاج الزراعية، التي تحكم عمليات التموين بالمنتجات الزراعية حسب مواصفات معينة وبكميات مناسبة متفق عليها مسبقا. هذا و يعاني قطاع الصناعة الغذائية من قصور شديد في مراكز البحوث التطبيقية وإهمال جوانب كثيرة تحكم الإنتاج الفلاحي الجيد والتسويق.

كذلك من المعوقات التي يلقاها القطاع، منافسة المواد الأولية ونصف المصنعة المستوردة، من حيث السعر والمواصفات وانتظام التموين، وكان لذلك تأثير كبير في إستسهال الإستيراد من قبل مصانع الأغذية، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى إهمال

إستعمال المنتجات الأولية المحلية. من جهة أخرى يلقى هذا القطاع مشكل عويص في مجال وحدات التصنيع حيث لم تعمل وحدات الصناعات الغذائية على تطوير عملياتها التصنيعية لتطال الشق الزراعي كما يحصل في بعض البلدان خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تلجأ شركات الصناعات الغذائية إلى السيطرة على الإنتاج الزراعي أو الحيواني أو على التعاونيات التي تؤمن تجميع الإنتاج من المزارعين، ولم تحاول وحدات الإنتاج في الجزائر الإعتماد على مبدأ التنسيق بين الإنتاج الزراعي والإنتاج الصناعي الغذائي، ولم يتمكن القطاع الزراعي من تأمين الكميات الكافية والمنظمة من المواد الزراعية الأولية وبالجودة المطلوبة، وفي بعض الحالات كانت المصانع عاجزة عن إستقبال الفوائض من المنتجات الفلاحية بسبب انخفاض قدراتها الإنتاجية أو عدم إستفادتها من قدرتها الإنتاجية القصوى، حيث نجد أن 29% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في فرع الصناعات الغذائية تستعمل أقل من 50% من طاقتها الإنتاجية فقط، وأن 60% من هذه المؤسسات تستعمل 75% من طاقتها الإنتاجية.

ترتكز معظم الصناعات الغذائية في الجزائر على إستثمارات صغيرة ومتوسطة الحجم باستثناء بعض الصناعات الغذائية الأساسية كالزيوت، ونتيجة للتطورات الإقتصادية والتكنولوجية الحديثة في الصناعات الغذائية تعددت أنماط الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة منها التقليدية البسيطة مرورا بالتقنيات النصف آلية ثم الآلية مثل صناعة الخبز والحلويات حيث يتم إستعمال الآلات اللمتطورة، وصناعة الحليب ومشتقاته التي تشمل حلقاتها التقنية مجمل العمليات الصناعية وحتى وسائل التعبئة والتغليف.

إلا أنّ معظم وحدات الصناعة الغذائية في الجزائر مازالت تعتمد الوسائل والآلات متوسطة الحداثة ولا يمكن تصنيفها في كتلة الصناعات المؤهلة للمنافسة نظرا لبعض الثغرات التي تشوبها على صعيد مجمل عمليات الإنتاج والإدارة حتى يد العاملة مرورا بالعمليات المتممة من صيانة وتغليف وتخزين وتسويق، ونجد أن معظم المؤسسات الناشطة

في هذا الفرع هي مؤسسات صغيرة حيث تمثل نسبة 95% من مجموع المؤسسات التي تنشط في فرع الصناعات الغذائية في الجزائر.

على الرغم من الأهمية التي تحتلها عالميا عمليات البحث والتطوير وما تؤديه من زيادة القدرة التنافسية والإنتاجية للصناعات الغذائية، بقيت هذه النشاطات نادرة أو مهمشة في الجزائر ويرجع ذلك إلى غياب الحوافز الحكومية والسوقية وقلة الخبرات وابتعاد المراكز البحثية والأكاديمية والجامعات عن تلبية حاجات السوق الفعلية. يضاف إلى ذلك ندرة مراكز البحث وضعف تجهيزاتها ومواردها وإدارتها، وتتوافر في بعض وحدات الإنتاج مراكز تقنية لكن أعمالها الأساسية تنصب على صيانة العتاد والتجهيزات وتحليل المدخلات للتأكد من مطابقتها للمواصفات الصحية والغذائية.

بالإضافة إلى نقص عمليات البحث والتطوير التي يعاني منها الإقتصاد الجزائري والتي أثرت على قطاع الصناعة الغذائية، يعرف هذا الأخير كذلك مظاهر المنافسة الضارة وذلك مع بروز تحالفات مع الشركات الأجنبية العملاقة، والتي تفرض عادة إستعمال مدخلات تؤمنها هذه الشركات، سواء عن طريق إنتاجها الخاص أو عن طريق أساليب تعاقدية مركزية توفر أفضل السلع بأدنى الأسعار. عدا هذا فان الصعوبات التسويقية التي تمثلت في العراقيل الجمركية وطول فترة الفحص عند حالة تصدير بعض المنتجات المحلية، الأمر الذي يسبب ضرر لعدد من المنتجين خاصة المنتجات قصيرة أجل الصلاحية مما يؤدي إلى فسادها مع غياب التأمينات اللازمة، بالإضافة إلى عدم توفر معلومات عن ظروف وإحتياجات الأسواق الخارجية وغياب أجهزة دعم وتشجيع الصادرات الوطنية.

إضافة الى هذه العراقيل فان التطورات الاخيرة المتعلقة بالازمة المالية والأزمة الاقتصادية التي تعاني منها خاصة أوروبا والولايات المتحدة ويعاني منها العالم ككل ستكون مصاحبة لأخطار كبيرة على الإقتصاد الوطني وذلك نظرا للإخفاض الكبير في أسعار

البتروال الذل لا ىسح للآزائر بمرافقة هذه الأزمة والحد من أثرها. حيث أن تذذبات الأأسعار العالمة للمنتجات الغذائية سىكون لها أكثر تأثيرا على الأأسعار الداخلمة. و كذلك فإن عرض منتجات الصنعة الغذائية الوطنمة لن ىكون مرتبطا فقط بالعوامل الداخلمة وإنذما سىكون مرتبطا بما ىحدث فى الإقطناصدات الدولمة. وقد تؤدى هذه الأخطار الى إنسحاب عدمد المؤسسات من السوق خاصة الصغمر والمتموسطة التى تكون أولى المتأثرمد و قد تؤدى هذه الأخطار الى أكثر من ذلك الى كارثة إنهمار الصنعة العذائمة فى الآزائر. وأمام هذا الهاجس فإن جمعم المتعاملمد الإقطناصدمد (منتجمم، عمال و دولة) مدعوون الى رفع التحدى وتغممر السلوكات أمام تطورات الوضع. فالدولة مدعوة الى تطبمق سىاسات لتعدمل العرض والتحكم أكثر فى الأأسعار، وفى نفس الوقت فإن العمال مدعوون الى رفع إنتاجمهم لتعومض إنخفاض الفعالمة المالمة المرتبطة بإنخفاض الأأسعار أما المنتجمم فهم مدعوون الى البحت عن مؤشرات رفع التنافسمة والتحكم أكثر فى تكالمف الإنتاج وتطومر أسالمب التسومق.

من خلال هذا نجد أن كل المتعاملمد فى إطار الصنعة الغذائية مدعوون الى التطور وتغممر السلوكات، هذه التغممرات سىكون لها دون شك آثارا على فعالمة المؤسسات الصغمر و المتموسطة فى هذا القطاع. إلا أن تأثير كل متعامل على الفعالمة غير محدد فإن كنا نستطمع الآزم بتأثمر مباشر للسلطات العموممة من خلال السىاسات الحكوممة المطبقة فإننا نآهل أثر متعاملمد آخرمد على فعالمة المؤسسة وهنا تظهر أهممة بالغة فى تحديد المتعاملمد الذمد لهم تأثير مباشر أو غير مباشر على هذه الفعالمة. ستفتنصر دراستنا هنا على العوامل أو المتعاملمد الذمد ىساهمون فى حوكمة المؤسسات الصغمر والمتموسطة وىؤثرون بالنتمجة على فعالمة هذه المؤسسات أو بعبارة أوضح سنآمب على التساؤل التالمى:

- هل تؤثر الحوكمة على فعالمة المؤسسات الصغمر و المتموسطة وكمف ذلك؟

هذا التساؤل الرئيسي يقودنا بالضرورة إلى الإجابة على السؤالين الفرعيين التاليين:

- من هم المتعاملين المشاركين في حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ماهي الميكانيزمات الخاصة بحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هو دورها؟

- هل يتم تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لقطاع الصناعة الغذائية في الجزائر؟

- هل تتعكس تطبيقات الحوكمة على الفعالية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة فإنّ بحثنا يفرض علينا طرح الفرضيتين التاليين:

1) يتم تطبيق الحوكمة في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية حيث يتم إتخاذ جميع القرارات بالتشاور بين جميع المتعاملين في المؤسسة.

2) متغيرات الحوكمة وميكانيزمات هذه الحوكمة تؤثر مباشرة وبصورة إيجابية على الفعالية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

3- الإطار النظري لتحليل حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تطورت نظرية حوكمة المؤسسات إنطلاقا من أعمال بارل ومينس (Baird and Means) حول الفصل بين الملكية والمراقبة في المؤسسات الكبرى الأمريكية وأثره على الفعالية. دراستهم للعلاقة بين ملكية وفعالية المؤسسات تم التعمق فيها من طرف الاقتصايين جنسن وماكلينغ (1976) من أجل بناء نظرية الوكالة هاذين الأخيرين جاء بفكرة أن الفصل

بين الملكية و التسيير يزيد من خطر تحويل الموارد من طرف المسيرين مما يفرض بالضرورة وضع ميكانيزمات تسمح بمراقبتهم أو تحفيزهم على التقليل من التكاليف التي قد تكون ناجمة عن تحويل سري للأموال. هذه الفكرة تتناسب مع المؤسسات التي تتميز بتعدد المساهمين حيث يكون أصحاب الملكية غائبون نسبيا في المؤسسات مما يصعب عليهم المراقبة المباشرة لنشاطات مسيري مؤسساتهم.

منذ نشأتها فإن نظريات الحوكمة ومفاهيمها في تطور مستمر. سنعتمد في هذا المجال على التعريف الذي يستند عليه أغلب المتخصصين ويتمثل فيما يلي:

تتمثل الحوكمة في مجموع الميكانيزمات التنظيمية والمؤسسية التي تهدف الى حصر سلطة المسيرين و التأثير على قراراتهم أو بعبارة أخرى، هي جميع الميكانيزمات التي تحكم سلوكياتهم و نشاطاتهم والتي تبين وتعرف فضاءهم التقديري (تعريف شارو Charreaux 1997). هذا التعريف مستوحى من نموذج الشراكة في الحوكمة والذي يأخذ بعين الإعتبار أثر كل الفاعلين في إتخاذ القرار من طرف المسير وليس فقط أثر المساهمين كما ينص عليه النموذج التساهمي للحوكمة. هذا النموذج المعتمد عليه في تعريفنا يتضمن توظيف موسع لميكانيزمات الحوكمة على عكس النموذج الذي يقتصر فقط على إنضباط المسير. كما أن هذا التعريف يبين أن ميكانيزمات الحوكمة تؤثر على المسير وذلك بتنوع كفاءاته و معارفه العلمية. وعلى هذا الاساس نستخلص أن مجال الحوكمة لا ينحصر فقط في مراقبة المسير وفي رفع القيم التساهمية و إنما يتعدى ذلك بإدراجه لأثر ميكانيزمات الحوكمة على سلوكيات المسير كما نص عليه الإتجاه السلوكي للحوكمة. هذه الميكانيزمات تجمع جميع معايير تأثير إتخاذ القرار الذي له أثر على فعالية المؤسسة.

لقد ركزنا في بداية بحثنا هذا حول البحوث المنشورة سواء كانت نظرية أو تجريبية حول حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وقد لاحظنا من خلال ذلك عدد قليل يكاد

ينعدم من البحوث في هذا المجال. حيث أن غالبية المتخصصين في هذا الميدان ركزوا إهتمامهم بالدرجة الأولى على وجود أو غياب تكاليف الوكالة في المؤسسات الصغيرة. حيث أننا لم نجد عند بحثنا في المنشورات والمؤلفات السابقة إطاراً نظرياً واضحاً ومنتاسباً مع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظراً لهذا النقص فإننا نركز عملنا في هذه الرسالة على محاولة إيجاد نموذج وتعديله بحيث يتناسب مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وعليه فإن الإطار النظري الذي سنستعمله في بحثنا هو المنهج النظري للحوكمة الذي جاء به شارو سنة 2008 charreaux والذي تم تعديله بشكل يتناسب مع الشركات المقاولاتية من طرف ويرتر Wirtz سنة 2008. هذا النموذج يتأقلم مع هدفنا الرئيسي والذي يتضمن تعريف الحوكمة السابق الذكر والذي يأخذ بعين الاعتبار إتجاهات الحوكمة الثلاث (الإنضباطي، المعرفي والسلوكي) وكذلك مميزات المسير ومميزات تسييره هذا النموذج يجمع في آن واحد المعلومات المنصوص عليها من جميع الإتجاهات النظرية للحوكمة ونظريات المستويات أو الدرجات العليا التي أتى بها Hambrick et Mason سنة 1984 والتي تنص على أن المسير وفريق التسيير يكون على رأس القرارات الإستراتيجية وعلى رأس الفعالية هذا الإدماج النظري يسمح بالفهم الجيد لمختلف العلاقات التي تربط بين مميزات المسير ونظام الحوكمة والفعالية.

بحثنا هذا يتطلب تحليل مصطلح الفعالية الذي لا يمكننا أن نتعمق فيه في هذه الرسالة لأن هدفنا الأساسي ينحصر في الدراسة المعمقة لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم أننا على دراية بأن مصطلح ومعايير الفعالية أصبح يمثلان إشكالية بحث بالنسبة لعلوم التسيير والتي تتطلب بحثاً مطولاً كما جاء ذلك في دراسة Bergeron سنة 2000 و Ondangwa سنة 2007. حيث أن لعدة سنوات إقتصرت دراسة الفعالية على معايير إقتصادية ومالية. خلال سنوات الثمانينات تم تقييم الفعالية على أساس مستوى

التنافسية مقدر وفقا للحصص السوقية أو رقم الأعمال. في سنوات التسعينات ظهر مصطلح خلق القيمة ليعوض مصطلح التنافسية. وجاءت النظرية المالية لتعرف هدف المؤسسة على أنه ينحصر في خلق القيمة من خلال تعظيم قيمة رؤوس الأموال المستثمرة من قبل المساهمين (Charreaux 1998). فحسب هذا المبدأ فإنه كلما كانت المؤسسة أكثر خلقا للقيمة كلما كانت أكثر فعالية. ومن خلال هذا تصبح مهمة خلق القيمة الهدف النهائي لنشاط كل مسير حيث أن قراراته تصب في تنمية إستراتيجية تعظيم مداخيل المساهمين. إلا أنه وبالمقابل فهناك من المتخصصين من يبين أن هذا الأمر لا يتحقق دائما كون أن المسيرين يمكن أن يكون لهم أهدافا أخرى قد تكون مالية أو غير مالية تتعدى مهمة خلق القيمة كما أن القرارات المتخذة تكون مرتبطة أشد الإرتباط بهذه الأهداف المتعددة. هذا الإنتقال تطور شيئا فشيئا وأخذ حصصا كبيرة في النقاشات العلمية للباحثين في إقتصاد المؤسسة منذ سنوات التسعينات.

في هذا الإطار نسجل العديد من البحوث التي تتدرج في سياق أهمية إستعمال المعايير المالية وإدماج المعايير غير المالية في تعاريف فعالية المؤسسة. من هذه البحوث نجد Kaplan et Norton 1992، Morin 1994، Bergeron 2000، d'Ambros 2000، Bergeron 2002. حيث أنه تم ادراج معايير الفعالية التنظيمية والعملية كما جاء في بحوث Kaplan et Norton 1992 واللذان يعتبران أول من إقترح لوحة قيادة إستراتيجية والتي تسمح للمسيرين بتقييم فعالية مؤسساتهم من خلال 4 جهات : وجهة المستهلك، من وجهة المراحل الداخلية لنشاط المؤسسة، من وجهة التدريب والتعليم التنظيمي وأخيرا من وجهة مالية المؤسسة. هذه الوسيلة (لوحة القيادة) تضع إستراتيجية المؤسسة في مركز النموذج. هذه المؤشرات متعددة المعايير للفعالية تم تطبيقها على المؤسسات الكبيرة إلا أن قليل من المتخصصين إهتموا بإمكانية تطبيق نموذج لوحة القيادة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Rharmili 2007). هذه الملاحظة أي غياب

التطبيقات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم تأكيدها من طرف بارجورون سنة 2000 حيث يشير إلى غياب دراسات مؤشرات الفعالية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سنة 2008 جاء المتخصصان Borin et Kolote ليركز على ضرورة دفع البحوث لإيجاد المعايير التي تسمح بتقييم الفعالية المتعددة الأبعاد بدلا من الفعالية المالية فقط. وتبعاً لهذه التطورات ظهرت مصطلحات جديدة تنحصر في إطار التنمية المستدامة في المؤسسات تحت تسمية " المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة" أو ما أطلق عليه بالفعالية الشاملة التي تشترط تقييم فعالية المؤسسات من عدة جوانب مختلفة كجانب البيئة، الجانب الإجتماعي والجانب الإقتصادي.

في إطار القطاع الفلاحي الذي تتعدد مشاكله وصعوباته الإقتصادية يظهر لنا جليا أن يكون الهدف الأساسي هو تحسين الفعالية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعة الغذائية الذي يعتبر كشرط أساسي لوجودها وتطورها. وعلى هذا الأساس فإنّه ورغم تعدد طرق ونماذج تقييم الفعالية فإن بحثنا هذا سيقترن على دراسة أثر الحوكمة على الفعالية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يقصى من بحثنا دراسة معيار خلق القيمة كما يقصى كذلك نموذج لوحة القيادة، ويقصى كذلك معيار الفعالية الاجتماعية والبيئية. سنركز في بحثنا على منهج كلاسيكي للفعالية الذي يعتمد على تقدير تعظيم النتائج الإقتصادية والمالية من خلال نسب مقدرة من خلال الدفاتر المحاسبية.

4- أهمية البحث

أهمية بحثنا هذا تنحصر خاصة في إستعمال نظريات الحوكمة لتحليل فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. هذا الإطار النظري قد تم إستعماله منذ سنوات في تحليل فعالية الشركات والمؤسسات الكبرى وذلك لمعرفة الطرق التي يتم بها حوكمة مسيري المؤسسات. إلا أن المتخصصون في نظريات الحوكمة كان إهتمامهم قليل أي غائب إلى

حدّ ما بدراسة إمكانية حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن خلال ذلك نأتي نحن لنقترح في هذا البحث تحليل حوكمة يتناسب مع هذا النوع من المؤسسات. سنركز في هذا الإطار على جميع العوامل التي تؤثر على قرارات مسيري المؤسسات مع إعطاء أكبر قسط من الأهمية إلى هؤلاء المسيرين.

5- منهجية البحث

يرتكز بحثنا هذا على منهجين الأول يتمثل في التحليل النوعي والثاني يتمثل في التحليل الكمي. فمن جهة سنستعمل المعطيات النوعية التي نجعلها من لقاءات مجموعة من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه المعطيات تسمح بتعميق المفاهيم المرتبطة بنظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بمعرفة حوكمة وظيف المشاركين في الحوكمة داخل المؤسسة، ميكانيزمات الحوكمة، أسباب استعمال هذه الميكانيزمات وكذلك تسمح خاصة بمعرفة دقيقة للعلاقات الموجودة بين نظم الحوكمة والمسير. من جهة أخرى معطيات أخرى كمية مأخوذة من الدفاتر المحاسبية للمؤسسات يتم تحليلها باستعمال نموذج الإنحدار المتعدد بطريقة المربعات الصغرى العادية MCO. الهدف من ذلك هو تقييم أثر الحوكمة على الفعالية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بعد مرحلة تحديد وضبط المتعاملين المشاركين في حوكمة المؤسسات وفقا للاتجاهات العلمية والتي تتناسب مع مؤسسات الصناعة الغذائية للجزائر نجد أنّ في معظم المنشورات والمؤلفات في هذا الميدان أعطت أكثر قسط من الأهمية إلى المشاركين العموميين في الحوكمة ونقصد بذلك السلطات العمومية التي تطبق السياسات الاقتصادية وفي الوقت نفسه نلاحظ غياب أثر سلوك المشاركين الآخرين في المنشورات النظرية والعلمية بصورة عامة. غياب التأكيد النظري لنظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفرض علينا في بداية بحثنا مرحلة منهجية أولى تتمثل في دراسة تناسب النموذج النظري

مع الظاهرة المدروسة في الواقع الإقتصادي للجزائر وهذا بالطبع قبل الدّخول في مرحلة إحصائية تجريبية لتأكيد أو رفض فرضيات البحث.

وعلى هذا الأساس فإنّ منهجية بحثنا تنقسم إلى مرحلتين، المرحلة الأولى وهي مرحلة نوعية تتمثل في تحسين نموذج البحث بطريقة تتناسب مع الظاهرة المدروسة وتسمح كذلك هذه المرحلة بالفهم الجيد لنظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطرق تطبيقه وقد تتضمن هذه المرحلة بدورها عدة مراحل إنطلاقا من جمع المعلومات والمعطيات عن طريق تقنيات الإجتماع والنقاش مع المسيرين وأصحاب الملكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثمّ بعد ذلك نمر إلى مرحلة تدوين المعطيات. وبعد ذلك نمرّ إلى مرحلة تحليل النتائج وفقا لنظرية حوكمة المؤسسات وبهذا نستطيع في نهاية هذه المرحلة تعديل وتحسين النموذج بما يتناسب مع الظاهرة المدروسة. حيث أننا سنقوم بتحليل جميع الخطابات (الخاصة بالمسيرين وأصحاب الملكية) وفقا للمعايير التي ينص عليها نموذج البحث، هذا التحليل يسمح لنا بتلخيص النتائج المحصل عليها. هذه المرحلة الأولى النوعية ستسمح لنا بضبط وتعريف جميع المتعاملين والمشاركين الذين يؤثرون في إتخاذ القرار من طرف المسير كما ستسمح لنا بضبط الميكانيزمات المستعملة من طرف هؤلاء المتعاملين وتساعدنا كذلك في معرفة رأي المسيرين في هذه الميكانيزمات.

بعد هذه المرحلة النوعية سنمر إلى مرحلة ثانية كمية تهدف إلى تبين أثر الحوكمة على الفعالية المالية للمؤسسة بدورها هذه المرحلة تتضمن عدّة مراحل. في البداية سنستعمل المعطيات المأخوذة من الدفاتر المحاسبية للمؤسسات (الميزانية المالية، جدول حسابات النتائج، إضافة الى معلومات أخرى سنتضح لنا أثناء البحث. هذه المعلومات المحاسبية سيتم جمعها خلال مدة زمنية لا تقل عن 10 سنوات. إنطلاقا من هذه المؤشرات سنقوم بوضع مؤشرات تسمح بتجريب عدة علاقات سببية. هذه المرحلة ستسمح لنا في النهاية

بتأكيد علاقة الحوكمة بفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو رفض علاقة الحوكمة بفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6- هيكل الدراسة

لمعالجة هذان الفرضيتان تم تقسيم الموضوع إلى قسمين، قسم نظري وقسم تطبيقي وكل قسم يضم فصلين.

الفصل الأول: نظريات الحوكمة وتلائمها مع المؤسسات لصغيرة والمتوسطة

ينقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول متعلق بنظريات الحوكمة إضافة إلى دراسة مفهوم الحوكمة وأهم مبادئها وخصائصها من جهة أخرى، المبحث الثاني سندرس من خلاله الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث سيشمل جميع المفاهيم الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى الخصوصيات الهيكلية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثالث خاص بدراسة ملائمة الحوكمة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسعى من خلاله لايجاد نموذج الحوكمة الملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني: القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية

سندرس من خلال هذا الفصل 3 مباحث أساسية للموضوع، المبحث الأول حوكمة القطاع الفلاحي الذي يعتبر كمورد رئيسي لقطاع الصناعة الغذائية، والمبحث الثاني سنخصصه لدراسة أساليب حوكمة قطاع الصناعة الغذائية، أما المبحث الثالث نسعى من خلاله إلى دراسة مدى مساهمة قطاع الصناعة الغذائية في الإقتصاد الجزائري.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشمل هذا الفصل 3 مباحث، المبحث الأول يتمحور في دراسة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المبحث الثاني يعالج تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، المبحث الثالث خصصناه للدراسة الميدانية المتعلقة بأثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية.

الفصل الرابع: دراسة قياسية لأثر متغيرات الحوكمة على الفعالية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية

يشمل هذا الفصل 3 مباحث، المبحث الأول النموذج المستخدم وعرض المتغيرات، المبحث الثاني بناء نموذج قياسي لفعالية المؤسسة الأولى، المبحث الثالث بناء نموذج قياسي لفعالية المؤسسة الثانية.

القسم الاول

الاطار النظري للحوكمة و تطبيقها على المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

لقد بدأ الحديث عن مفهوم الحوكمة منذ سنة 1929 من قبل فرانك نايت، لتتواصل الأبحاث بعده إلى غاية التسعينيات من القرن العشرين، حيث ظهرت العديد من المفاهيم والنظريات المفسرة للحوكمة في الشركات أو بمعنى أدق في المؤسسات الإقتصادية بما فيها الصغيرة والمتوسطة محور دراستنا إلا أنه لا يوجد مفهوم واضح ودقيق لنموذج الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا الغموض دفعنا أولاً لتحديد أهم النظريات المفسرة للحوكمة بالمعنى العام حيث أنه إستناداً إلى مجموعة من المؤلفات سنحاول دراسة نظريات الحوكمة بدايةً بنظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة لإيجاد النموذج الذي يسمح بتكييف الحوكمة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو بالمعنى الأصح مدى ملائمة الحوكمة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الفصل الأول) وذلك بعد تحديد المفاهيم الرئيسية والمحددات الأساسية لهذا النوع من المؤسسات .

ويركز الفصل الثاني من هذا القسم على القطاع الفلاحي بإعتباره المورد الرئيسي للصناعات الغذائية محور دراستنا التطبيقية حيث سنحاول من خلاله تفسير جميع التغييرات والتعديلات الهيكلية التي شهدتها هذا القطاع إضافة لمختلف آليات حوكمة هذا القطاع. ثم نقوم بدراسة نظرية لوضعية الصناعات الغذائية في الجزائر وأهم السياسات المطبقة من قبل السلطات لحوكمته.

الفصل الأول

نظريات الحوكمة وتلائمها مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد الحوكمة من أهم الإصلاحات التي باشرت الدول في تطبيقها في مختلف مؤسساتها، حيث أصبحت تمثل أداة مساعدة لجذب المزيد من الإستثمارات لمواكبة منافسيهم الأجانب، والمحافظة على إستمرارية الأعمال، فالحوكمة هي رحلة طويلة، وكلما بدأت المؤسسات في تبني الممارسات الجيدة، زادت الفوائد التي يمكن أن تجنيها. ومن الناحية العملية، توفر الحوكمة مجموعة رئيسية من الأدوات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محور الدراسة) إستخدامها لدعم بقاءها ونموها التنافسي. ويتعين على منظمي المشاريع (المقاولين) إلى البدء في إدارة شركاتهم استنادا إلى مجموعة معينة من المبادئ، على ثقة من أن حلول وأدوات محددة سوف تتطور مع الأعمال التجارية ونموها. على سبيل المثال، حتى في الرقابة الداخلية البسيطة عند تصميمها بشكل صحيح تساعد على منع الغش والسماح بتقديم تقارير مالية أكثر دقة وتخطيط. كما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المهتمة بجذب المستثمرين أن تستخدم الحوكمة أفضل كقيمة أساسية. ويفهم مختلف مقدمي رأس المال من خلال المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل الأسهم الخاصة وصناديق المشاريع، وعليه فإنّ الحوكمة الجيدة يعني المزيد من الأمن وعائد أفضل على الاستثمار. ولمعرفة مدى أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سنركز خلال هذا الفصل على طرح جميع نظريات الحوكمة ذات الصلة بمحور دراستنا مع التطرق إلى الإطار المفاهيمي للحوكمة (المبحث الأول)، ومن ثمّ الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المبحث الثاني)، من خلال المبحثين الأول والثاني نكون قد توصلنا لفهم جميع الأطر النظرية والمفاهيمية

المساعدة لفهم مدى ملائمة الحوكمة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المبحث الثالث) لتفسير العوامل الأساسية اللازمة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.1- الإطار النظري للحوكمة

إنّ ظهور مفهوم الحوكمة كان نتاجاً لسلسلة من النظريات الإقتصادية، ترابطت فيما بينها ملقبة الضوء من كل جانب على أهم المشاكل التي واجهتها الأنظمة الإقتصادية ككل بدءاً من نظرية حقوق الملكية وما انجر عنها من تكاليف نتيجة فصل حق الملكية عن حق الرقابة، تكاليف فصل حق الملكية عن حق الرقابة كانت في حد ذاتها موضوع نظرية الوكالة التي حاولت تفسير جانب كبير من المعاملات الإقتصادية، غير أنها لوحدها لم تنجح في تفسير كل التطورات الحادثة لتظهر الى جانبها نظرية تكاليف المبادلة إضافة إلى نظرية أخرى سميت بنظرية تجذر المسيرين.

1.1.1 - نظريات الحوكمة

تتمثل نظريات الحوكمة في: نظريات حقوق الملكية، نظرية الوكالة، نظرية المستويات العليا ونموذج الحوكمة الموسعة، نظرية تكاليف الصفقات، نظرية تجذر المسيرين.

أ- نظرية حقوق الملكية

إنّ الملكية لا تشكل إلّا ضامناً قانونياً وهي لوحدها لا تؤدي وظيفة ضمان إقتصادي فهذا التصور الجديد للملكية تطور على مراحل تاريخية مختلفة فرضتها الظروف المحيطة بالواقع الإقتصادي المعاش، إنطلاقاً من مقولة الفيلسوف "أرسطو" أنّ الثورة تكمن في الاستعمال أكثر من الملكية، إلى نظرية حقوق الملكية التي تأسست من

طرف (alchian et demsetz) والتي تقوم على فكرة بسيطة هي أنّ حق الملكية هو المحدد الاساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية ونمو المؤسسة.¹

1- تعريف حقوق الملكية

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

• تعريف "بيرل ومينس" (Berle et Means) 1932

إكتشف "بيرل ومينس" سنة 1932 أنّ الولايات المتحدة الأمريكية توافق على تغيير قدرة مراقبة المساهمين مع تطور الصناعات الكبرى ونمو سيولة الأسواق المالية. تجزئة حقوق الملكية بين عدد أكبر من المساهمين والمسيرين الأجراء المالكين لجزء زهيد من رأس المال ينجر عنه نزاعات المصلحة، الأمر الذي يدفع بالمسيرين إلى عدم تحقيق الفعالية لأنهم لا يحصلون على الجزء الأكبر من الأرباح، في حين أن المساهمين الصغار إذا تحصلوا على الجزء الأكبر من الأرباح فإنه حتما يتم إبعادهم إلى دور ثانوي²، حسبهما أصبحت الرأسمالية أقل فاعلية بسبب التفرقة بين الملكية والمراقبة حيث

¹ Koenig. Gérard(1999), *De nouvelles théorie pour gérer l'entreprise du xxlé siècle* , Paris, économica.

² Charreaux, G., (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance: de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », *Working Papers CREGO 1110402*,

أصبحت الملكية نظام أساسي شرعي معفى من سلطة مراقبة الأشخاص وتعديل سياسات المسيرين.¹

• تعريف furobotn et pejovich سنة 1972

ليست حقوق الملكية بين الأشخاص والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأشخاص ولها علاقة بانتفاع تلك الأشياء. ولا تدل كلمة "شيء" على الأشياء المادية ولكن تدل على كل ما يحمل منفعة أو رضى للشخص. ينتقل هاجس حقوق الملكية من الأشياء المادية إلى الحقوق الأساسية للإنسان، تشرح نظرية حقوق الملكية هذا التخصص عن طريق تقييم الحقوق المتعلقة بامتلاك سندات رأس المال.

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

Université de Bourgogne – CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

¹ Berle, A. et Means, G., (1972), «Property rights and Economic theory: a survey of recent literature», *Journal of Economic literature*, n°12, pp. 1137–1139.

² Demsetz, H., (1967), «Toward a theory of property rights», *American Economic review*, vol 57, p. 347.

• تعريف Alchian et demsetz سنة 1972

بالنسبة ل (demestz) سنة 1967، تسمح حقوق الملكية للأشخاص بمعرفتهم مسبقا بدون إفراط في علاقتهم مع الأعضاء الأخرى للمجتمع، تتجسد هذه التوقعات بواسطة القوانين، عادات وتقاليد المجتمع.

إمتلاك حقوق الملكية يأتي باتفاق أعضاء أخرى في المجتمع من أجل التصرف بطريقة معينة والترقب من المجتمع منع الآخرين بالتداخل مع نشاطاتهم الخاصة بشرط أن لا تكون محظورة.

يعرف أالشيان (Alchian) سنة 1987، حق الملكية على أنه حق مقرر للفرد، وقابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة. ويرى فيشر (fisher) أن حقوق الملكية هي علاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة الزيادة في ندرة الموارد بسبب زيادة- استخدامها. وتتجر عن هذا التعريف نقطتان هامتان، النقطة الأولى تتمثل في أنه من الخطأ الفصل بين حقوق الإنسان وحقوق الملكية، لأن حق التصويت وحق إبداء الرأي هي حقوق ملكية لأنها تحدد العلاقات بين الأفراد، كما أن حقوق الملكية تنطبق على كل الحقوق التي يمتلكها فرد اتجاه الآخرين. النقطة الثانية تنبثق أساسا من النقطة الأولى، أي أن حقوق الملكية هي علاقات بين الأفراد، فهي تحدد طبيعة السلوك المنتهج بينهم مع إحترام الحاجة الإقتصادية لشيء ما، والتي يجب أن يلاحظها جميعهم، والتي ستعكس أيضا على تعاملاتهم مع البقية، وعدم ملاحظة هذه الحاجة الإقتصادية واحترامها يحمل الفرد تكلفة عقابية لعدم مراعاته حق الملكية¹.

¹ محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، 2012، ص15.

تحليل (Demestz et Alchian) باعتبارهما مؤسسي نظرية حقوق الملكية، قاموا بصياغة مفهوم حقوق الملكية أكثر توسع من المنظور القانوني البسيط بحيث أنهم استطاعوا إدراج كل العادات، القواعد والمعايير التي تعرف وتحدد الإستعمالات المسموح بها أو مشروعية الأصول. في هذا المعنى، لا تكون العلاقات في المؤسسات ذات طبيعة مختلفة عن تلك التي تتفوق على السوق.¹

2- أنواع حقوق الملكية²

يمكن تقسيم حقوق الملكية إلى حقوق ملكية خاصة وعامة، إلا أنه يوجد قسم آخر يسمى حقوق الملكية الجماعية إلا أننا سنكتفي بذكر النوعين الأولين لتوفرهما في أغلب المراجع.

• حقوق الملكية الخاصة

يقصد بحق الملكية الخاص أن شخصا واحدا فقط يملك سلطة تحديد كيفية إستعمال أصل أو خدمة معينة، ويمكن للفرد الذي يملك حق الملكية الخاص أن يمنع بقية الأشخاص من استعماله من خلال إبداء عدم موافقته على إستعمال ذلك الأصل.

يجب لفت الإنتباه إلى أن هذا التعريف لا يعني أن الملكية الخاصة لأصل معطى ستكون بالضرورة في يد شخص وحيد. فحق إستعمال الأصل قد يكون مقسما بين فردين أو أكثر، كما في حالة المالك والمستأجر، فكل منهما يملك حقوقا مرتبطة بالأصل، وهي حقوق خاصة، كما يمكن للشخص الواحد أن يمتلك عدة حقوق خاصة.

¹ Alchian, A. et Demsetz, H.,(1972), « Production, Information costs & Economic Organization », *The American Economic Review*, vol 62, n° 5, p. 777.

² محمد الشريف بن زاوي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

• حقوق الملكية العامة

في بعض الحالات، يكون حق شخص في إستعمال أصل معين مشترك مع شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص كحق تنفس الهواء مثلا، أو إستعمال طريق عام، أو الصيد. لكن يمكن لمجموعة من الأفراد شراء حق عام في إستعمال أصل معين من أجل تعظيم دخلهم كشراء وخاصة رخصة صيد مثلا.

في حالة الحقوق العامة كل فرد يحدد كيف ومتى يستعمل الحق العام، ولا يتوجب عليه طلب الإذن من الآخرين اللذين يملكون نفس الأصل، لكن في حالة الحقوق الجماعية (المشتركة)، فإن القرار المتعلق بإستعمال الأصل سيتم اتخاذه من طرف المجموعة.

3- فرضيات نظرية حقوق الملكية: تقبل نظرية حقوق الملكية عدد معين من الفرضيات:¹

- يعظم الأعوان الإقتصاديين مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها.
- يتبع أي شخص أهدافه الخاصة لكن يخضع إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يعمل فيه.
- تعظيم الأرباح أو الثروة لا يعد الحجة الوحيدة لمهمة المنفعة للبعون الإقتصادي إلى جانب الوسائل المالية التي تحتوي على وسائل غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل، وقف الفراغ اثناء ساعات العمل...
- رغبات الشخص المبنية من خلال سلوكه على السوق.
- ليست المعلومة كاملة وليست تكاليف المبادلات معدومة.

¹Simon, Y. et Teznas du Montcel, H.,(1977), « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise », *Revue Economique*, vol 28, n° 3, p. 321.

4- حقوق الملكية وعلاقة الوكالة: النظرة النيوكلاسيكية الجديدة للمنشأة أنشأت لتبين الأفضلية لأنظمة الملكية الخاصة على كل أشكال الملكية الجماعية. تقدم المهمة الأولى لحقوق الملكية الى الأشخاص إندفاع للابداع، الاحتفاظ وتقويم الأصول.

يبحث منظرو حقوق الملكية لفهم التسيير الداخلي للمنظمات معتمدين على مفهوم نفس حق الملكية، الهدف المتتابع من طرف هذه النظرية هو فهم هذا أو ذاك النوع من حق الملكية الذي يؤثر على هذا و ذاك النوع من النظام الاقتصادي.

انطلاقاً من التمييز التقليدي لحقوق الملكية المصنفة الى ثلاثة أقسام:¹

- حق الاستعمال (l'usus): حق استعمال السلعة.
- حق جني الثمار (le fructus): أي الحق في تحصيل المنافع والأرباح.
- حق البيع (l'abusus): أي حق تقرير مصير السلعة أو حرية التصرف فيها.

حيث أن هذا الفصل بين الحقوق الثلاثة كان نتيجة تطور المؤسسة وتعاملاتها الاقتصادية وظهور عوامل مثل المنافسة، كبر حجم المؤسسات الصناعية.

اقترح كل من (Furubotn et Pejovich) تصنيف الأنواع الكبرى لملكية المنشآت:

- في المؤسسات الرأسمالية والمقاولاتية تتجمع الحقوق الثلاثة السابقة في أيدي نفس الشخص: المالك أو المقاول، ليس هناك فصل مهام القرارات ومهام الملكية، وهذا ما يخول للمؤسسة الرأسمالية فعالية كبيرة فعلا. في المؤسسات، الانتاج في جماعة يطرح مشكل، المنتج هو نتيجة عمل تكاثفي، التعاون بين مختلف الأعوان بدون إمكانية قياس المساهمة الفردية لكل شخص. اقترح (Alchian et Demsetz) أنّ القائد يتخصص في مراقبة أداء

¹ Parrat. Frédéric,(2003), *le gouvernement d'entreprise* , Dunod, Paris, p. 12.

أعضاء الجماعة، لكن من أجل حث القائد السهر على الاستعمال الأفضل للموارد يجب أن يكون له نظام خاص وفي نفس الوقت المستخدم (يلاحظ، يراقب، يغير تركيبة الجماعة)، المالك (حق البيع).

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

المؤسسة التسييرية هي أقل فعالية من المؤسسة الرأسمالية، لأن التمييز بين المراقبة والملكية هو الذي ينقص من فعاليتها، فهدف المسيرين ليس تعظيم الأرباح ولا يؤدي إلى تعظيم قيمة سوق الأسهم. لكن (Alchian)

دعم الفكرة حسب رأيه توجه المسيرين حسب مصالحهم الخاصة يؤدي إلى سلوكيات متعارضة مع مصالح المساهمين ليست دائما صحيحة، فهناك قيود الأسواق (العمل، رأس المال...) تمنع المسيرين من متابعة أهدافهم الشخصية.

- في المؤسسة العمومية حق الاستعمال مملوك جماعيا من طرف مجموعة الأجراء، بينما حق جني الثمار وحق البيع يكون مملوك للدولة أو السلطات العامة. كما أشار (Gomez) أن في المؤسسة العمومية الأجراء يهتم جميعا بتطور المؤسسة، لكن اذا أخذ كل فرد فكل واحد يعمل أقل ما يمكن، لأنه لا توجد صلة بين مستوى التعويضات والمجهود المبذول.

- في المؤسسة التساهمية الملكية جماعية وليست قابلة للتحويل، في هذه الشروط لا يوجد مالك حقيقي قابل لامتلاك الربح المحتمل بحيث لا توجد مراقبة فعالة للتسيير. حق جني الثمار ينتمي جماعيا الى الأجراء والمسيرين.

ب- نظرية الوكالة

ترجع نشأة حوكمة الشركات إلى فكرة مشكلة الوكالة حيث تطرق كل من بيرل، مينز، شيفر، ميكنغ (Bearl, Means, Jensen, Meckling, Sheifer)، لموضوع تكاليف الوكالة. وكذلك تطرق فاما Fama إلى كل من النظرية الإدارية والسلوكية لدراسة سلوك المديرين وتحفيزهم. وأثار موضوع المنظور السلبي لمشكلة الوكالة كل من (Pfeffer, Turnbull, Pekem neal, Bosch, Monks, Strahan, Minow, Monks, Schleifer, vishny)¹

• تعني نظرية الوكالة بحل مشكلين من الممكن أن يقعا عند وجود علاقة وكالة، الأول هو مشكل ينجم عن تعارض رغبة أو أهداف الرئيس والوكيل، والمشكل الثاني يتمثل في أنه من الصعب أو المكلف على الرئيس أن يتحقق من ما إذا كان الوكيل يسلك سلوكا انتهازيا لا يخدم مصلحته. المشكل الثاني للوكالة هو مشكل إقتسام المخاطرة، الذي ينتج عندما يكون لكل من الرئيس والوكيل سلوك مختلف اتجاه المخاطرة، وهذا راجع ربما إلى أن الرئيس والوكيل يفضلان القيام بتصرفات مختلفة نتيجة اختلاف تفضيلاتهم اتجاه المخاطرة.²

• تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة (Agency Conflicts) أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل وان هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات

¹ أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 97.

² محمد الشريف بن زاوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

حوكمة الشركات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل، وقد أشار Mathieu إلى نظرية الوكالة بأنها توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل، والتي يكون فيها احد الأطراف (الأصيل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر الوكيل أما حماد فقد وصف نظرية الوكالة بأنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود الشركات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وان عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات تخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط الشركات العامة لعقود التوظيف الخاصة بها¹. ويشير التميمي إلى أن الهدف الرئيس لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاولة ربط مصالحها، بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل².

وبرزت أهمية نظرية الوكالة في البحوث النظرية للمحاسبة الإدارية نظرا لاحتمالات التعارض بين الوكلاء والاصلاء مما يؤدي إلى أن أصحاب رأس المال (الاصلاء) في حاجة إلى استعمال الوسائل التي تمكنهم من مراقبة ومتابعة مدى وفاء الإدارة بالتكليف المحدد في عقد الوكالة. وهذا أدى إلى المطالبة بالتدقيق الخارجي للتقارير المحاسبية الدورية، وتصميم نظام الحوافز الإدارية، إذ انه يتم الربط بين مصالح الإدارة ومصالح المالكين وذلك عن طريق حساب مكافآت الإدارة على أساس الربح المحاسبي وتحديد معايير ومؤشرات لقياس الأداء بما يضمن للمالكين بان الإدارة قد اتخذت الأفعال نيابة عنهم وبما

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، القاهرة ، 2005، ص69.

² التميمي، عباس حميد، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة:

http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc

يتفق مع مصالحهم والتي من الممكن أن يتخذوها بوصفهم متخذي قرار، ومن المعايير المستعملة معدل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل المتبقي، والعائد على المبيعات، والقيمة الاقتصادية المضافة، وبطاقة الأداء المتوازن، فضلاً عن ذلك فإن الإدارة ينبغي أن تهتم بمصالح أصحاب رأس المال وبتث الثقة لديهم من خلال اتخاذ بعض الإجراءات التي تعزز ثقتهم بالإدارة من خلال قيام الأخيرة بوضع الموازنات وتحديد الحدود العليا للإنفاق والتأمين على الممتلكات ووضع الإجراءات السليمة لنظم الرقابة الداخلية.

1- نظرية الوكالة والفصل بين وظيفتي الملكية واتخاذ القرار

يحدد كل من (Jensen et Rama) فاما وجنسن "؛ نوعين من المؤسسات حسب اتحاد أو انفصال الوظيفتين ما؛ وفهم الطبيعة النوعية أو التخصصية ضمن العقود المركزية يسمح بتمييز مختلف أنواع المؤسسات؛ وبالاعتماد على مبدأ تعقد التنظيم، ومعيارتدنية تكاليف الوكالة سمح لهما بصياغة فرضيتين أساسيتين ؛ أولاهما أن الفصل بين وظيفتي الملكية واتخاذ القرار يؤدي إلى فصل بين وظائف اتخاذ القرار (الاقتراح والتنفيذ)، والمراقبة (التصديق والمتابعة)؛ وثانيهما أن تركز وتجمع وظائف اتخاذ القرار والمراقبة بين أيدي عدد محدود من الأعوان؛ يقود إلى توزيع رؤوس أموال الملكية بين نفس الأعوان .يوجد فصل حقيقي بين الوظيفتين (الملكية واتخاذ القرار) في المؤسسات المنفتحة (ذات انتشار قوي وتفرق في رؤوس الأموال)؛ وترتكز وتجمع للوظيفتين في المؤسسات المغلقة (انتشار ضعيف لرؤوس الأموال)؛ هاتين الفرضيتين تشكلان قلب النظرية، حيث المظاهر الأساسية لها تم تلخيصها داخل الجدول التالي¹.

¹ مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 01، 2015، ص137.

الجدول 1

نظرية الوكالة والفصل بين وظيفتي الملكية واتخاذ القرار داخل المؤسسات

نوع المؤسسات	مؤسسات مع فصل الملكية- قرار	مؤسسات بدون فصل ملكية - قرار
تعقد الحجم	- في الغالب معقدة - معلومة متخصصة منشورة مفرقة - حجم كبير	- غير معقدة - معلومة متخصصة مركزة ومتجمعة .- حجم صغير
فصل قرار - مراقبة	فصل وضائف قرار - مراقبة	- دون فصل
توزيع رؤوس الأموال	- منتشر وموزع - المديرون التنفيذيون ليس لهم سوى جزء ضئيل من رؤوس الأموال	- متركزة ومتجمعة بين أيدي المدراء التنفيذيين
طبيعة رؤوس الأموال المملوكة	سهلة في قابلية التفاوض	صعبة في قابلية التفاوض
أنظمة المراقبة	- مجلس الإدارة - الهرمية - المراقبة أو المتابعة	- لا يوجد مجلس إدارة . - هرمية ومراقبة متبادلة قليلة التطو
أمثلة حسب النوع	مؤسسة غير معرفة مدرجة مع شركة مساهمة منتشرة	مؤسسة فردية

المصدر: مهدي شرقي، مرجع سبق ذكره، ص138.

2- مشاكل نظرية الوكالة¹

يملك الرئيس أهدافا تختلف عن أهداف الوكيل، مما يحدث تضاربا في المصالح يؤدي إلى مشاكل الوكالة، هذه الأخيرة تتسبب في نقص الكفاءة وانخفاض قيمة المؤسسة (تكاليف الوكالة)².

- **مشكلة تضارب المصالح** : تنشأ هذه المشكلة إثر اختلاف مصالح ورغبات الأطراف المشكلة لعقد الوكالة، حيث كل طرف يبحث على تحقيق مصلحته الخاصة حتى لو كانت على حساب الطرف الآخر فأصل هذا المشكل يعود إلى السلوك الأناني والانتهازي للأطراف المشكلة لرباط العقود .

- **مشكلة الإختيار المعاكس**: تتمثل هذه المشكلة في الانتقال المعاكس للموكل أو للمسير للخيارات المرغوبة من طرف حملة الأسهم أو المالكين بعبارة أخرى، فهذا الانحراف يعود سببه السلوك الانتهازي للمسير أو للإدارة المستقلة عن الملكية في تحقيق مصالحها الخاصة حتى لو كلف ذلك المشروع الانحراف على أهداف الفئة المالكة.

- **مشكلة عدم تماثل المعلومات**: لقد أشرنا سابقا في عناصر فروض نظرية الوكالة إلى هذه المشكلة والتي تعود سببها إلى قدرة الوكيل أو المسير أو الإدارة على إخفاء بعض المعلومات وعلى التصريح بالبعض الآخر لطرف الموكل، وبذلك يستعمل الوكيل المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى ولو تعارضت مع مصلحة الموكل. ومن بين النماذج التي تدرس

¹ Fatima Zhara BOUKHEDIMI et al, (2016), « The importance of implementing the principles of governance in reducing the problem of conflict of interest under the investment project », *Revue des Sciences Commerciales*, Volume11, Numéro 21, pp. 33- 34.

² محمد الشريف بن زاوي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

مشكلة عدم تماثل المعلومات، يمكن أن نذكر نموذج الإشارات والذي يفرض ثلاثة اقتراحات متعلقة بمسيرى الشركة، والمتمثلة في النقاط الآتية: مسيرى الشركات الفعالة والمحفقة للأداء لا يوظفون ولا يعتمدون على السلوك الانتهازي؛ القرارات المالية لمسيرى الشركات الفعالة تشكل إشارة معلوماتية بالنسبة للسوق؛ حصة المسير الفعال يكون أن مؤسسته فعالة، عبارة عن إرسال إشارات مكلفة وصادقة ولا يمكن تقليدها وهذا من أجل اجتناب الاختيار المعاكس.

- **مشكلة تحمل المخاطرة:** يعود أصل هذه المشكلة إلى الطبيعة غير الكاملة لعقود الوكالة ما بين أطرفها فبناء على مشكلة تضارب المصالح فكل طرف من أطراف الوكالة يسعى إلى تحميل المخاطرة إلى الطرف المعاكس ويكون عدم ممارسة الطرف الموكل للمهام الإدارية، تبحث هذه الفئة باعتبار نفسها محايدة للمخاطرة على تحميلها على الطرف الوكيل حتى لا تتحمل مصالحها للأضرار أما الطرف الوكيل فيسعى بدوره إلى اجتناب والابتعاد عن المخاطرة مستغلاً بذلك طبيعة عقد الوكالة.

3- حدود نظرية الوكالة

ترفض نظرية الوكالة أي فكرة بأن تكون المنشأة تعتمد على مبدأ التسلسل التي تمثل قاعدة لكل منشأة رأسمالية، هذا ما يؤدي الى نزاع بين الواقع والنظرية:

- تكاليف الوكالة لا يمكنها أن تكون أمثلية لأنها ستقابل بالرفض من طرف أصحاب المصالح عندما تكون واعية يوجد أفضل أشكال المنافسة.

- تقلص المنشأة الى علاقات ما بين الأشخاص هذا ما يؤدي الى انحلال كلي لمفهوم المنشأة نفسها.

- مفهوم النزاع لا يجب أن يأخذ في معناه العدوانية كما أخذته نظرية الوكالة، بمجرد أن المصالح غير متطابقة (متوافقة) في علاقة لا تعبر بأن أحد الفاعلين يبحث عن استغلال الجانب الآخر.

- تدنية تكاليف الوكالة لا يمكن تطبيقها، إما لأن الفريق المتعاقد لا يستطيع أن يكون على علم، إما هذه الأطراف لا تبحث حتى في الإعلام بسبب تكاليف المعلومات.

ت- نموذج الحوكمة الموسعة ونظرية المستويات العليا

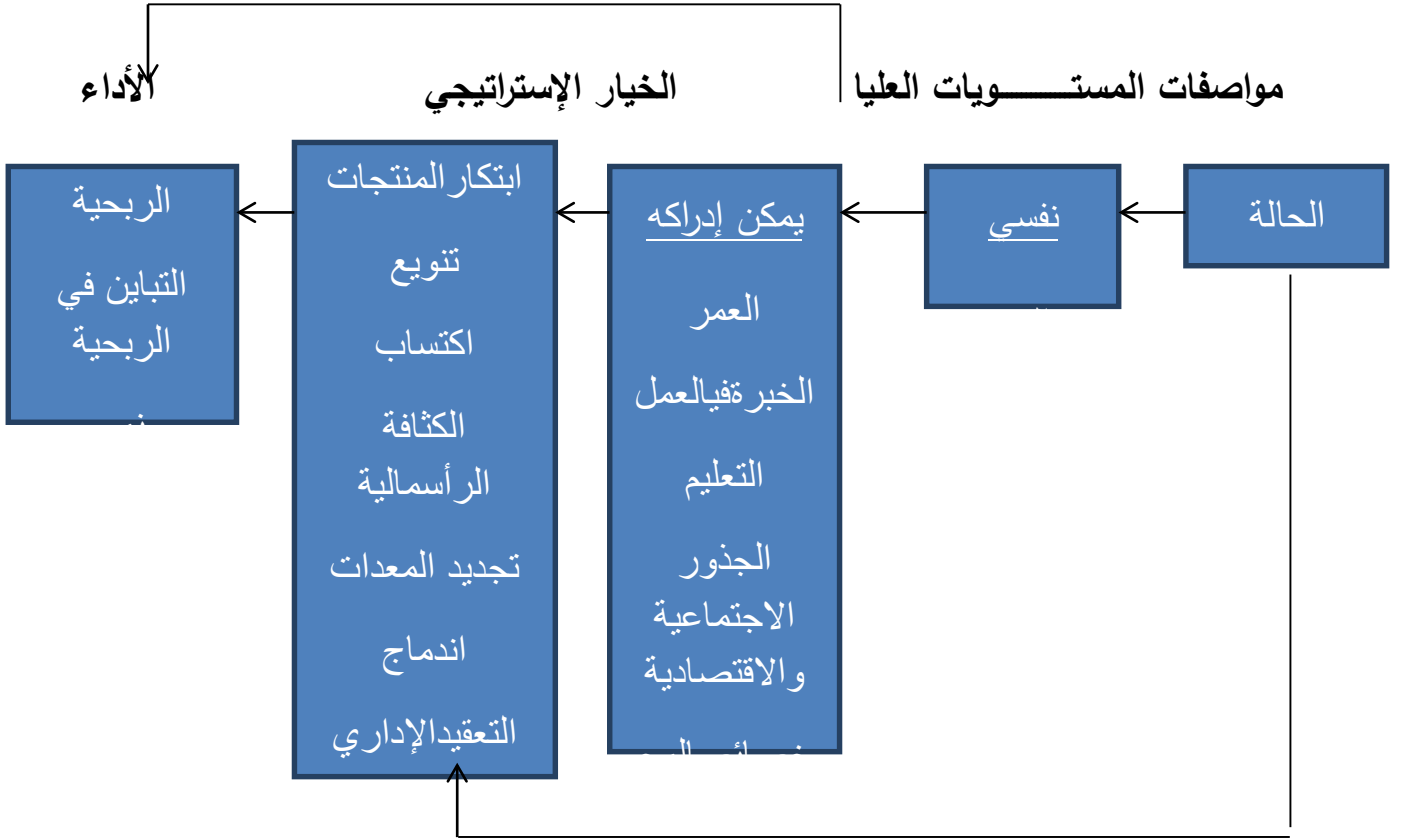
ولتقديم شرح أفضل للخيارات الاستراتيجية وأداء الشركات، يقترح شارو (2008) نمودجا نمودجيا للحوكمة يتم فيه النظر في العوازل التأديبية والمعرفية والسلوكية للمسير، وخصائصه وأسلوبه الإداري. هذا ما يسمى بنموذج "الحوكمة الموسع" يجمع بين تعاليم مختلف مسارات الحكم المذكورة أعلاه، فضلا عن تلك الخاصة بنظرية الصفوف العليا من هامبريك وماسون¹. Hambrick et Mason. ويعتمد هذا النظام على مساهمات الخصائص الإدارية للأفرقة المسؤولة عن إدارة الخيارات الاستراتيجية والأداء في الشركة. ويفترض أن النتائج التنظيمية هي انعكاس للقيم والأطر المعرفية للجهات الفاعلة في السلطة في الشركة². ويقترح الإطار النظري للمؤسسة أن البيئة (الوضع الموضوعي الخارجي والداخلي للشركة) تؤثر على نوع القائد الذي يصل إلى رئيس المنظمة، وأن الأخير يؤثر بدوره على الخيارات الاستراتيجية، أداء الشركة) انظر الشكل 1 .

¹ Hambrick, D. et Mason, P. (1984), « Upper echelons: The organization as a reflection of its topmanagers » . *The Academy of Management Review* 9(2), p. 198.

² Charreaux, G. (2008), « À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale ». *Économie et sociétés, Série Économie de l'entreprise*(10), p. 1833.

الشكل 1

نظرية المستويات العليا للمنظمة



Source : Hambrick, D. et Mason, P. (1984), «Upper echelons: The organization as a reflection of its topmanagers». *The Academy of Management Review* 9(2), p. 198.

ثم نفرق ثالث خصائص رئيسية تتعلق بالأهداف، وخط العرض الإداري، وصنع القرار، بنظرية الوكالة التقليدية ونظام المعلومات التقنية انظر الجدول 1. في حين أن الهدف الأول للحد من خط العرض الإداري الذي يسمح للمسير لاتخاذ الخيارات التي لا تتفق مع زيادة في الأداء من خلال تنفيذ آليات تأديبية، والثاني يقيم تأثير خصائص رئيس مجلس الإدارة على النتائج التنظيمية. ويرى أن خط العرض الإداري يمكن أن يؤثر إيجابيا على الأداء من خلال التعبير عن القدرات الإدراكية للمسير.

الجدول 2

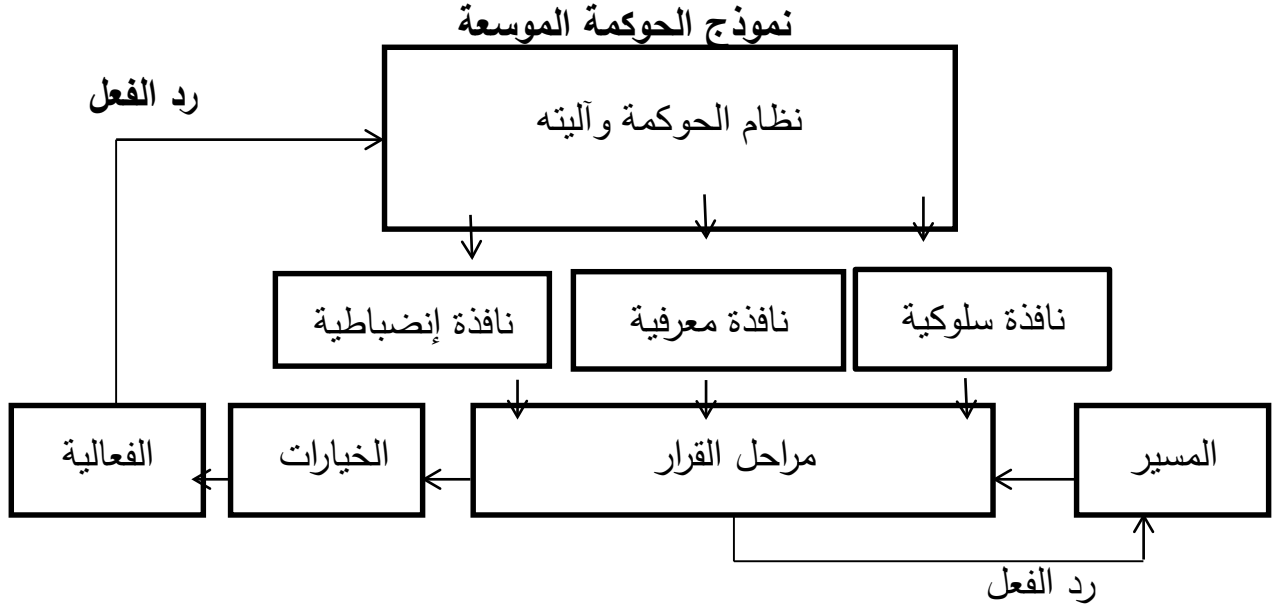
مقارنة نظرية الوكالة ونظرية المستويات العليا

نظرية المستويات العليا	نظرية الوكالة	
نمذجة وتقييم تأثير الخصائص التنفيذية على الفعالية	وضع آليات تحكم قرارات أصحاب المصالح وتحديد حيزها التقديري	الأهداف
يزيد تأثير خصائص القيادة على الفعالية مع خط العرض الذي تمنحه	يؤدي انخفاض خطوط العرض إلى الحد من مخاطر النزاع وتحسين الفعالية	خط العرض التقديري للمسيرين
تعتمد الاستراتيجية على الإطار المعرفي للقيادة، والاعتماد أكثر أو أقل على خط العرض الذي يقدم لهم	يختار المدير الاستثمارات المواتية لمصالحه، والآليات التي تجبره على اتخاذ خيارات تكون في مصلحة المساهمين	الخيارات الإستراتيجية

Source : Charreaux, G. (2008), op. cit., p. 1833.

ويهدف شارو من خلال الجمع بين نظرية المستويات العليا والمجالات المختلفة للحوكمة إلى "اقتراح نهج متكامل لخط العرض القادر على تقديم فهم أفضل للروابط بين خصائص المسير ونظام الحوكمة وفعالية المؤسسة". وهو نموذج ديناميكي يؤثر فيه الأداء السابق على نظام الحوكمة الحالي شارو 2008 (انظر الشكل 2).

الشكل 2



Source : Source : Charreaux, G. (2008), op. cit., p. 1834.

يشير ويرتز¹ Wirtz إلى فوائد استخدام هذا النموذج (الحوكمة الموسعة) حيث أنه لا يركز على نوع واحد من الآليات (الإنضباطية والمعرفية والسلوكية) ولكنه يشتمل على جميع الأنواع ويعتبر المسير وهو عنصر نشط في نظام الحوكمة. ويقترح هذا الإقتصادي تطبيق هذا النموذج الذي يهيمه وجود نظام حوكمة خاص بالمؤسسات ذات النمو المرتفع. إضافة إلى هذا فإن هذا النموذج يمكن تكيفه وفقا لطبيعة المؤسسات. والواقع أن نموذج حوكمة المساهمين الذي يتناول انضباط المسيرين لم يكن ملائما في شركات الأعمال الحرة حيث أن: (1) مشاكل الرقابة نادرة نظرا لتركيز رأس المال المرتفع بين المسيرين؛ (2) يتمتع المستثمرون المتخصصون في هذا المجال بالمهارات والحوافز للحد من أوجه عدم التماثل في المعلومات. وبالإضافة إلى ذلك، تتطلب الخصائص الخاصة لهذه المؤسسات، مثل

¹ Wirtz, P. (2008), « Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique ? » Cahier du FARGO n° 1080701.

النمو المرتفع الذي يتطلب مساهمة كبيرة من الموارد المالية والمعرفية، إطارا نظريا لا يقتصر على الجوانب التقييدية للحكومة بل يكون منفتحا على التمكين.

ث- نظرية تكاليف الصفقات

تكاليف الصفقات فهي التكاليف التي تسمح بتحقيق الصفقة، وهي تكاليف سير السوق، المكان الذي تتم فيه العلاقات بين الأفراد، أين يكونون مضطرين للبحث عن المعلومات لتحقيق الصفقة، وهذا ما ينجر عنه تكاليف تسمى تكاليف الصفقة.¹

تعود بواذر هذه النظرية إلى نظرة كوز (coase) ونظرية ويليام سون (williamson) تقوم نظرية "كوز" على أنّ علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقيّة، مراقبة وتقييم الفعالية.²

تعتبر نظرية "كوز" من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرقت إليها، وأطلق على أسباب اخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة صفقة. وبشكل عام وواسع، فأي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة، وتعتبر أعمال "وليام سن" في سنة 1985 قد شكلت فهما جيدا لهذه التكاليف.³

• تكاليف الصفقات بدقة أكثر هي التكاليف المتداولة ويمكن تفسيرها بدقة أكثر حسب كوز إلى ثلاث أصناف:⁴

¹ محمد الشريف بن زاوي، مرجع سبق ذكره، 32.

² Milgom, P. et Roberts, J.(1997), *Economie, organisation et management*, PUG, p. 47.

³ أفيناش ديكسيت "Avinash k.dixit"، ترجمة نادر ادريس النل، *شمطك زيئزءة في لإفة شئج بآ امطد على زيئزبة تلي على شقوة*، الطبعة الأولى 1998، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص 25.

⁴ محمد الشريف بن زاوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- تكاليف البحث عن المعلومات، حيث إن الإستفادة من أي شيء تدفع للبحث والإستفسار عنه من أجل إستخدامه على أكمل وجه، وهذه المعلومات التي يتم الحصول عليها تكلفة نفقات تسمى بتكاليف الإستفسار والبحث.
 - تكاليف التفاوض واتخاذ القرارات، إذ تنشأ في بعض الأحيان عندما تكون خصوصيات العقود بين الطالبين والعارضين معقدة، يؤدي ذلك التعقيد إلى مفاوضات تستغرق مدة من الزمن، وبالتالي تتسبب في تكاليف إضافية للمؤسسة.
 - تكاليف الرقابة، حيث إنه إذا تم الإمضاء على العقد فلا بد من أن تكون هناك مراقبة من كلا الطرفين على الآخر، لمدى إحترامه لبنود العقد وتطبيقها بالشكل اللازم.
- لم يفسر كوز جيدا أصل ومصدر ووقت وقوع تكاليف الصفقات، وفي أي حالة سوف تكون مرتفعة ومتى ستكون منخفضة. ولكن ويليامسون، إهمن بالتعمق وتحديد هذه المتغيرات على أساس التكاليف المحددة من طرف كوز.
- قام "وليام سن" بتطوير أعمال "كوز" حيث طور نظرية لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواحي، فمضى "وليام سن" يشغل مكانا خاصا في المقاربات الاقتصادية للمنظمات، معتمدا على التحليل المؤسسي المقارن أي البحث عن المؤسسات التي تكون فيها تكاليف المبادلات أقل ما يمكن مركزا على دور المعلومات في السوق والتي بقيت المرجع الوحيد للفعالية وذلك من خلال ادخال عوامل سلوكية (الرشادة المحدودة، والسلوكيات

الانتهازية)¹، وأخرى تنظيمية (التكاليف الناتجة عن التصرفات البيروقراطية، الرشادة.....)، فأبي استعمال لنظرية تكاليف المبادلة يجب معرفة مايلي:²

- أن مضمونها هو اجراء المبادلات باعتبارها الوحدة الأساسية للتحليل.
- أننا نبحث عن طبيعة التسيير والأداء الجيد والذي يسمح بتقليص تكاليف المبادلات الى أدنى حد ممكن.

مفهوم تكلفة الصفة هو في قلب التحليل المقدم من طرف " وليام سن " يغطي مجموع التكاليف الناتجة عن سلوك الأفراد المشاركين في الصفة والأهداف الخاصة بالسوق، حيث ركز على ثلاث فرضيات سلوكية واقعية هي:³

- العقد باعتباره التحليل: في علم اقتصاد تكاليف الصفقات، فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أن أطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقق مما إذا كانت الأطراف تلبى شروط العقد.
- وضع العقود موضع التنفيذ: قد يكون ممكنا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يضلوا محبين للمصلحة العامة

¹ Benoit ferrandon, « panorama des théorie de la firme », les nouvelles logiques de l'entreprise, *Cahiers français*, n° 309, *entreprises et entrepreneurs*, p. 21.

² Oliver Williamson (1984), « corporate governance» , *the yale law journal*, vol 93, n° 7, june.

³ Oliver Williamson (1985), « Economie institution capitalisms: firms, markets, relational contracting», New York, *Free press*, London, Collier Macmillan, 1985, p. 169.

بشكل معقول، قام "ماك جير وأولسون" (Mc guire et olson) سنة 1995 بفحص أداء ترتيبات إدارة بديلة بوجهة النظر هذه، وبيننا انّ الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كاف في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تتسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين. في الواقع توجد علاقة اقتصادية واحدة مماثلة بشكل أقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي القمص في منشأة ومدرائها أو مجلس المديرين.

• هياكل الإدارة: ينظر علم إقتصاد تكاليف الصفقات إلى المنشآت باعتبارها هياكل إدارة عوضا عن نظرة الفكرة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج ومن وجهة نظر علم إقتصاد تكاليف الصفقات فإنّ الدرجة المتفاوتة لطابع عدم الإسترداد لمدخلات العملية الإنتاجية، سيؤثر على سلوك المالكين لها حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارة في المنشآت تأثير علما تقوم به.

ج- نظرية تجذر المسيرين

يعرف ¹(Pigé) التجذرية بأنها " نسق أو سياق متكون من شبكة علائقية رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس ادارته، وبالتالي مساهمية، فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة".

تسجل نظرية التجذر في اطار نظرية الوكالة وكذلك تلك الخاصة بتكاليف الصفقة، إنها تفترض بأن الفاعلين يطورون الاستراتيجيات للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسة بإبعاد المنافسة الحقيقية.

تقترح هذه النظرية الإطار النظري الذي يسمح بالأخذ بعين الإعتبار أهمية المصلحة الشخصية في الفكر التسييري فرضية تعظيم المنفعة التي امتدت الى الخيارات الفردية المتخذة من طرف الأشخاص المعنيين بتسيير المؤسسة.¹

¹ Pige, B. (1998), « Enracinement des dirigeants et Richesse des actinaires », *Finance contrôle stratégie*, vol 1, n° 3, p. 4.

تسمح هذه النظرية بملاحظة أن بعض الخيارات الاستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين يمكن إدماجها في الاستراتيجية الإجمالية للتجدر التي تمكن من خلق وضعية مسيطرة وصعبة التحكم بفعل النظام الأساسي والقرارات المتخذة داخل المؤسسة.²

ترجع التطورات الاولى لهذه النظرية الى ³ (shleifer et vishny) حسب رأيهما يمر سياق التجدر بتحقيق الاستثمارات الخصوصية إذ يركز المسيرون على المشاريع ذات العلاقة المباشرة مع طبيعة تكوينهم أو خبراتهم حتى ولو لم تكن هذه المشاريع بالضرورة مربحة للمؤسسة، يجب أن تسمح هذه الاستثمارات بإمكانية إبقاء المسير على رأس هذه المؤسسة لفترة طويلة وللمحافظة عليه قد يخضع لمزايا عينية تتمثل أساسا في زيادة أجره الذي أصبح من الصعب تعويضه بمسير آخر.

1. أنواع السلوك داخل المؤسسة

بصفة عامة قد يتميز المسير داخل المؤسسة بسلوك إما فعال أو غير فعال. السلوك غير الفعال يفسر بالمحدودية النسبية لدور المسير بحيث لا يستطيع تأثير النظام الإنظباطي للمؤسسة⁴، حسب هذه النظرية للمسيرين أيضا سلوك فعال وواقعي غير أن هذا السلوك لا يجب أن تصاحبه تصرفات احتيالية داخل المؤسسة بل يعمل على تنميتها

¹ Eisenhardt, « Agency theory : an assessment and Review », *academy of Management Review*, vol 14, n°1, p. 58.

² Alain Finet, (2005), *Gouvernance d'entreprise, enjeux managériaux, comptable et financiers*, de boeck université, 1ere édition, p. 24.

³ Shleifer, A. et Vishny, R. W., « Management Entrenchment : the case of Manager Specific Investments », *Journal of finance economics*, vol 25, n° 1, p. 123.

⁴ Charreaux, G. (1997a), « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace.? », *Revue française de gestion*, n° 115, p. 5.

و ادماجها ضمن استراتيجية مهنية خارجية، معناه زيادة قيمتها في سوق العمل، حسب هذه النظرية هناك ثلاثة أصناف للأنشطة مستعملة عموماً¹:

- تحسين عوامل الأداء على المدى القصير.
- تعجيل وصول المشجع الجديد وتأجيل غير المشجع منها.
- نقل القرارات المتخذة من طرف المسيرين الأكثر شهرة وتجنب التشبه بالمسيرين الأقل كفاءة.

2- تصنيف استراتيجيات التجذر

- **التجذر والفعالية:** صنف (G. chareaux) استراتيجيات المسيرين حسب توافقهم مع فعالية الشركة:²
- **التجذر المضاد للفعالية:** ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم استراتيجية المسير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين.
- **التجذر المطابق للفعالية،**والذي يكون عن طريق الاستثمارات النوعية للمسيرين والتي تمثل مصدر المداخل التي تفيد المؤسسة.
- **التجذر التنظيمي والسوقي:** هذا التصنيف مقترح من طرف (Gomez) الذي يربط طبيعة الأعمال الخاصة بالتجذر الداخلي أو الخارجي للمسيرين، حيث أشار الى وجود شكلين:³

¹ Hirshleifer, D., « Managerial, Reputation and Corporate Investments Decisions », *Financial Management*, 1993, p. 145.

² Charreaux, G.(1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise », *Revue française de gestion*, Novembre/Decembre, n° 111, p. 11.

³ Gomez, P.,Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise : Modèle économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions, p. 15.

- **التجذر التنظيمي:** يجمع الحالات التي يقوم فيها المسير بتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي يعرفها جيدا، يمكنه أيضا استعمال مساعديه مع الذين يملكون تقارير مميزة (التحكم في الرقابة الداخلية) ويمكنه أيضا القيام بسياسة أجور محفزة للمستخدمين بهدف ضمهم لمقاومة مصالح المساهمين.
- **التجذر السوقي:** الذي يعتبر أسلوب آخر لانتهازية المسيرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمؤسسة.
- **استراتيجيات التلاعب و لتحديد:** تضم الاستثمارات النوعية للمسيرين والتحكم بالمعلومة حيث درس كل من ¹(Morck. Shleifer et Vishny) التجذر عن طريق الاستثمارات النوعية ووجدوا أنها تسمح للمسيرين بالافلات من رقابة المساهمين بمتابعة وربط المردودية بوجودهم الأمر الذي يؤدي الى تدنية خطر تنحيتهم وينمون أيضا مكافآتهم غير المادية ومحيطهم التسييري.ومن جهة اخرى قد يكون للتسيير وصول مميز ومسبق للمعلومة بحيث يمكنه الاستفادة من هذه الميزة الإعلامية لزيادة ارتباطه بالمساهمين ومجموع الأطراف الأخرى للشركة.² تفترض هذه الاستراتيجية بأن المسير له ميل لاعتماد سلوك الإحتفاظ بالمعلومة،والآخر يشمل زيادة مهاراته لجعلها صعبة الفهم بالنسبة للمساهمين، الذي يؤدي لإنشاء واستغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير ومختلف الشركاء في المؤسسة.³

¹ Morck, R. et al (1990), «Do Managerial objectives drive bad acquisition? », *Journal of finance*, n° 45, p. 11.

² Héra Gharbi (2002), *Enracinement des dirigeants : une revue de la littérature* , FROG, p. 11.

³ Paquerrot, M., *Stratégie d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle, Le gouvernement des entreprises*, Paris, Edition Economica, 1997, p. 21.

3- دورة حياة المسير داخل المؤسسة

النظرة المتطورة داخل نظرية تجذر المسيرين هي أساسا سلبية بمعنى أنه يبدو عدم ثقة نظامية بالنسبة للسياق القراري للمسيرين، حسب بعض الكتاب خاصة (paquerot)¹ توجد دورة للمسيرين ولأثر الأنشطة التي ينفذونها فكل مسير له طموحاته الخاصة، بتراكم السلطة يتخلص المسير تدريجيا من القيود المفروضة عليه في الأصل، فالمسير عندما يصل الى وظائفه الجديدة يتحمل ضغط سياسي واجتماعي مهم حتى لو تحرر من القيود المرتبطة باليات المراقبة، تتضمن دورة حياة المسير ثلاثة مراحل:²

- **مرحلة التقويم:** يتصرف المسيرين المعنيون حديثا بقليل من المعارف التطبيقية الخاصة بالمؤسسة، وعليه يمكن للمساهمين وضع ثقة في هؤلاء المسيرين الذين قد يحدثون تغيرات جذوية تختلف عن إجراءات التسيير السابقة.

- **مرحلة تزايد الاستهلاك:** في هذه المرحلة يستطيع المسيرين إدارة المؤسسة مردودة كافية. خلال هذه المرحلة سيحقق المسيرين الاستثمارات التي يمكن أن تخدم مصالحهم الشخصية دون أن تكون مربحة لباقي الشركاء. مثلا وضع "وليام سن" أن المسيرين يقيمون بعض النفقات التي لا تحسن بالضرورة الإنتاجية.

خلال هذه المرحلة يمكن التفكير أنه سيكون للمسيرين تحفزان أساسيان³ تمثلت في ضمان بقاء المؤسسة مما يسمح لهم بالإستمرار في إنتاج المداخل، اضافة الى

¹ Paquerrot, M., op. cit., p. 105.

² Paquerrot, M., « L'enracinement des dirigeants et ses effets », *Revue française de gestion*, n° 111, p. 213.

³ Badie, Z. et Merton, R. (2011), *Finance*, Prentice, New jersey, Pearson Editon, p. 10.

ضمان مستوى استقلالية مرتفع بمعنى مثلا اتخاذ القرارات دون اللجوء للتمويل الخارجي من طرف البنوك التي قد تمارس ضغط قوي على المسيرين.

2.1.1- الإطار المفاهيمي للحوكمة

على الرغم من الاستعمال الحديث لهذا المصطلح، إلا أن ظهوره يعود لزمن بعيد، فالأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يرجع أولا لنظرية الوكالة التي يعود ظهورها أولا للأمريكيين بيرلز وميتر سنة 1932، الذين لاحظوا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة، هذا الفصل الذي كانت له آثار على مستوى أداء الشركة ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين صاحبا جائزة نوبل للاقتصاد جونسون وميكلينج سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية الشهيرة على أنها علاقة بموجبها يلجأ شخص رئيسي صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر العامل لكي يقوم بدله ببعض المهام.¹

ففي سنة 1976² عمل كل من Jensen and Meckling على الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحدّ أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة. وقد تبع ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية التي أكّدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس الإدارة، ممّ يساعد على جذب المستثمرين سواء كانوا محليين أو أجانب. هذا ما حتّ بعض

¹ عبد الرزاق بن زاوي، إيمان بن زاوي، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 7.

² Stéphane Trébuq, « La Gouvernance d'entreprise Héritière de conflits Idéologique et Philosophique », communication pour *Le neuvième journée d'histoire de la comptabilité² et du management*, Crefie-Université Paris-Dauphine avec le soutien de l'association francophone de Comptabilité, 20-21 mars 2003, pp. 03-05.

الهيئات العلمية والمشرعين، في العديد من دول العالم، على إصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أدى تطوّر سوق المال ووجود هيئات رقابية فعّالة تعمل على مراقبته والاشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تنشط فيه، مثل هيئة الأوراق المالية Securities Exchange Commission (SEC^o)، بالإضافة الى تطوّر مهنة المحاسبة والتدقيق الذي ساهم في زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات والزام الشركات خاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بحتمية تطبيق مبادئها.

كما أنّ الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية The California Public Employee's Retirement System (CALPERS) بإلقاء الضوء على تعريف وأهمية ودور حوكمة الشركات في حماية حقوق المساهمين¹.

أ- مفهوم حوكمة الشركات

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف حوكمة الشركات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين، فلقد عرف البعض حوكمة الشركات بأنها: مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شئون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة وتعظيم فائدة المساهمين علي المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف

¹محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

المختلفة¹. وقد إرتبط مصطلح الحوكمة بالعديد من المواضيع، لذا لا يوجد تعريف محدد لحوكمة المؤسسات. إضافة إلى هذا تتنوع مفاهيم الحوكمة بحسب رؤية المؤلف أو الفقيه الذي يحدد مفهومه، وقد سعت العديد المنظمات والهيئات الدولية الإقتصادية عن دورها في بيان المقصود بهذه الحوكمة وكيفية تطبيقها في البلدان المتقدمة²

رغم إختلاف تعاريف الحوكمة إلا أنها تتفق جميعها في قدرة حوكمة المؤسسات في دعم شفافية الأسواق وإصلاح الممارسات السلبية في بيئة الأعمال.³

جاء تعريف الحوكمة من طرف " ساركر وامفي جيفمدار Sarker & Mvjmvmda على إنها" مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف الشركة.⁴

من التعاريف التي قدمت للحوكمة كذلك تعريف مارتن هيلب (Martin Hilb) إذ عرف الحوكمة على أنها " النظام الذي يسمح بالإدارة الإستراتيجية، التسيير التكاملي والرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية وأخلاقية، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص".⁵

وعرفت اللجنة الإنجليزية CADBURY (1992) بأنها: نظام بمقتضاه تدار

الشركات وتراقب¹.

¹ بوقرة رابح، غانم هجيرة، الحوكمة. المفهوم والأهمية، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص2.

² سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 20.

³ أحمد علي خضر، حوكمة اشركات، مرجع سبق ذكره، ص 88.

⁴ Fatima Zhara BOUKHEDIMI et al, op. cit., p. 24..

⁵ محمد الشريف بن زاوي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

وكذلك عرفت بأنها: مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة، في إطار من الشفافية و المساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها و يحسن قدرتها التنافسية بالأسواق².

كما يعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها " التنمية والتطوير الإداري بالشركة، ويكون ذلك من خلال خبرتها، والبرامج التي تطرحها، والمشروعات التي تنفذها، ونوع التكنولوجيا التي تستخدمها"³.

ب- خصائص حوكمة الشركات

من خلال مجموعة المفاهيم المختلفة التي أعطيت لحوكمة الشركات والتي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتنوع وجهات النظر حول هذا المصطلح. نجد أنها تتميز بجملة من الخصائص. ويمكن تلخيص أهم خصائص حوكمة الشركات فيما يلي⁴:

الاستقلالية: ويقصد بها استقلالية مجلس الإدارة والجان التابعة له، زأنه لا توجد ضغوط عليها.

المساءلة: للمساهمين الحق في مساءلة ومحاسبة أعضاء مجلس الإدارة، والجان التابعة له، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي والخارجي، والإدارة التنفيذية عن قراراتهم وإمكانية تقييم وتقدير أعمالهم.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص.88.

² أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ سالم بن سلام بن حميد الفليتي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁴ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 03.

المسؤولية: وتعني تحمل المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
العدالة والأمانة: ويقصد بها إحترام حقوق مختلف أصحاب المصالح في الشركة والعدل في المعاملة بينهم، وذلك بكلّ أمانة.
الانضباط: ويقصد بها اتباع مختلف الأطراف في الشركة للسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم¹.

الشفافية: وتعني تقديم صورة حقيقة وواضحة لكلّ ما يحدث داخل كيان الشركة، مثل الإفصاح عن أهدافها المالية، نشر القوائم المالية والتقارير السنوية في الوقت المناسب، وتقديم الحسابات طبقاً لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة دولياً².

ت- مبادئ حوكمة المؤسسات

حظيت حوكمة الشركات بدرجة كبيرة من الإهتمام حيث ظهرت عدة محاولات لإصدار إرشادات للممارسات الجيدة في حوكمة الشركات مثل لجنة كادبوري، ولجنة كينج في جنوب إفريقيا، ولجنة فينتو بفرنسا. إلا أنّ جهود منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE كانت الأفضل على الإطلاق حيث صدر عنها مبادئ حوكمة الشركات في سنة 1999³ تمثلت هذه المبادئ في:

- **المبدأ الأول:** ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات بحيث يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الإقتصادي الشامل، ويكون قادراً على تكوين أسواق مالية تتسم بالشفافية

¹زايد مراد، ترغيني صبرينة، البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحدّ من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 04.

²آمار جيل، حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص ص 65-66.

³ أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 106.

والوضوح، وترتكز منظمة التعاون الإقتصادي في هذا المبدأ أن يكون هذا الإطار متوافقاً مع نصوص القانون ويضمن توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات.¹

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين حيث يجب أن يكون للمساهمين الحق في الحضور والمشاركة في الجمعيات العامة، إنتخاب أعضاء الإدارة، الحصول على توزيعات الأرباح وحقوق أخرى متعلقة بالحصول على المعلومات والعلم بالتنظيمات المعتمدة، الحق في تداول الأسهم، الحق في معرفة هيكل رأس المال ومعرفة مختلف المبرمة ، الحق في الرقابة و أخيراً الشفافية في عقد الصفقات ومحاسبة الإدارة.²

المبدأ الثالث: المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين حيث انه تشجيعاً للإستثمار الأجنبي وتأكيد ثقة المستثمرين، جاء هذا المبدأ الثالث لتأكيد حماية رأس مال الشركة من جانب الأطراف ذات العلاقة به من مديري وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ذي النسب الحاكمة في الشركة، ولضمان تنفيذ هذا المبدأ الهام الذي تعتمد عليه الشركة في مباشرة نشاطها، وضعت المنظمة مجموعة من الإرشادات تمثلت في ضرورة معاملة المساهمين بطريقة متساوية مهما كانت نسب مساهمتهم في الشركة، تسوية فعالة لإنتهاكات الحقوق، وأن يتم الإدلاء بالأصوات وفرزها عن طريق أمناء محايدين، وأن يسمح للمساهمين بنظام التصويت عبر الحدود دون عوائق.³

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: جاء هذا المبدأ بهدف تشجيع أصحاب المصالح في الشركة على الإستثمار في رأسمال الشركة من خلال الإعتراف

¹ سالم بن سالم حميد الفليتي، مرجع سبق ذكره، ص. 31.

² محمد الشريف بن زاوي، مرجع سبق ذكره، 57-58.

³ سالم بن سالم حميد الفليتي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

بحقوقهم كما يحددها القانون، تشجيع تعاونهم الإيجابي من أجل إيجاد مؤسسات مستدامة، تمكينهم من الولوج إلى المعلومات الخاصة بالشركة.¹

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حوكمة الشركات نظرا لما يمثله من إستقرار وشفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين مع الشركات والأسواق المالية، وقد نصت مبادئ المنظمة لسنة 2004 حيث أشارت إلى أنه ينبغي في إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية، وحوكمة الشركات. وينبغي أن يتضمن الإفصاح² :

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
 - أهداف الشركة.
 - الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت
 - سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة.
 - العمليات المتصلة بأطراف الشركة
 - عوامل المخاطرة المتوقعة.
- المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يقوم هذا المبدأ على ضرورة تحديد أهم النقاط حول المجلس في الإشراف على عملية الإفصاح والإتصال، الرقابة، فعالية ممارسات حوكمة الشركات، ومنحه القدرة على تغييرها إن

¹ محمد الشريف بن زاوي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص ص 22-23.

دعت الحاجة لذلك، توضيح نظام المكافآت التي يستحقها أعضاء المجلس عن أعمالهم والأساس الذي تحسب عليه هذه المكافآت.¹

ث- أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

ازدادت أهمية حوكمة الشركات في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة والتي مسّت العديد من الشركات العالمية، خاصة ما حدث بعدد من أسواق دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات بنسب مبالغ فيها، والسعي لتحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحدّدات السلوك المهني والأخلاقي، ممّا سبب في حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال² هذا ما جذب الاهتمام لموضوع حوكمة الشركات وتأكيد أهميته التي برزت آثاره بوضوح من خلال تحقيقه للمزايا التالية:

- تسعى حوكمة الشركات لتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق، وضمان نموها واستمراريتها على المستوى الدولي، الإقليمي والمحلي في بيئة تنافسية عالية، إضافة الى تجنب الشركات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي؛

- إنّ الالتزام بقواعد حوكمة الشركات أصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية ساعد في ذلك أدوات فعّالة للرقابة على مجالس إدارة الشركات، والتزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل الإدارة؛

¹ محمد الشريف بن زاوي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² علاء فرحان طالب، ايمان شيحان الدشهداني *الحوكمة في الشركات: أسسها وأركانها*، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2011، ص 33.

- تبرز أهمية الحوكمة من خلال محاولة التقليل من مشاكل الوكالة الناتجة عن الفصل بين ملكية الشركة والتسيير، أي بين المساهمين وإدارة الشركة وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المديرين التنفيذيين، ومن تعارض المصالح بين هذه الأطراف؛
- لحوكمة الشركات دور مهم في جذب الاستثمارات سواء كانت أجنبية أو محلية، كما تساهم في الحدّ من هروب رؤوس الأموال وازدياد فرص التمويل؛
- تتضمن مبادئ حوكمة الشركات تأكيداً لمسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها، تحسين الممارسات المحاسبية والمالية و الإدارية، والتأكيد على الشفافية، وكلّ ذلك من شأنه تسريع اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري، واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه لعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على الشركة؛
- كما أنّ تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وحماية أصول الشركة وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة، وتعزيز دورهم من التلاعب والغش المالي والفساد الإداري، ومن حالات الإفلاس وما يتبعها من أزمات؛
- إنّ تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، يساهم أيضاً في تقوية تنافسية الشركة وقدرتها على جذب الاستثمارات¹؛

¹عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص ص 22، 23.

- تساهم حوكمة الشركات في تفادي حدوث الأخطاء العمدية والانحرافات المتعمدة أو غير المتعمدة، أو العمل على تقليل ذلك الى أدنى مستوى ممكن لحماية مصالح الشركة، وذلك باستخدام النّظم الرّقابية المتطورة¹؛
- تساهم حوكمة الشركات في تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة؛
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبية والمراقبة الداخليّة، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج².
- ومع تزايد أهمية الحوكمة في المؤسسات سعت معظم الوحدات الاقتصادية لمختلف الدّول الى تطبيقها ووضع التّشريعات المختلفة اللّازمة لها لأنّها تشمل مجموعة من الأهداف أو المزايا أو الدّوافع، والتي يمكن تلخيصها في العناصر التّالية:
- الحدّ من مخالقات الإدارة المحتملة وضمان التناسق الفعّال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين (سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدهم)، والحدّ من استغلال السّلطة في غير المصلحة العامّة³؛
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية، وزيادة الثقة بالإقتصاد الوطني وتشجيع جذب الاستثمارات وتدفق الأموال المحليّة والدّوليّة؛
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز العدالة والشفافية وإعطاء الحق لأصحاب المصالح في محاسبة ومساءلة الإدارة ورفع درجة ثقتهم بها؛

¹ حسياني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 09.

² براق محمد، قماص عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخليّة والخارجية للحدّ من الفساد المالي والإداري، بطاقة مشاركة في ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد اتظالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 3.

³ فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامّة الأردنيّة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد رقم 25، العدد رقم 02، 2009، ص 10.

- محاربة الفساد بكل أنواعه، سواء كان فساد إدارياً أو مالي أو محاسبي؛
- توسيع دور المراقبين لأداء الشركة بحيث يضم المساهمين، العاملين، الموردين، العملاء، المقرضين، المدقق الداخلي والمدقق الخارجي؛
- تحسين الأداء المالي للشركة وتعظيم القيمة الإسمية لأسهمها، وتدعيم تنافسية الشركة في الأسواق المالية العالمية خاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، والسعي لزيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية؛
- تدعيم دور لجان التدقيق في ممارسة وظيفة الرقابة على الأداء؛
- عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين وبين مهام ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة؛
- ضمان تدقيق الأداء المالي للشركة وحسن استخدام أموالها ومدى الالتزام بالقانون في ضوء قواعد الحوكمة¹؛
- توفير إطار يساعد على اختيار الطرق التي تسعى لزيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية، وتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف وكذا تشجيع الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها باستخدام مختلف الطرق الكفوة والفعالة²؛
- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقيات في منظومة صنع القرار³.

¹ إيمان فتحي أحمد مصطفى، دور المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات لتحقيق شفافية المعلومات، منشور في: مروة أحمد وآخرون، الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 211 - 212.

² عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 05.

³ زايد مراد، ترغيب صبرينية، البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 01.

2.1- الإطار المفاهيمي لهدف الدراسة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لإختلاف البعد المكاني والزمني لهذا المفهوم. وعليه يمكن تعريفها بالاعتماد على مجموعة من المعايير منها معيار العمال، معيار رأس المال، معيار المبيعات و الإيرادات، معيار الإنتاج، معيار التقنية المستخدمة، معيار استهلاك الطاقة و لكن أكثر المعايير شيوعا هو عدد العاملين.

1.2.1- ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف معظم الدول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها المشاريع التي لا يتجاوز عدد العاملين فيها 250 مشتغلا¹.

يعرف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معياراً مبدئياً (بأنها تلك المؤسسات التي توظف أقل من 50 عامل و . يصنف المشروعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال بالمشروعات المتناهية الصغر . والتي بها ما بين 50 - 100 عامل تعتبر مؤسسات صغيرة، وما بين 50 - 100 عامل فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة.²

¹ محمد راتول، بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي 17-18 أفريل 2006، ص ص 172-173.

² آيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر آفاق وقيود، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد6، ص3.

وقد تم إعتقاد تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف البنك الفدرالي سنة 1953 والذي يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسة المستقلة في الملكية والإدارة وتستحوذ على نصيب معين من السوق¹.

جاء تعريف الجزائر: من خلال القانون رقم 01 حيث اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال، حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثم تأتي بعد ذلك المواد 5،6،7 لتبيين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها. حيث تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و الخدمات²:

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار جزائري؛
- تستوفي معايير الاستقلالية؛

- بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار % 25 فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعات مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها.

كما أشارت المادة الخامسة من نفس القانون لتعريف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 الى 250 عاملا ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليار دج او أن تكون إيراداتها ما بين 100 و 500 مليون دج، أما المادة السادسة من ذات القانون فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 الى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 100 مليون دينار.

¹ لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 13.
² الأخضر بن عمر، علي بالموشي، معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها، مداخلة في الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 05-06-2013، جامعة الوادي، ص 5.

2.2.1- المعوقات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تعددت الصعوبات التي تواجه هذه المشروعات، فمنها ما يتعلق بتأسيسها ومنها ما يعترض بقائها وتنميتها. ويمكن الوقوف على أهم المشاكل التي تواجهها في النقاط التالية¹:

- صعوبة في التمويل أغلب هذه المؤسسات يتم بتمويل حكومي عن طريق الاقراض البنكي، غير أن البنوك تشترط ضمانات مقابل ذلك وأصحاب هذه المشاريع هم في الأطوار الأولى لا يملكون ذلك كما أن انعدام أغلبهم للخبرة والتجربة في هذا الميدان تجعل تقييم البنوك لتعثر هذه المشاريع أمر قائم؛
- ارتفاع كلفة رأس المال المقترض من البنك غالبًا أسعار الفائدة أكبر من التي تمنح للمؤسسات الكبيرة لوجود المخاطرة في مثل هذه المشاريع؛
- الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية هذه المؤسسات مما يحول دون نموها وخاصة بالبلدان النامية؛
- - الضرائب المرتفعة غالبًا ما تعرقل استمرارية بقاء هذه المؤسسات التي لا تتمتع بحجم رأسمال كبير؛
- عدم الاستقرار الاقتصادي "التضخم" ارتفاع أسعار المواد الأولية غالبًا ما يهدد هذه المؤسسات ويحول دون تحقيقها للأرباح؛
- المنافسة وخاصة في ظل التفتح الاقتصادي، وإبرام اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.
- صعوبة تسويق المنتجات وهذا يرجع لمحدودية رأسمالها؛
- ضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم؛
- إهمال لجانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميته وضروريته؛

¹ آيت عيسى عيسى، مرجع سبق ذكره، ص5.

- وهناك من يرى أن المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات يمكن أن تصنف إلى 10:
 - ✓ مشكلات داخلية :كنقص الخبرة والإمكانيات،وقصور في الإدارة والأنظمة، قصور الجهود التسويقية.
 - ✓ مشكلات خارجية :كعدم وجود دعم حكومي كاف أو هذا ما يفسر أن هناك قيود تشريعية تحد من نشاط هذه المؤسسات، وإضافة إلى منافسة المؤسسات الكبرى لها، وعدم توفير التمويل لكافي له.

3.2.1- الخصوصيات الهيكلية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم تعدد التعاريف فإنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إشتهرت بتمييزها بخصوصيات مشتركة. إلا أنّ هذه الأخيرة لا تكفي لإعتبار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كمجموعة متجانسة. ففي عدة بحوث مرتبطة بالتسيير الحديث تم دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة مستقلة عن المؤسسات الكبيرة لأنها محدودة الموارد ممّا يولد محدودية طرق التسيير المشتركة داخل هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹. زد على ذلك فإنّ البحوث المنشورة المتخصصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن جمعها في إتجاهين، الأول يسعى إلى إظهار خصوصيات المؤسسات الصغيرة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، أمّا الثاني فيسعى للبحث على المتغيرات التي تدل على أنّ المؤسسات الصغيرة تمثل مجموعة غير متجانسة² في دراستنا هذه فاننا نميل الى الإتجاه الأول كون أنّ استعمال النظريات المطبقة على الشركات الكبيرة تسمح بملاحظة الفوارق أو إستنتاج أوجه التشابه في النتائج المحصل عليها سواء من خلال المؤسسات الصغيرة خصوصيات المؤسسات العائلية

¹ Carland, J., et al (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization». *The Academy of Management Review* 9(2), p. 354.

² Torrès, O. (2007), *La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux*, Editions La Documentation Française – Oséo.

نجدها في المؤسسات الصغيرة جدًا¹، وخاصة في المؤسسات الصغيرة المتخصصة في الانتاج النووي التي تكون فيها رؤوس أموال العمل واتخاذ القرار مركزا في العائلة. هذا النوع من المؤسسات نجده حاضرا بقوة في القطاع الفلاحي بخلاف القطاعات الأخرى التي نجد فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تفتحا في جميع المجالات المالية، التنظيمية وكذلك في مجال التسيير. ووفقا لذلك سنأخذ بعين الاعتبار في دراستنا هذه المؤسسات العائلية.

كل مؤسسة مهما كان حجمها يمكن تحليلها من ثلاث جوانب متكاملة² جانب المحيط، الجانب التنظيمي والخصوصيات التسييرية كما هو مبين في الجدول رقم 3 بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن هذه الجوانب يمكن جمعها في إطار عام يطلق عليه التسيير الحديث المحلي³.

بصورة عامة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أكثر عرضة من المؤسسات الكبيرة لأخطار المحيط باعتبارها تملك موارد مالية وبشرية التي تحد من قدرتها الإنتاجية وتحد كذلك من قدرتها على المراقبة و التكيف مع تغيرات المحيط. حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتفاعل مع المحيط عن طريق العلاقات المباشرة والشخصية التي تركز خاصة على رأسمال مالي وإجتماعي محلي، وعلى زبائن محليين وعلى تكامل إقليمي كبير.

¹ Marchesnay, M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance ». *Revue française de gestion* 3(144), p. 107.

² D'Ambroise, G. et Muldowney, M. (1988), « Management theory for small business: attempts and requirements ». *Academy of management review* 13(2)), p. 226.

³ Torrès, O. (1999), *Les PME*, Paris, Dominos Flammarion.

إلا أنها تعتبر كهياكل مرنة لأنها غير معرضة للمعوقات المرتبطة بالبيروقراطية وثقل الإدارة التي يمكن أن تعرقل سرعة تفاعلها.

الجانب الثاني المتمثل في الجانب التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يملك كذلك خصوصيات متمثلة خاصة في القرارات المركزية، ميثاق عمل موازي أو غير رسمي، غياب الفروقات الشخصية و الترابط الكبير بين مختلف النشاطات على هذا الأساس فإن هذه المؤسسات تتميز بتراكب الوظائف، وتتميز كذلك بتداخل المهام وكذلك غياب التخصص بالنسبة لعمالها. ضعف الهيكله والتنظيم داخل هذه المؤسسات نجده حاضرا بقوة كذلك في إعداد الإستراتيجيات التي تكون غالبا ضمنية وقصيرة المدى. وبالنسبة للجانب الثالث أي الخصوصيات التسييرية، يمكن تلخيصها في وجود مالك رئيسي الذي يكون في غالب الأحيان وفي نفس الوقت مسير ومستخدم في هذه المؤسسة. وعلى هذا الأساس فإنه تتولد علاقة هيمنة بين هذا المالك والمؤسسة ويمكن وفقا لذلك أن يقوم هذا المسير بتحديد الخيارات المطبقة داخل المؤسسة¹ كذلك فإن إتخاذ القرار يتميز بضعف تقاسم المعلومة في إطار مرحلة سريعة جدًا. هذه الخصوصيات تؤكد أهمية تحليل تطبيق الحوكمة واثارها على إتخاذ القرارات وعلى فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الذي نجد أن البحوث العلمية قد أهملت ذلك.

¹ Marchesnay, M. et Fourcade, C. (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Paris, Nathan.

الجدول 3

خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنواع الخصائص	الخصائص
بيئي	- عدم اليقين والضعف
تنظيمي	- هيكل غير متباين ومتمايز. - نقص الموارد البشرية والمالية
إداري	- الدور المهيمن لرجل الأعمال: تقاسم القليل من المعلومات، تفويض قليل من صنع القرار. - دور إتخاذ القرارات الاستراتيجية القصيرة الأجل، عملية اتخاذ القرارات البديهية، والتجريبية. - الاستخدام القليل للمعلومات وتقنيات الإدارة الرسمية.

المصدر: Adaptation de Julien 1994

إن الشكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة له خصوصياته بما فيها إتخاذ القرارات المركزية، الترابط القوي بين الأنظمة، التداخل بين مختلف الوظائف و الذي غالبا ما يكون هناك تخصص في المهام بين الموظفين. كما أن الهيكلة السيئة تكون في وضع إستراتيجيات و التي تعرف بأنها ضمنية و قصيرة الأجل. أما بالنسبة للخصائص الإدارية يمكن تلخيصها في حضور صاحب المؤسسة و الذي في الغالب من الأحيان يكون هو المدير والموظف فيها، لذلك تكون هناك صلة سائدة بين هذا الفرد و شركته (السيما الشخصية لصاحب الشركة/المسير، لأنها تحدد إلى حد كبير الخيارات التي يتم إتخاذها)¹ و يتميز صنع القرار عن طريق تبادل المعلومات بصورة سريعة و بديهية. أما في ما يتعلق بصنع القرار في المؤسسات الصغيرة حسب مارشيسنتاي من خلال طرح السؤال و المتمثل في "من يقرر؟" و حسب رأيه أن مركزية القرار فيما يخص صاحب المؤسسة/المسير ينظر

¹ Marchesnay, M., op. cit.

إلى أنها رؤية مبسطة و بعيدة على الواقع، بل على العكس من ذلك، يؤكد أن القرارات الإستراتيجية لا سيما في المشاريع الصغيرة، تتم بالتعاون بين مجموعة من أفراد العائلة، و المؤسسات المالية وغيرها من أصحاب المصلحة الذين يمكنهم التوجيه أو حتى إجبار المسيرين على الاختيار. كل هذه العناصر تؤكد على ضرورة تحليل عملية الحوكمة و أثرها على صنع القرار وأداء المؤسسات الصغيرة. وفيما يتعلق بخصائص المؤسسات العائلية، يمكن تلخيصها في ثلاث: ¹ موقف محافظ من العائلة، هدف الاستقلالية، و بناء شبكة اجتماعية. هذه الخصائص مماثلة أو مكملة لتلك الخصائص المدرجة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و لا سيما تلك التي يتبنى مسيرها مبدأ الاستدامة؛ الاستقلالية والنمو.

إن المجال الإستراتيجي هو الذي يجذب اكبر قدر من اهتمام الباحثين, Allouche و Amann². وتتأثر الخيارات والتوجهات الإستراتيجية للشركات العائلية بهدفين : مصالح العائلة و الرغبة في استدامة المؤسسة، لذلك نجد أن المؤسسات العائلية لديها سلوك استراتيجي محافظ الى حد ما من اجل تجنب المخاطر³، وفقدان السيطرة على الشركة وعدم الاستيلاء عليها من قبل عائلة جديدة أو صراعات عائلية. ويمكن تحديد استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفق ثمانية عناصر رئيسية⁴: المفهوم الضمني، الإدراك

¹Basly, S. (2006), « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique ». Colloque de l'Association Française de Finance. Poitiers.

² Allouche, J. et Amann, B. (2000). « L'entreprise familiale : un état de l'art ». *Revue Finance, Contrôle, Stratégie* 3(1), p. 33.

³ Donckels, R. et Fröhlich, E. (1991), « Are family businesses really different? European experiences from STRATOS », *Family Business Review* 4(2), p. 149.

⁴ Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1992), *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME Perspectives en management stratégique*, Paris, Economica-Gestion.

الموجه للتغير الخارجي، التكامل القوي، المدى القصير، الوظيفة الدينامكية لصاحب المؤسسة /المدير، مواجهة التغيرات الخارجية المفاجئة.

تكمن الاختلافات المالية الرئيسية بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بارتباطها بخصائص البيئية، التنظيمية، والادارية. هذه الاختلافات تستند الى نتائج كل من Walker¹ و Petty¹ و Ang² سنة (1991-1992) و كذلك ماكماهون واخرون (McMahon)³.

- يستخدم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستشارهم المالي للحصول على المعلومات عملياتهم المالية، في حين أن المؤسسات الكبيرة لديها اتصال أكبر مع مستشاري الاستثمار؛

- اغلبية المدراء ليس لديهم نسبة الديون المستهدفة؛

- يسعى مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تجنب الديون طويلة الأجل واستخدام الديون قصيرة الأجل بشكل كبير. ومن المعروف أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية تسعى إلى الاستقلال المالي⁴، و يرجع السبب في ذلك إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على مقدمي رأس المال، فكلما ازدادت

¹ Walker, E. W. et Petty II, W. (1978), « Financial differences between large and small firms». *Financial management* 7(4), p. 102.

² Ang, J. S. (1991), « Small business uniqueness and the theory of financial management », *The journal of small business finance* 1(1), p. 12.

³ McMahon, R. et al (1993), *Small enterprise financial management theory and practice*, Australia, Harcourt Brace.

⁴ Basly, S. (2007), « Le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familiale ». Congrès de l'AFFI, Bordeaux.

حيازتهم للسلطة وتأثيرهم على صنع القرار، ازداد دورهم كجهات فاعلة في مجال الحوكمة؛

- إن وجود مشاكل نقص رأس المال، والتدفق النقدي السلبي، وهامش الربح غير الكافي، وهامش الربح الإجمالي المنقلب وارتفاع نسبة الدين الإجمالي على مستوى النشاط، يعيق نمو المؤسسة ويزيد من هشاشتها؛
- إن دمج الموارد المالية للمؤسسة مع تلك التي يملكها صاحب المؤسسة ، يجعل من الصعب تقييم التكافؤ في الميراث ورؤوس الأموال المستثمرة و فعالية الإدارة المالية؛
- تبعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البيئة إلى الطابع غير الرسمي للعلاقات والعقود، تجعل فهم عمل المؤسسة من قبل الجهات الفاعلة الخارجية معقد؛
- إن صعوبة تسديد الأقساط السنوية يؤدي إلى انعدام الثقة عند بعض مقدمي رأس المال الخارجيين.

وركز كل من مارشيسناي وفوركاد على المشاكل المرتبطة بعدم كفاية رأس المال، ولا سيما عند نشأت المؤسسة أو خلال فترات النمو القوي. و يشيران أيضا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تنظر إليها البنوك على أنها مؤسسات أكثر عرضة للمخاطر، كما تم تسليط الضوء على العلاقات الصعبة والمتضاربة التي تنتج بينهما أحيانا¹.

إن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشديد على البنوك يجعلها تتأثر بها. إذ ينبغي على البنوك و مقدمي رأس المال، أن تؤخذ الحوكمة بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات وكذلك عند دراسة أداء المؤسسة. و ثمة عامل هام في تحليل حوكمة

¹ Marchesnay, M. et Fourcade, C. (1997), op. cit.

المؤسسات العائلية و هو التركيز على هدف بقاء صاحب المؤسسة /المسير على المدى الطويل و ليس التركيز على الأداء المالي¹.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي اختيرت كدراسة حالة، يتعين عليها ان تراعي خصوصياتها، سواء كانت مرتبطة بعملية صنع القرار أو تسيير أو إستراتيجية. و بالتالي نجد أن النظريات الكلاسيكية المتعلقة بالمؤسسات الكبيرة تتطلب بعض التعديلات، فعلى سبيل المثال، مفاهيم الإدارة بقرب من أصحاب المصلحة، و عدم تنظيم القيود المالية تؤثر على إطار الحوكمة. و نعني بهذه الخصوصيات التي يجب أن تراعيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الحوكمة هي نفسها الموجودة في المؤسسات الكبيرة. إن اعتماد المؤسسات بشكل قوي على أصحاب المصلحة يؤدي بالضرورة إلى التأثير الحاسم على اتخاذ قرارات الإستراتيجية. يشير الطابع غير الرسمي للمنظمة بان هناك بعض آليات الحوكمة الداخلية للمؤسسات التي تفسر على هذا النحو.

3.1- ملائمة الحوكمة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الدراسات حول حوكمة المؤسسات تمحورت أساسا حول صلاحيات المسيرين، دور مجلس الإدارة، تنظيم مختلف لجان مجلس الإدارة، حماية صغار المساهمين، أو دور المؤسسات المستثمرة. بعبارة أخرى هذه النقاشات تمس غالبا المؤسسات الكبيرة المدرجة في البورصة ومسيروها، بالمقابل رغم الأهمية الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

¹ Basly, S. (2007), op. cit.

الإقتصاد إلا أنّ هذه الأخيرة غائبة تماما عن هذه النقاشات بإعتبار أن المسير هو في أغلب الحالات يعتبر المساهم الرئيسي في هذه المؤسسة¹.

ومنذ 1988 بناء على ما ذكره شارو، فإن تقدم بحوث الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لم يتطور إطلاقا وهذا راجع لعدة أسباب:

- عدم وجود تعريفات واضحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة²؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تعتبر في أغلب الأحيان كنسخ مصغرة الحجم من المؤسسات الكبيرة³؛
- الاختلاف بين مؤسسة وأخرى حول الديناميكية، الملكية، المراقبة، وكذلك مستوى مشاركة العائلة في المؤسسة⁴؛
- عدم الفصل بين الملكية والسيطرة، وبالتالي غياب تبيان في المصالح بين المالكين والمسيرين⁵.

رغم هذه القيود، إقترح بعض المؤلفين تعريفا خاصا للحوكمة وإقترح آخرون تعريف مخصص للمؤسسات العائلية. يتيح لنا عرض هذه التعريفات فهم ماهية الحوكمة في هذه الهياكل أو المؤسسات، خاصة عند الأخذ بعين الإعتبار أن هذا التعريف للحوكمة يكون أقل

¹ Charreaux, G. et Desbrières, P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale ». *Revue Finance, Contrôle, Stratégie* 1(2)), p.63.

² Melin, L. et Nordqvist, M. (2000), *Corporate governance processes in family firms. The role of influential actors and the strategic arena*, ICSB World Conference.

³ Ang, J. S. (1991), op. cit.p. 06.

⁴ Melin, L. et Nordqvist, M. (2000), op. cit.

⁵ Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976), «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics* 3(4)), p. 325.

تركيزا للإنضبط وتعظيم الحوكمة المالية. بالمقابل ستهتم بالبحوث التي تمحورت حول الحوكمة في المؤسسات العائلية. يحاول معظم المؤلفين المهتمين بهذا الموضوع تحديد خصوصيات نظام الحوكمة، كذلك وجود أو عدم وجود تكاليف الوكالة أو النظرية الأنسب لهم. نختم هذا المبحث من خلال تقديم الإطار النظري للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يبدو لنا الأكثر أهمية من أجل الاجابة على موضوع البحث.

1.3.1- تعريف الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر التعاريف الكلاسيكية للحوكمة غير مناسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات العائلية، بناء على هذا يقترح بعض الإقتصاديين تعريفا مناسباً لهم. حسب¹، الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مجموعة من " الإجراءات والهيكل المستخدمة لتسيير الشؤون الداخلية والتجارية للمؤسسة، بهدف زيادة قيمتها على المدى الطويل لأجل المستثمرين وضمان النجاعة المالية للمؤسسة".

على عكس التعريفات المتعارف عليها في الإطار النظري للحوكمة، لا وجود لتسيير النزاعات بين مختلف الفئات المساهمة. بدلا من ذلك ينصب التركيز على العناصر التي تهيكّل عملية صنع القرار من أجل زيادة فعالية المؤسسة. إكتمل هذا التعريف من قبل Brouard و Divito سنة 2008² اللذان يذكران أن دور الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقتصر على التقليل من إستقلالية المسيرين من خلال مراقبة أعمالهم، لكن تقتصر على الرفع من هذه الاستقلالية بغرض اتاحة لهم الفرصة لاتخاذ القرارات بطريقة

¹ Ménard, L. (1994), *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*, Montréal, Institut canadien des comptables agréés.

² Brouard, F. et Di Vito, J. (2008), « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME ». *9ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*. Louvain-la-Neuve, Belgique.

مثالية للمؤسسة. هؤلاء الاقتصاديين يستندون أساسا على نظرية الإشراف بدلا من نظرية الوكالة في مقارنتهم للحوكمة من خلال إقتراح أنّ انخفاض حرية أو استقلالية التسيير له تأثير سلبي على الفعالية المالية.

Melin و Nordqvist سنة 2000، من جانبها، إقتراحا تعريفا للحوكمة خاص بالشركات العائلية: " المراحل والمبادئ والهياكل والعلاقات التي تساعد أصحاب الشركات في تحقيق أهدافهم وغاياتهم"¹. وكما هو الحال في تعريف menard 1994، فإن مفهوم تضارب المصالح غائب. ويضعون أصحاب المصالح في الصدارة ويوسعون مفهوم الحوكمة إلى تحقيق الأهداف بوجه عام وليس فقط في زيادة القيمة المالية. ولذلك فإنّ هؤلاء الاقتصاديين يأخذون في الإعتبار حقيقة أنّ لأصحاب المشاريع العائلية أهداف لا تنحصر في الإطار الاقتصادي فحسب بل لأكثر من ذلك بما يعرف بإزدواجية الأهداف الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تضعهم كمواضيع لا تتكيف مع الحوكمة التقليدية².

وبالنظر إلى هذه التفاصيل، كما ذكرنا أعلاه، سنعتمد على تعريف الحوكمة المقترح من طرف (Charreaux 1997). وهذا يسمح بالحفاظ على مفهوم الإنضباط في تحليل الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه النقطة تبدو ضرورية بالنسبة لنا.³ غير

¹ Melin et Nordqvist (2000), op. cit.

² Aronoff, C. et Ward, J. (1995), « Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future? », *Family Business Review* 8(2) , p. 125.

³ Schulze, W. et al (2001), «Agency relationships in familyfirms: theory and evidence», *Organization Science* 12(2), p. 99-116 ; Hirigoyen, G. et Caby, J. (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Paris, Economica; Miller, D. et Le Breton-Miller, I. (2006), «Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities». *Family Business Review* 19(1), p. 73; Basly, S. (2006), op. cit.

أنّ هذا التعريف يقبل أيضا أهداف الحوكمة غير الانضباطية: تطور مهارات وكفاءات المسير والمؤسسة، فضلا عن الحد من آثار التحيز السلوكي للمسيرين على عملية صنع القرار.

2.3.1- الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات العائلية

تعتبر المؤسسات ذات الملكية الفردية (مالك واحد) معفاة من تكاليف الوكالة¹ ونقصد بها غالبا المؤسسات العائلية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة² ويمكن تفسير هذا انطلاقا من نموذج Jensen و Meckling سنة 1976 اللذان يبرران هذه النتيجة باعتبار أنّ:

- المالك/ المسير هو نفس الشخص ويملك بالمقابل نسبة عالية من رأس المال، وبالتالي خطر تضارب المصالح معدوم؛

- حقوق الملكية باعتبارها مملوكة حصريا من قبل متعاملين من داخل المؤسسة، هؤلاء لا يضمنون أنّ المسير لا يجردهم من الملكية؛

- التسيير العائلي يخفض من تكاليف الوكالة لأنّ الأسهم مملوكة من طرف الذين لديهم ارتباطات "خاصة" تسمح لهم بالتحكم أو الحدّ من هذه التكاليف.

وإستنادا إلى هذه المبررات، إفترض Jensen و Meckling سنة 1976 أنه لا توجد حاجة إلى آليات رسمية للإدارة في الشركات العائلية، وأنّ تنفيذها يولد نفقات من شأنها أن تؤدي إلى إنخفاض الفعالية. غير أنه بالنظر للحوكمة من مبدأ الشراكة فقد تبين أنّ خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي السبب الأساسي لبعض تكاليف

¹ Ang, J. et al (2000), «Agency costs and ownership structure», *The journal of finance* 55(1), p. 81.

² Schulze, W et al (2001), op. cit., p. 99; Hirigoyen, G. et Caby, J. (2002) , op. cit.

الوكالة¹. لاسيما فيما يتعلق بالرقابة المفروضة من الجهات المعنية (أصحاب المصلحة) للسيطرة على نشاطات المسير بينوا وجود تكاليف وكالة داخل العائلة المالكة ترتبط بغياب فعالية الآليات الخارجية ووجود النزاعات العائلية ويمكن لأفراد العائلة وضع مصالحهم الفردية قبل المصلحة الجماعية. ولذلك فإنّ وضع أدوات الرقابة الإدارية في المؤسسات الصغيرة و/ أو المؤسسات العائلية هو أمر ضروري كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة. بالإضافة إلى دعم فرضية وجود تكاليف الوكالة في المؤسسات العائلية، حيث دعم Schulze و آخرون سنة (1976) فكرة أنّ مشاكل الوكالة تعتبر صعبة الحل، بالنظر الى المراقبة الذاتية وبالنظر الى المشاكل الناجمة عن الإيثار وبالمقابل وعكس ذلك فان نتائج Chrisman و آخرون سنة 2004 تبين أنّ تكاليف الوكالة في المؤسسات العائلية أقل أهمية مقارنة بتلك المرتبطة بالمؤسسات غير العائلية.

غير ذلك، فإنّ العديد من الإقتصاديّين يعدد العوامل التي تفسر أنّ المؤسسات العائلية لا تتناسب بسهولة ضمن إطار نظرية الوكالة، وبالتالي تتطلب إطارا نظريا من شأنه أن يكون أكثر ملائمة لهم. ويتعلق العامل الأول بالأهداف ذات الأولوية لمالكي المؤسسات العائلية التي تختلف عن أصحاب المؤسسات غير العائلية. وتتألف الأولى من مجموعة الأهداف الإقتصادية وغير الإقتصادية، في حين أن الأهداف الأخيرة تستهدف فقط الأهداف الإقتصادية. هذا يبين أن النظرة التساهمية للحوكمة ليست ملائمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و ثمة عامل آخر هو مزيج الأدوار و الوظائف وفضاءات القرارات².

¹ Ang, J. S. (1991), op. cit., p. 1.

² Melin, L. et Nordqvist, M. (2000), *Corporate governance processes in family firms. The role of influential actors and the strategic arena*, ICSB World Conference; Salvato, C. (2002), « Towards a stewardship theory of the family firm », 13ème conférence du FBN, Helsinki.

ومن ثم فقد تتعدّد عملية تحديد تكاليف الوكالات المتصلة بعدم تناسق المعلومات بين هذه الأدوار المختلفة التي يقوم بها الممثل واحد. ويضيف Allouche و Amann سنة 2002 أنّ طبيعة العلاقات العائلية تؤدي إلى إنحراف إدراك العائلة لنتائج المؤسسة مما يؤدي إلى انخفاض فعالية آليات المراقبة. على سبيل المثال، نادرا ما يتم إستبدال المالك/المسير إذا فشل في تحقيق الأهداف¹.

لكل هذه الأسباب، العديد من الاقتصاديين يذكرون أهمية إستخدام نظرية الإشراف في دراسة حوكمة الشركات العائلية²، حيث تتطابق إلى حد كبير مع واقع هذه المؤسسات. وتتطلب هذه المؤسسات هياكل حوكمة محددة تسمح بالتماسك وتقاسم النظرة العائلية وكذلك الحد من النزاعات Mustakallio و آخرون سنة 2002³. من جهة أخرى العديد من الاقتصاديون يستعملون كلا النظريتين نظرية الوكالة و نظرية الإشراف بإعتبارهما متكاملان⁴، وذلك عند تحليلهما لسلوك المؤسسات بإعتمادهما خاصة على التحليل المقارن.

وقد تم تطبيق نموذج مماثل في المؤسسات العائلية من قبل mustakallio وآخرون يتضمن جوانب من الرقابة الرسمية (نظرية الوكالة) و المراقبة الاجتماعية (نظرية رأس المال الإجتماعي). ويدرس هؤلاء الاقتصاديون تأثير آليات الحوكمة على نوعية إتخاذ القرارات الإستراتيجية. ويحاول نموذجها تحقيق عدة أهداف: التقليل من الإنتهازية الى الأدنى بمساعدة المراقبة الرسمية، تعزيز التفاعلات الإجتماعية، وإنشاء رؤية مابين المساهمين من

¹ Allouche, J. et Amann, B. (2002), «L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale», *Revue française de gestion* 5(141), p 109.

² Salvato, C. (2002), op. cit. ; Melin, L. et Nordqvist, M. (2000), op. cit.

³ Mustakallio, M et al (2002), «Relational and contractual governance in family firm: effects on strategic decision making», *Family Business Review* 15(3), p. 205.

⁴ Basly, S. (2006), op. cit.

خلال إستخدام الرقابة الإجتماعية. وتظهر النتائج أنّ كلا النوعين من المراقبة يؤثران على صنع القرار و تظهر كذلك أنّ ميكانيزمات الحوكمة غير الرسمية تتميز بأهمية كبيرة.¹

Mille و Breton-miller سنة 2006 قاما بدراسة الإختلافات في أداء الشركات العائلية باستخدام الأطر النظرية للوكالة والإشراف، ويلاحظان أنّ الحوكمة في المؤسسات العائلية تستجيب بشكل فعّال لنظرية الإشراف حيث أنّ المصالح المشتركة تتفوق على المصالح الشخصية. ويرجع ذلك إلى حقيقة أنّ المساهمين والمسير يرتبطون عاطفيا كما أنّهم يظهرون تفاني غير عادي لإستمرارية المؤسسة، وأنّهم يقيمون علاقة مميزة مع الموظفين ويسعون إلى إقامة علاقة وثيقة مع أصحاب المصلحة. كذلك Miller و Breton-miller قاما بتحليل هذه المؤسسات وفقا لعدة أبعاد للحوكمة، سواءا من خلال مبادئ نظرية الإشراف أو الوكالة: مستوى أو نمط ملكية العائلة، وإدارة العائلة، وإشراك العديد من أفراد العائلة والتخطيط لمساهمة الأجيال المقبلة ومشاركتها.

وفيما يتعلق بتركيز الملكية داخل العائلة، Miller و Breton-miller يعتبرون أنّ المؤسسات العائلية لديها فعالية مالية أعلى من المؤسسات غير العائلية نظرا لضعف تكاليف الوكالة ومواقف الإشراف المرتفعة. بيد أنّها تفترض أنّ العلاقة بين تركيز الملكية داخل العائلة والفعالية المالية يمكن أن يتضح من خلال شكل من أشكال u مقلوب، لأنّه عندما يصبح تركيز الملكية مرتفعا جدّا، فإنّ المبالغة في المحاباة بين أفراد العائلة تكون متكررة ممّا يؤدي إلى تناقص الفعالية. ويضيف Miller و Breton-miller بأنّ وجود مساهمين من غير العائلة يسمح بتوفير معلومات إضافية يؤدي ذلك إلى إرتفاع فعالية المؤسسة. ويشير إلى أنّ التسيير العائلي يقلل من تكاليف الوكالة يرفع من مواقف الإشراف غير أنّه في حالة عدم الرقابة على المسير العائلي، فإنّ هذا الأخير يمكن أن يصبح خطيرا على

¹ Mustakallio, M et al (2002), op.cit., p. 206.

المؤسسة يدعم مصادرة ملكية المساهمين الأضعف في المؤسسة والمخاطرة المفرطة، وهذا ما يخالف مبدأ المشرف الجيد المتفق عليه في نظرية الحوكمة.

ويهتم هؤلاء الاقتصاديون كذلك بالحوكمة خلال فترة انتقال المؤسسة من جيل إلى آخر، ويذكرون أنه عندما تكون المؤسسة العائلية على وشك الترحيب بجيل جديد، تتغير الأولويات والمشاكل، والرغبة في الحفاظ على الأعمال التجارية في العائلة تتطلب قيادة قوية. حين أن المتغيرات المتمثلة في الإدارة المالية المحافظة، والإستثمارات في الأصول المستدامة، والرغبة في الحفاظ على المعرفة والخبرة داخل المؤسسة، تساهم كلها في زيادة الفعالية المالية في المؤسسة. بالمقابل، فإن أخطار الصراعات والطلب على الموارد ترتفع هي الأخرى مما يؤدي إلى انخفاض الفعالية المالية.

توضح هذه المقالة التعايش المحتمل لعدة أنواع من الحوكمة في نفس المؤسسة وفي الوقت نفسه، ولذلك يبدو أنه توجد في المؤسسات العائلية آليات للحوكمة لتقليل أثر تضارب المصالح سواء كان ذلك مع العائلة أو الشركاء أو غيرهم من أصحاب المصالح، أو لتحسين القدرات الإدارية. ويتوافق ذلك مع إطار الحوكمة الموسع، أين تكون الدوافع الإنضباطية والمعرفية، على عكس النموذج الإنضباطي، على عكس نظرية الإشراف والتيار المعرفي، اللذين لا يركزون إلا على وظيفة واحدة من وظائف الآليات بناء على نظريات الحوكمة ومختلف البحوث حول الحوكمة في المؤسسات العائلية، ويحدد Bughin عدة عوامل تفسيرية تؤثر سلباً أو إيجاباً على فعالية هذه المؤسسات. و تتمثل العوامل الإيجابية في تخفيض التكاليف المرتبطة بالصراع بين المساهمين و المسيرين، الثقة بين المسيرين وبين المسيرين والموظفين وكذلك بين الشركة وبيئتها، والقيم المرتبطة بالعائلة مثل تبادل المعلومات. ووجود منظور طويل الأجل، ومع ذلك فإن تأثير هذه العناصر على الفعالية محدود بسبب التأثيرات السلبية مثل العلاقة القوية بين مشاكل العائلة ومشاكل المؤسسة وذلك بالنظر إلى تداخل نظام منزل - عمل فإن المحسوبية التي تشجع المسيرين على توظيف أفراد العائلة حتى ولم

يكن مستوى كفاءتهم أقل من مستوى المرشحين الخارجيين، إضافة إلى المشاكل المتعلقة بالأجور وتقييم أداء أفراد العائلة، وأخيرا تأصيل المسير الذي يفضل التجاوزات الإدارية) الإستيلاء على السلطات والقرارات من خلال غياب التفويض والإحتفاظ بالمعلومات)، كما أنّ بعض القيم العائلية مثل النفور من المخاطر أو تباين آراء الأعضاء حول مفهوم القيم نفسه يمكنها أن تؤثر سلبا هي بدورها على الفعالية المالية للمؤسسة. ولا تزال البحوث التي تركز حصرا وبشكل خاص على إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نادرة. ووفقا لدراسة أجراها ¹ Ang et al بشأن تكاليف الوكالات وهيكل المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والتي يعرفونها بأنّها المؤسسات التي يقل عدد موظفيها عن 500 موظف. وبالتالي يمكن لتكاليف هذه المؤسسات أن تكون أعلى بكثير عندما يكون المسير من خارج المؤسسة؛ أن ترتبط عكسيا بحصة صاحب المؤسسة؛ أن ترتفع مع عدد المساهمين غير المسيرين؛ أن تكون أقل بوجود مراقبة جيدة من طرف البنوك. وبالتالي يفرض هؤلاء الإقتصاديون أنّ سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن دراستها بإستخدام التيار الإنطبائي للحكومة وأنّ هذه تستجيب لمفاهيم نظرية الوكالة كما تفعل الشركات الكبيرة. ولذلك فإنّ مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيخضعون للسلوك الإنتهازي الذي يؤثر على الفعالية المالية نحو الإنخفاض ويشجع الجهات الفاعلة الأخرى في الحكومة على وضع آليات السيطرة على أسهم المسيرين. وفيما يتعلق بطرق تحليل الحكومة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقترح Charreaux² النظر في خصوصيات العلاقات بين نظام

¹ Ang, et al (2000), « Agency costs and ownership structure». *The journal of finance* 55(1), p. 90.

² Charreaux, G. (1998a), *La gouvernance des PME. PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement*. Paris, Economica, p112.

حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والآليات. ولذلك فإننا سنهتم في دراستنا لهذه الخصوصيات التي ستمكننا من تحديد بعض العناصر التي ينبغي إدراجها في النموذج.

3.3.1- خصائص العلاقات بين نظام الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يقرر صاحب المشروع بناء على تحاوره مع من يحيط به (مورديه، نقابته المهنية، المصرف، الموظفين) هذا يشير إلى أهمية آراء أصحاب المصالح في عملية صنع القرار في مجال الخدمات الإجتماعية. ولذلك فإنّ العلاقة بين المسير وأصحاب المصالح هي عنصر أساسي ينبغي دراسته في تحليل الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتعلق الخصوصيات العلائقية بشكل مباشر بسؤالنا البحثي حول تأثير كل نوع من الجهات الفاعلة في الحوكمة. ويشير Charreaux في دراسته النظرية ثلاثة أنواع من العلاقات التي تنظم هيكله تطبيقية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

أ- العلاقة بين المالك والمسير والعائلة والشركاء

في الشركات الصغيرة والمتوسطة تتسم العلاقة بين المساهمين والمسيرين بإنخفاض مخاطر النزاعات على الرغم من احتمال وجود خلاف بين الشركاء. ولذلك يقترح Charreaux¹ إعادة تركيز التحليل على العلاقات بين المسير والدائنين وبين المسير والموظفين نظرا لأنه يعتبرها أكثر إلزاما. ومع ذلك يبدو من الضروري لنا في تحديد رؤية للحوكمة أوسع نطاقا، لتعميق دراسة العلاقة بين المالك والمسير والعائلة والشركاء. ونقترح فصل هذه العلاقة إلى علاقتين فرعيتين، أي العلاقة بالمسير وعائلته وبشأن المسير وشركائه. ونظرا لهيكل الملكية المحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتم وضع المسير في هذه القرارات من قبل مجموعتين فرعيتين من الجهات الفاعلة أو أفراد العائلة، سواء كان لهم

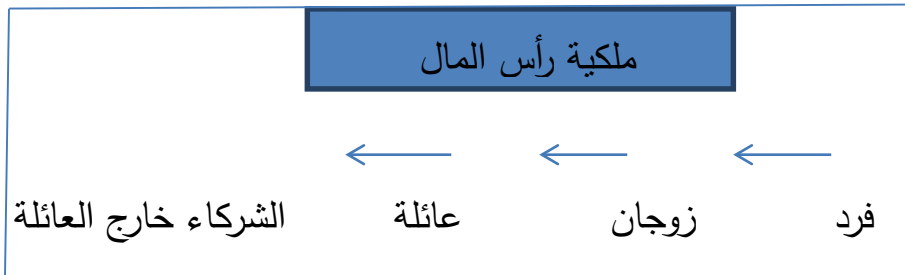
¹Charreaux, G. (1998a), op. cit., p. 113.

أسهم في الشركة، أو ما إذا كان لهم علاقة عائلية أم لا. وفي رأينا، أنّ لهذه المجموعات الفرعية علاقة مع مدير وآليات الحوكمة وأهداف الإدارة المختلفة. نقترح أنّ الحوكمة المتعلقة بهذه العلاقات الفرعية تتطور وفقاً لأربعة أشكال رئيسية لهيكل الملكية (أنظر الشكل 3)

لا يتأثر مسير المؤسسة الفردية بحوكمة المجموعة الفرعية من الشركاء كما اقترح Bearl et Means حول الشركات الإدارية وتناول Ang et al ، Miller et Breton ، Miller، بالنسبة للمؤسسات العائلية، فإنّ هذا الحد الأقصى من تركيز الملكية في يد المسير ينبغي أن يلغي تكاليف الوكالة المتعلقة بتضارب المصالح وبالتالي يزيد الأداء المالي، وعليه فإنّ التسيير الداخلي للمؤسسات يبعث أساساً من عائلة صاحب المؤسسة الذين غالباً ما يعملون معه، يصبح الإستماع إلى إقتراحات وطلبات أفراد العائلة ومراعاة طلباتهم أهمية خاصة إذا كانوا يرغبون في تغيير هيكل ملكيتهم من خلال دمج أزواجهم أو اطفالهم كشركاء ومع ذلك ليس من الواضح أنّ مصالحهم إقتصادية ومالية فحسب بل لها تأثير إيجابي على الفعالية المالية، إضافة إلى هذا يمكن للعائلة على سبيل المثال التأثير على المسير نحو إختيار الإستثمار مما يسمح له بالحد من وقت عمله دون القلق بشأن الربحية.

الشكل 3

هيكل الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الطالبة

في المؤسسات المملوكة من قبل زوجين، دمج مجموعتين فرعيتين. غالباً ما يكون التمييز بين العلاقة والعلاقة التجارية ضعيفاً على الرغم من أن أهداف الزوجة والمساهم

يمكن تمييزها بدرجة كبيرة. نحن نعتبر المساهمين، سواء كانوا من أفراد الأسرة أم لا، لأنهم يخاطرون من خلال الاستثمار في الشركة. تميل إلى تطوير الحكم الذي يعزز الأداء المالي. ومع ذلك، يجب أن يتراكم هذا الهدف مع ما يرغب فيه الزوج، وهذا يعني في معظم الحالات، أن الرفاه الجماعي للزوجين والعائلة يقاس أكثر من حيث الرفاه من خلق قيمة. في ما يسمى هيكل الملكية بين الأجيال، حيث يرتبط الآباء والأطفال، وحيث الأعمال على وشك تغيير الملكية، يتم الخلط بين الأسرة والمجموعات الفرعية المنتسبين أيضا. قد يكون لدى المحيل والمشتري مصالح مختلفة، مما يزيد من مخاطر الصراع ويقلل من الأداء¹. يحدد ليتش وبوغود (1999)² أن إنشاء هياكل الإدارة المناسبة مسألة حاسمة لاستدامة أعمال العائلة. ويمكن لهذه الاختلافات أن تصل إلى حد التشكيك في بقاء الشركة أثناء أو بعد عملية النقل أو التعاقب. ومع ذلك، وكما ذكر هؤلاء الإقتصاديون، فإن سلوكيات الإشراف تتواجد بقوة، والرغبة الرئيسية للقائد في الانتقال الناجح أو الانتعاش. إن الرغبة في نقل الأعمال إلى الأجيال القادمة وأهمية سمعة العائلة والأعمال تساهم في تقارب المصالح³.

أخيراً، عندما يرتبط المسكرون بأفراد لا ينتمون إلى مجموعتهم الأساسية، يمكننا أن نفترض أن مخاطر تضارب المصالح تزداد، الأمر الذي يتطلب إنشاء آليات حوكمة تأديبية. ومع ذلك، فإننا نعتبر أيضاً أن وجود مساهم غير عائلي قد يكون له نفس التأثير مثل المساهمين في حالة المؤسسات الكبيرة. ثم يميل تأثير المجموعة الفرعية العائلية إلى الانخفاض بسبب

¹Miller, D. et Le Breton-Miller, I. (2006), op. cit., p. 73.

² Leach, P. et Bogod, T. (1999), *Guide to the family business*, Londres, Kogan, p. 125.

³ Anderson et al, (2002), «Founding family ownership and the cost of debt», Working Paper, *Rawls School of Business*.

انخفاض التأثير العاطفي لحججه على الزعيم وزيادة في العقلانية الاقتصادية. في دراسة عن الأعمال التجارية الصغيرة جدا في الصعوبات المالية ، يوضح (Rivet 2007) أن 72٪ من الشركات التي تتمتع بصحة جيدة ، وبدون مشاكل مالية ، يكون رأس مالها مفتوحًا للآخرين أكثر من زوجها. ويخلص إلى أن وجود طرف ثالث في ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسمح بالتحكم في المسيرين المساهمين في تحسين الوضع المالي.

نظرا لارتفاع تكلفة الوصول إلى رأس المال الخارجي، ومن أجل الحفاظ على استقلاليته، فإن مالِك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير راغب إلى حد ما في اللجوء إلى التمويل من المستثمرين الخارجيين للمؤسسة. وبسبب هذا الرفض لفتح رأس المال، فإن المصارف غالبا ما تكون المزود الرئيسي لرأس المال الخارجي وتصبح مركزية في إدارة الأسواق المالية الأجنبية. ومع ذلك، فإن تمويل هذه الخدمات يمثل خطرا كبيرا نظرا لعدم اتساق المعلومات القوي وضعف التواصل بين المالك / المسير والمصارف.¹ ونتيجة لذلك، فإن المصرفيين لا يحتاجون إلى تمويل ذاتي عالي فحسب، وإنما يمارسون أيضا مزيدا من التدقيق في المخاطر. وقد ذهبت النظرية التي تصف عدم التماثل في المعلومات في العلاقات التجارية / المصرفية التي وضعت بالتوازي مع نظرية الوكالة عبر ثلاث مراحل:²

¹St-Pierre, J. (1999), *La gestion financière des PME : Théories et pratiques*. Québec, Presses del'Université du Québec.

² Cadot, J. (2008), *Asymétrie d'information dans la relation banque-entreprise: proposition d'un modèle adaptatif, le cas de l'installation en viticulture*, Thèse de doctorat en économie et gestion, Montpellier, Université Montpellier II.

- 1976 إلى 1984: يرى المتخصصون أن عدم تماثل المعلومات في العقد المصرفي يؤدي إلى ارتفاع التكاليف غير المباشرة المحتملة.¹ وبالتالي، فإن التقنين الائتماني هو تكلفة لرجال الأعمال الذي لا يمكن أن يكون التمويل اللازم لمشاريعه. وبالمثل، عندما يمنع ديون المؤسسات المسيرين التنفيذيين من اغتنام الفرص الاستثمارية المربحة، فإن خطر نقص الاستثمار يؤدي إلى تخفيض قيمة المؤسسات. وعلى النقيض من ذلك، فإن الإفراط في الاستثمار، الذي يسمح لرجال الأعمال "بالانغماس" بأموال يتم إقراضها بسهولة، يضر نظريا بالبنوك. وعليه فإنّ الترتيبات التي تتخذها هذه الأخيرة لتخفيف المخاطر (الإشراف والرقابة على الحسابات) تعتبر إجراءات باهظة الثمن كل هذا يكون بغرض تمويل المشاريع التجارية.

- 1984 إلى 1994: كشفت الأدبيات النظرية حلول تعاقدية لمشاكل عدم التماثل المعلومات. من خلال دورها الرادع أساسا، حيث يمكن للضمانات حماية المصرفيين من مخاطر الخطر الأخلاقي من خلال تقاسم إدارة المخاطر وتمكين المقترض.

- من عام 1990: تركز البحوث المالية على قضية إعادة التفاوض بين منظم الأعمال والمصرفي فضلا عن عواقب ذلك على العمليات التجارية. الاستثمار. ما يجعل المصرف يقوم بتعيين التزامه المالي بمؤشرات أداء المؤسسة. ويجب أن يشجع هذا الشكل من عقود القروض التحفيزية أصحاب المشاريع على إعلان نتائجهم بأمانة، ولا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكون فيها العلاقة الشخصية بين المصرفيين والمسيرين أكثر تطورا. ويبين هذا التاريخ تطور آليات الحوكمة التي يستخدمها هؤلاء المقرضون.² وتقلص

¹ Stiglitz, J. E. et Weiss, A. (1981). «Credit Rationing in Markets with Imperfect Information», *American Economic Review* 71(3), p. 393.

² Ang, J. et al (2000), op. cit., p. 81.

تكاليف الوكالات مع إشراف المصارف، وبالتالي فإن الفعالية المالية ترتفع. ولذلك نفترض أن المزيد من البنوك تشارك في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والمزيد من القادة بحاجة إلى اختيار استراتيجيات لزيادة فعاليتها المالية.

ب- العلاقة بين المالك / المسير وأصحاب المصلحة الآخرين

تشمل الجهات المعنية الأخرى عدة جهات فاعلة غير متجانسة. وغالبا ما تسمى السلطات العامة. كذلك والأسواق والعملاء والموردين والموظفين، الأفراد أو المؤسسات الموجودة في البيئة القانونية والاقتصادية والتجارية والسياسية التي تعمل بها المؤسسات. ويبدو أن خصوصيات العلاقات مع أصحاب المصلحة الآخرين ضرورية للنظر في تحليل الفعالية نظرا لأن محدودي الدخل المهني يتميزون كذلك بمحدودية مهاراتهم ومواردهم التي تتطلب البحث عن عناصر تكميلية خارج المؤسسة. ويشير الإقتصاديون أيضا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد اعتمادا كبيرا على أصحاب المصلحة المحليين الذين يتعامل معهم المسير مباشرة. استخدام مصطلح "التبعية" قوي بمعنى تحليل الحوكمة. وبالتالي، فإن أصحاب المصلحة كما جاء في نظريات الحوكمة لها دور مباشر في بقاء المؤسسة. وباختصار لخصائص علاقات نظام الحوكمة في الأسواق المالية، يجب أن نتذكر أن المالك / المسير يحافظ على علاقات وثيقة مع معظم الجهات الفاعلة التي تحكمه، وأنه غالبا ما يعتمد عليها. وفي رأينا أن هذه الجهات الفاعلة يمكن أن يكون لها تأثير حاسم في صنع القرار. نلاحظ أن معظم الإقتصاديين مهتمين مباشرة بالجهات الفاعلة المؤثرة في صنع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو فهم خصوصيات العلاقات بين المالك / المسير وهذه. من أجل تحديد بدقة من يشارك في الحوكمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، سيكون لدينا للرد على سؤال البحث الأول: "ما هي الجهات الفاعلة في الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟"، وتؤدي خصوصيات هذه العلاقات إلى التشكيك في الآليات التي تستخدمها الجهات الفاعلة حتى تتحقق الأهداف المحددة.

4.3.1- خصوصيات آليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتعلق الخصائص الثانية لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ذكرها شارو¹ Charreaux بالآليات المختلفة التي تستخدمها هذه الجهات الفاعلة. ويشير هذا الاقتصادي إلى الآليات التي لا تنطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على تلك الآليات الخاصة بها، بالنظر إلى أنّ آليات مثل السوق المالية، وسوق المسيرين ومجلس الإدارة، موجودة جدا في العالم حيث نجد أنّ المؤسسات الكبيرة، ليس لها دور حاسم في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد صدر في بلجيكا في عام 2005 أول قانون حوكمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو مدونة بيبي يتضمن توصيات محددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في هذا القانون، يساوي الحوكمة مع قواعد "الإدارة الجيدة" للمؤسسة² وليس هناك شك في الانضباط أو تضارب المصالح. والمعيار الوحيد المقترح لقياس أثر تطبيق هذه التوصيات هو الزيادة في القيمة المضافة التي أنشأتها المؤسسة. وآليات الحوكمة في المشاريع التجارية المقترحة كلها ذات طابع علائقي. فهي تساعد على تعزيز العلاقات الطيبة بين مختلف أصحاب المصلحة، حتى لا يشعر أحد بالظلم، ويستمر في التعاون مع المؤسسة. وتدرج هذه المدونة سلسلة من التوصيات بشأن الآليات غير الرسمية، مما يوضح صعوبة تحديد الآليات الرسمية³. علما أيضا وجود الآليات غير الرسمية في المؤسسات العائلية⁴ ويضيف أنه يتم اتخاذ القرارات الحقيقية في اجتماعات غير متوقعة والتفاعلات خاصة بين الجهات الفاعلة.

¹ Charreaux, G. (1998a), op. cit., p. 109.

² Cerrada, K. et Janssen, F. (2006) , « De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique », *Revue internationale PME* 19(3-4).

³ Mustakallio, M. et al., (2002), op.cit., p. 205.

⁴ Basly, S. (2006), op. cit.

من الناحية النظرية، حاول Brouard تحديد آليات الحوكمة المطبقة على الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات العائلية المصنفة وفقا لأصلها الداخلي أو الخارجي للشركة.¹ ونكرر في الجدول رقم 4 مقترحاتهم، وفقا للتصنيف الذي اقترحه شارو². وفقا لهذا الإقتصادي، تعتبر الآلية محددة "إذا كان عملها يؤثر حصرا على قرارات مديري المؤسسة" وكما المقصود "إذا كان عملها رسمي وليس عفوي".

الجدول رقم 4

أهمية آليات الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

آليات غير محددة	آليات محددة	
القوانين واللوائح (2*) رموز الحوكمة (3)	مجلس الإدارة (2*)، المجلس الاستشاري (2)، مجلس العائلة (1)، خطط التعويض، نظام الإدارة (2)، هيكل العقار (1)	الآليات المتعمدة
سوق للمنتجات والخدمات (1). استحواذ سوق المؤسسات (3). مسيري السوق (3)	المعتقدات والقيم والثقة (2)	آليات عفوية

Source : Brouard, F. et Di Vito, J. (2008), op. cit.

المصدر: من قبل Brouard و Di Vito ، 2008.

الملاحظة الأولى من الجدول رقم 4 هي ارتفاع نسبة الآليات المتعلقة بالعلاقة بين المالك / المسير ومجموعة الشركاء. وهذه العلاقة هي في الواقع أصل جميع الآليات المحددة. ويتناقض الوجود القوي للآليات التي وضعتها هذه الجهات مع اقتراح شارو

¹ Brouard, F. et Di Vito, J. (2008), op. cit.

² Charreaux, G. (1997b), *Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, Théories et faits*, Paris, Economica, p. 421.

(1998) بأن العلاقة بين المالك / المسير والعائلة والشركاء تبقى ضعيفة جدا في نظام الحوكمة، وتجدر الإشارة إلى العامل الذي لا يذكره بروارد ودي فيتو (2008)، يمكن أن ينشأ في العائلة من خلال عقد زواج أو عقد يكون موضوعه تنظيم الحوزة للمؤسسة. وقد يكون لهذه الآليات المحددة والمتعمدة وزن محدد في المفاوضات بين أفراد العائلة، بالنظر إلى آثارها القانونية المحتملة. والملاحظة الثانية هي ضعف أهمية أغلبية الآليات التي وضعتها البيئة المؤسسية أو سوق الأسواق المالية الأجنبية، سواء كانت قواعد ساربانيس أوكسلي سوكس أو قوانين الحوكمة أو سوق عمليات الاستحواذ على المؤسسات. ومع ذلك، يمكننا تكييفها مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ذكر الالتزامات المحاسبية والضريبية، وأسواق الأراضي والمزارع (في الزراعة) وسوق العمل. في الواقع، سوق المسيرين التنفيذيين ليس له أي تأثير تقريبا هنا حيث يبقى مالك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المساهم الذي يملك أكبر رأسمال، وبالتالي فإنه من غير المرجح أن يتم ابعاده حتى ولو لم يحقق فعالية في الأداء. ومع ذلك، فإن الشروط التي يوفرها سوق العمل قد يكون لها تأثير على اختيار المالك / المسير للحفاظ على هذا المنصب، بالإضافة إلى هذا تبقى المؤسسات الكبيرة والصغيرة، التي ليست قادرة على دعم المنافسة معرضة للإفلاس. وعلاوة على ذلك، فإن البيئة المؤسسية، في قطاعات معينة مثل الزراعة لها تأثير كبير في نظام إدارة المزارع نظرا لأنها مسؤولة في العديد من البلدان الصناعية عن إدارة العرض والطلب والأسعار. أو التجارة.

إنّ الآليات المفترضة لنظام حوكمة المشاريع التجارية تبعث على قدر من القيود والحافز والطبيعة المعرفية. ومع ذلك، كما هو الحال مع العلاقات بين الجهات الفاعلة والمالك / المسير، لا يبدو أن هناك أي بحث يدل على الآليات الموجودة على وجه التحديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن الأهمية بمكان التركيز على آليات هذه المؤسسات المعنية على أن التسلسل الهيكلي في المؤسسة يعتمد على نوعها (الإداري، والمشروع، والعائلة)

(Fama 1980)¹. وبالتالي، نفترض أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها آلياتها الخاصة بالحوكمة، التي يختلف ترتيبها عن المؤسسات الكبيرة. الأمر الذي يقودنا لطرح السؤال التالي: "ما هي آليات الحوكمة المحددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وماهي وظيفتها؟". وسيحدد المطلب التالي إطار الحوكمة الذي نعتبره الأنسب لدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

5.3.1- إختيار الإطار النظري للحوكمة الموسعة

إن العديد من العناصر الواردة في هذا الفصل تسمح لنا بأن نبرر إختيار الإطار النظري الواجب استخدامه لتحليلنا للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انظر الجدول رقم 5.

ويعرض هذا الجدول التيارات الرئيسية الثلاثة² التي يمكن من خلالها إجراء هذا التحليل. ولكل واحد منها نشير إلى الحجج المواتية أو غير المواتية للتكيف معها ذات الصلة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والحوكمة في هذا النوع من الأعمال.

¹ Fama, E. F. (1980), «Agency Problems and the theory of the firm», *Journal of political economy* 88(2), p. 288.

² لم يتم تضمين التيار السلوكي لأنه لا يقدم نظرية محددة

الجدول رقم 5

الحجج لتطبيق نظريات الحوكمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التيارات والنظريات	حجج موالية ¹	حجج ضد
انضباطي	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض تبادل المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجود المعلومات غير المتماثلة مما يؤدي إلى تضارب المصالح - وجود تكاليف وكالة. - زيادة الإشراف على المصارف في المصارف الأجنبية. 	<ul style="list-style-type: none"> - صلاية الإطار النظري الذي يجعل من الصعب التكيف - الجمع بين الأهداف الاقتصادية وغير الاقتصادية. - أدوار الدمج: المالك، المسير، الموظف
المعرفية والإشراف	<ul style="list-style-type: none"> - تعريف محدد لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - وجود قوي للآليات المؤيدة للعلاقات الطيبة في قانون بيسي. - المصالح الجماعية على المصالح الشخصية - الهدف: تحقيق الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود محتمل لتضارب المصالح بين المالك / المسير وأصحاب المصلحة.
حوكمة أوسع	<ul style="list-style-type: none"> - الرابط السائد بين المدير والشركة والحضور النشط للمسير - مع الأخذ في الحسبان الأنواع النوعية المختلفة لمبادرات المشروعات التجارية (هيكل الملكية، أسلوب الإدارة، التكيف مع دورة الحياة) - قرار متخذ بالتعاون بين أصحاب المصلحة - البحوث التي تبين الاستخدام التكميلي لنظريات الوكالة والرقابة 	

المصدر: من إعداد الطالبة.

ومن العناصر الأخرى المؤيدة للتدفق التنظيمي أن البحوث أظهرت وجود تكاليف الوكالة وكذلك الإجراءات الإشرافية والقسرية التي تتخذها المصارف والأسرة على المالك /

¹ وقد كتبت جميع الحجج في هذا الفصل. يستخدم هذا الجدول لتجميعها وتصنيفها. ولم نعثر على ضرورة لفهم هذا الجدول لتكرار مراجع كل حجة.

المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وبالتالي، فإن الاستخدام الحصري للإطار النظري (التدفق المعرفي ونظرية الإشراف) التي لا ينظر فيها في تضارب المصالح وتكاليف الوكالات لا يبدو مناسباً. وهناك أيضاً خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تجعل التيار التنظيمي وحده غير ذي صلة والتي تشجعنا على عدم تناولها حصرياً في هذه الرسالة:

- وهو إطار "جامد" حيث لا يسمح إلا بالحد من تكاليف الوكالة بزيادة الفعالية؛
- يعترف بمالك / مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوجود مجموعة من الأهداف الاقتصادية وغير الاقتصادية، وهو ما يتنافى مع الهدف الوحيد المتمثل في زيادة قيمة المساهمين أو الشراكة التي تؤخذ في الاعتبار في هذا الاتجاه؛
- لم يتم تعريف مفهوم الفصل بين الملكية والإدارة بشكل واضح في سجلات الخدمات المالية نظراً لأن الشخص الوحيد في كثير من الأحيان هو المالك والمسير والموظف بالمؤسسة.

ثانياً، عندما يتعلق الأمر باستخدام التيار المعرفي أو نظرية الإشراف، العديد من العناصر تلعب لصالحها. هناك تعريفات محددة للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهمل مفهوم تضارب المصالح لتسهيل إنشاء هياكل تسهيل كما هو مقترح في نظرية الإشراف. وهناك أيضاً وجود قوي في مدونة بوائز للآليات التي تعزز العلاقات الجيدة في نظم الرعاية الاجتماعية بدلاً من آليات الحد من تضارب المصالح. لذا، يفضل الباحثون والمؤسسات السياسية رؤية أقرب إلى نظرية الإشراف عند العمل على الحوكمة في هذه المؤسسات. ثم فإن الإطار التحليلي القائم على المشرفين الجيدين وتحسين المهارات والدراية بدلاً من الانضباط والنزاع أكثر ملاءمة لهذه القيم. وأخيراً، فإن حقيقة أن الهدف من استخدام نظرية الإشراف والتدقيق المعرفي غير مقيد (كما هو الحال في المسار التنظيمي) لتحقيق أقصى

قدر من فعالية المساهمين هو أكثر في تماسك مع فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك، هناك عنصر سلبي لتحديد استخدام التيار المعرفي ونظرية الإشراف الذي يشجعنا على عدم تناولها حصرا في هذه الأطروحة: فإن تضارب المصالح لا يعالج على الرغم من وجود مثل هذه النزاعات في هذه المؤسسات.

وثالثا، فإن إطار الحوكمة الأوسع نطاقا، بالإضافة إلى وجود مختلف الحجج المواتية للاتجاهين السابقين، يعتبر أن المالك يلعب دورا نشطا في صنع القرار، الذي يبدو أساسيا في إطار الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للصلة السائدة بين الزعيم وشركته. إن النموذج الذي لا تدمج فيه خصائص ومهارات السلطة التنفيذية في عملية صنع القرار المؤدية إلى الاستراتيجيات والفعالية والتي لا تعتبر جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة غير مناسبة. كما أن حقيقة أن المالك / المسير قد يكون له أهداف أخرى غير الفعالية المالية يؤثر أيضا على النموذج الذي يعتمد إضافة إلى تلك الأهداف التي لا يستهدفها التي تتمثل في تحديد قيمة المساهمين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الحوكمة الموسعة تأخذ بعين الاعتبار عدة معايير نوعية للمؤسسات مثل هيكل الملكية، وأسلوب إدارة المسير، وهي قابلة للتكيف وفقا لدورة حياة المؤسسات.

من خلال هذا الفصل حاولنا الوصول إلى ثلاث أهداف، أولها حصر أهم النظريات التي تناولت نظام حوكمة المؤسسات في مضمونها، فقد تم تطوير الإطار النظري لحوكمة المؤسسات بقوة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، حيث تم إرجاء المؤسسات الصغيرة أساسا بسبب عدم الفصل بين الملكية والإدارة. وقد بدأ الإهتمام بتطوير نظريات الحوكمة مقتصرًا على الانضباط، من خلال آليات الرقابة أو الحوافز التي يمكن للمساهمين تطبيقها على

المسيرين، من أجل خلق قيمة مضافة. وفي وقت لاحق، تم توسيع نطاق هذه الوظيفة التنظيمية لتشمل جميع أصحاب المصلحة التي تنتمي إليها المؤسسة، وقد توسعت أهداف الحوكمة من تعظيم أداء المساهمين فقط إلى الرفع في أداء جميع أصحاب المصلحة المعنيين. ثم جاءت الأطر النظرية التي تدعو إلى إنشاء هياكل في المؤسسة التي تعتبر كمحفز لهذا النظام. ومن جهة أخرى تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تحديد موضوع البحث (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) من خلال تفصيل خصائصه الرئيسية حيث وجدنا أن هناك عدة أنواع من المعايير لتحديد حجم الشركة. على الرغم من هذه المعايير المختلفة، لا تزال العديد من الخصائص مماثلة لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء كانت البيئية أو التنظيمية أو الإدارية. ومن هذه العناصر الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسمح لنا بتبرير اختيار الإطار النظري و تكيفه مع هذه المؤسسات. وفي آخر مرحلة بغية إقتراح إطار لتحليل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق هذا الهدف الأخير، ركزنا على الأدبيات الخاصة بتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى التعاريف وعلى مستوى المقترحات المتعلقة بالأطر النظرية. وقارنا أخيرا مزايا وعيوب استخدام مجالات الحوكمة المختلفة لتحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه هي الطريقة التي جننا بها لاختيار الإطار النظري للحوكمة الموسعة.

الفصل الثاني

القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية

يعتبر القطاع الفلاحي قطاعا حيويا لكل الاقتصاديات و ذلك لأهمية مساهمته في خلق القيمة المضافة وتنويع الإقتصاد وكذلك لمساهمته في خلق مناصب شغل و القضاء على البطالة اضافة الى ذلك تظهر اهمية الفلاحتي تمويلها لقطاع الصناعة الغذائية بالمنتجات الفلاحية التي يحتاجها وتمويلها لإحتياجات الأسر حيث لا يمكن لهذا القطاع ان يتطور دون تطور القطاع الفلاحي في هذا الاطار فان الجزائر مطالبة اذا بيعت وتنمية قطاعها الفلاحي تزامنا مع دعمها لخلق وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية ومن هذا تظهر جليا اهمية بحثنا هذا الذي يركز على النشاط الفلاحي من دراسة عوامل الانتاج ,مصادر المياه ونمو الانتاج الفلاحي نفسه (المبحث الأول). ثم سنحاول خلال هذا الفصل دراسة طرق حوكمة قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر من خلال دراسة أهم السياسات والإستراتيجيات التي إعتمدها الدولة لتحفيز ودعم هذا القطاع (المبحث الثاني)، حيث تسعى الجزائر كغيرها من الدول لبعث هذا القطاع بغية تحقيق أثر إيجابي على إقتصادها الوطني وهذا ما سنتناوله من خلال دراسة مساهمة قطاع الصناعة الغذائية على الإقتصاد (المبحث الثالث).

1.2- حوكمة القطاع الفلاحي

إنّ للقطاع الفلاحي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الدول نامية كانت أم متقدمة، حيث يعتبر أحد القطاعات الحيوية وأحد ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العديد من الدول، وتشكل مصدرا للغذاء والمواد الأولية ويساهم في إمتصاص البطالة حيث يستوعب جملة كبيرة من اليد إضافة إلى تحقيق الأمن الغذائي ومساهمته في زيادة حجم الصادرات

الفلاحية وتخفيض العجز في الميزان التجاري الفلاحي. بناء على هذا بدأت الجزائر تولي إهتماما بالقطاع الفلاحي منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، حيث إنتهجت سياسات إقتصادية متعددة لرفع كفائته وزيادة إنتاجيتها.

من خلال هذا المبحث سنركز إهتمامنا من جهة بدراسة خصائص القطاع الفلاحي بصفة عامة، ومختلف كذلك السياسات المنتهجة من قبل الجزائر والتي تهدف لتطوير القطاع الفلاحي منذ 2001 (برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي) إلى يومنا هذا. ثم في الأخير سنخصص آخر مبحث لدراسة واقع القطاع الفلاحي في الجزائر.

1.1.2 - خصائص القطاع الفلاحي.

من الخصائص المعروفة للتغير الاقتصادي الهيكلي تحصل مع تطور الإقتصاد الوطني هي نسبة مساهم الفلاحة في الناتج الداخلي الخام وفي نسبة فرص الإستخدام إلى الإستخدام الكلي يجب أن تتخفف، والسبب الرئيسي لهذا هو أن التحسن في مستوى المعيشة يتجسد في زيادة الإستهلاك الشخصي من السلع والخدمات غير الغذائية، وهذا يجعل من الضروري أن تحول موارد بشرية ومادية للإنتاج غير الزراعي¹.

تعتبر الزراعة من الأنشطة التي تساهم زفي الناتج المحلي في معظم دول العالم، وبالتالي فإنها تؤثر على نمو إجمالي الناتج المحلي، وتختلف نسبة مساهمة القطاع الفلاحي إلى إجمالي الناتج من دولة لأخرى، وفي هذا الصدد يشير العديد من الاقتصاديين إلى أنهعادة كلما نسبة مساهمة القطاع الفلاحي إلى إجمالي الناتج منخفضة في بلد ما كلما كان ذلك مؤشرا على زيادة تطور الإقتصاد القومي لهذا البلد، وزيادة إنتاجيته في القطاعات الإقتصادية الأخرى كقطاعي الصناعة والخدمات وهذا هو ما يتجسد عمليا في الدول

¹ محمد صالح تركي القرشي، علم إقتصاد التنمية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، 2010، ص 277.

الصناعية المتقدمة حيث نجد هذه النسبة منخفضة في هذه الدول ومرتفعة في الدول النامية بإستثناء الدول النامية المصدرة للبترول¹.

-مساهمة القطاع الفلاحي في توفير الغذاء

إن النشاط الزراعي يهدف إلى توفير المواد الغذائية لتلبية احتياجات السكان، حيث تعتبر الزراعة المصدر الوحيد للأغذية الذي لا يمكن تعويضه، مهما بلغ الإنسان والدولة من تقدم. ولذلك، فإن تأخرها سوف يؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا في القطاعات الأخرى، الأمر الذي يتطلب زيادة الإنتاج، وذلك ليس لمواجهة الزيادة السكانية فحسب، وإنما أيضا لمواجهة الارتفاع الذي يحدث في الطلب على المنتجات الزراعية الناجم عن الارتفاع في الدخل و هذا يتطلب جهدا كبيرا و إيلاء عناية كبيرة بالقطاع الزراعي لزيادة الانتاج الغذائي حتي لا يتحتم على الدولة سد النقص الغذائي المحلي عن طريق الاستيراد بالعملة الصعبة النادرة دائما الذي يترتب عليه نقص حصيله الدولة من النقد الاجنبي و بخاصة تلك الدول التي هي في حاجة اليه لاستيراد الالات و المعدات و بعض المتطلبات الاخرى التي لا يمكن الحصول عليها محليا، للقيام بتنمية صناعية. ولهذا يجب على القطاع الزراعي توفير المواد الغذائية عن طريق زيادة الإنتاج المحلي، وليس عن طريق الاستيراد الواسع لهذه المواد، معتمدا في ذلك على النقد الأجنبي المتحصل عليه من عمليات تصدير بعض المواد الأولية أو النفطية، وخاصة أن مرونة الطلب الداخلية بالنسبة إلى المواد الغذائية في هذه الدول هي في إرتفاع كبير، إذ تبلغ 6 أو أكثر، مقابل 2 أو 3 في بعض الدول المتقدمة في أوروبا الغربية، والولايات المتحدة الأمريكية وكندا².

¹ محمد علي المقبل، سياسات برامج الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على القطاع الزراعي في الدول النامية، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2012، ص85.

² فوزية غربي، الزراعة العربية وتحديات الأمن الغذائي-حالة الجزائر-، الطبعة الثانية، مركز دراسات الوحدة العربية، 2011، ص72.

- مساهمة القطاع الفلاحي في التوظيف

يمثل النشاط الزراعي أهمية إقتصادية كبيرة بالنسبة لمعظم السكان في العديد من الدول النامية كون غالبية سكان هذه الدول تعمل في الزراعة، وتعتمد عليها في معيشتها وعادة ما توصف معظم المجتمعات في تلك الدول على أنها مجتمعات زراعية ليس لأن معظم القوى العاملة فيها تعمل بالزراعة فحسب، بل أيضا لأن الزراعة تعتبر طريقة حياة لمعظم السكان في العديد من هذه الدول، وتختلف نسب القوى العاملة في القطاع الزراعي من دولة لأخرى باختلاف المقومات (العوامل) التي تتوفر في هذه الدولة، والتي من أبرزها درجة التطور الإقتصادي، والتقدم العلمي، والتكنولوجي الذي وصلت إليه، إذ أنه كلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كان ذلك مؤشرا على مدى تقدم هذه الدولة، وعلى مدى استخدامها لوسائل الإنتاج الفلاحي الحديثة وعلى العكس من ذلك¹.

- تقليص أو سد الفجوة الغذائية

يتحدد حجم الفجوة تبعا لكفاءة الفلاحة، فكلما كان مستوى الإنتاج الداخلي مرتفعا تقلصت الفجوة، والعكس صحيح، إذ كلما إنخفض الإنتاج اتسعت الفجوة. وفي هذه الحالة يتم اللجوء إلى الإستيراد، وتقليص هذه الفجوة يتطلب أموالا طائلة بالعملة الصعبة. ونظرا إلى المعطيات الواقعية من موارد مادية وبشرية وطبيعية، فإن القطاع الفلاحي الجزائري بوسعه تجاوز هذه الوضعية، أو التقليل من حدتها إلى أبعد حدود بشيء من الحزم والعزم، بالسعي إلى خلق الشروط والظروف الأساسية لتجاوز عملية تقسيم الفلاحة إلى قطاعين، حديث وتقليدي، والعمل على إزالة مظاهر الإقتصاد المعيشي أو القوتي، للقضاء على الإستعمال الخاطئ للموارد، سواء كانت بشرية أو طبيعية أو مادية².

¹ محمد علي المقبل، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² فوزية غربي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

- القطاع الفلاحي كمورد لتأمين النقد الأجنبي

يمكن للزراعة أن تساهم في الحصول على النقد الأجنبي و ذلك من خلال زيادة صادراتها و عن طريق إحلال السلع المحلية الناتجة على التوسع في الإنتاج الزراعي و من الجدير بالذكر أن القطاع الزراعي يعتبر أحد المصادر للحصول على النقد الأجنبي خاصة في بداية عملية التنمية الاقتصادية و الزيادة في حجم الاستثمار. و هذا يتطلب ضرورة توجيه الجهود نحو رفع الإنتاجية الزراعية و بالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج في القطاع الزراعي الشيء الذي يؤدي إلى توسع الصادرات و بالتالي زيادة حصيلة النقد الأجنبي . و للزيادة في الاستثمار و التصدير الفلاحي , يجب أن لا يعتمد على منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات بل يجب تنويع صادرات المنتجات الزراعية حتى يمكنها أن توفر النقد الأجنبي¹.

- مساهمة القطاع الفلاحي في تكوين رأس المال

إن التنمية الاقتصادية المستدامة تتطلب تنمية كل القطاعات وفقا لاستراتيجية متكاملة و مستمرة نظرا لأن الزراعة هي النشاط الاقتصادي الأساسي في الدول النامية فإنها تلعب دورا كبيرا في توفير رأس المال الضروري لتطوير و تنمية القطاعات الأخرى و هذا غير كافي . إن أي دولة تبذل مجهودات من أجل التنمية تكون في حالة ماسة إلى رأس مال لتمويل المشاريع التنموية و حتما فإن حاجتها ستفوق إمكانياتها المالية ما عدا في بعض الدول النفطية أو ذات ثروات المعدنية المعتبرة حيث تساعد عواقب ذلك في سد حاجاتها من رأس المال و هذا لن يؤدي إلى استغناء عن الزراعة بل يبقى دورها معتبرا في توفير قسط من رأس المال الضروري لذلك و خصوصا في المراحل الأولى للتنمية . إن الزيادة في الإنتاجية الزراعية تؤدي إلى انخفاض أسعار المواد الغذائية و هذا يعني الزيادة في الأجر

¹ فوزية غربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

الحقيقية للسكان مما يترتب عنه زيادة في نسبة المدخرات التي توجه إلى تمويل القطاعات الاقتصادية المختلفة و هذه إحدى الطرق التي يسلكها رأس المال في تحوله من الزراعة إلى غيرها من قطاعات أخرى . و من جهة أخرى يمكن أن يكون القطاع الزراعي مصدرا لتوفير رأس المال و ذلك عن طريق فرض الضرائب على القطاع الزراعي و خاصة الكبيرة منه, حيث تتولى الدولة استثمار حصة تلك الضرائب في تمويل مختلف المشاريع فمثلا : قد ساهم القطاع الزراعي الياباني في العشرين سنة الأخيرة من القرن التاسع عشر بحوالي 80% من إيرادات الميزانية العامة للدولة كما كانت الضرائب الزراعية هي المورد الرئيسي للتصنيع و التنمية الاقتصادية العامة في روسيا¹.

- مساهمة القطاع الفلاحي في تحسين ميزان المدفوعات

يساهم القطاع الفلاحي في ميزان المدفوعات من خلال زيادة القدرة التصديرية بالنسبة إلى بعض المواد كالفواكه والخضر والحمضيات كما يمكن تحسين قدرة الإنتاجية بالنسبة إلى المواد الأساسية الأخرى التي تبقى إمكانية الوصول إلى مستوى جيد من الاكتفاء فيها أمرا واردا.

2.1.2- سياسات تدخل الدولة في القطاع الفلاحي

مر القطاع الفلاحي في الجزائر منذ الإستقلال عبر ثلاثة مراحل حيث خضع إلى سلسلة من الإصلاحات تحت عناوين مختلفة: تسيير ذاتي، ثورة فلاحية، إعادة هيكلة... حيث مست مجالات عديدة كالعقار والقرض، التمويل، التسويق...

¹ فوزية غربي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

سنحاول في دراستنا التركيز على الإصلاحات التي طبقت من قبل الدولة بعد سنوات التسعينات والتي تمحورت في سياسات الإنعاش الإقتصادي، البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية والبرنامج التكميلي لدعم النمو.

أ- برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي (2001-2004)

هذه السياسة أطلق عليها سياسة الإنعاش الإقتصادي ذات التوجه الكينزي والتي تهدف أساسا إلى رفع معدل النمو الإقتصادي عن طريق زيادة حجم الإنفاق الحكومي الإستثماري وقد خصص لهذا البرنامج مبلغ 525 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 7 مليار دينار، حيث وجه أساسا للعمليات والمشاريع الخاصة بدعم المؤسسات والنشاطات الإنتاجية الفلاحية، تقوية الخدمات العمومية في مجالات كبرى كالري، النقل، الهياكل القاعدية، تحسين الإطار المعيشي للسكان، دعم التنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية، وقد تزامنت هذه العمليات مع تلك الإجراءات التي اتخذتها الدولة والخاصة بالإصلاحات المؤسساتية ودعم المؤسسات الإنتاجية الوطنية. بالنسبة للغلاف المالي الذي خصص لقطاع الفلاحة والصيد البحري فهو متواضع جدا لم ينل القطاع إلا مبلغ 65.4 مليار دينار أي ما يعادل نسبة 12.4% من إجمالي المبلغ المخصص للبرنامج، ويرجع سبب ذلك لكون هذا القطاع إستفاد إبتداء من سنة 2000 من البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية، وهو برنامج مستقل عن برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي، وبالتالي فإن المبلغ المخصص لهذا القطاع ضمن برنامج الإنعاش يعتبر بمثابة دعم لهذا البرنامج¹.

¹ فاتح حركاتي، الإكتفاء الغذائي في ظل السياسة التنموية الجديدة في الجزائر، الطبعة الأولى، مؤسسة عالم الرياضة والنشر، 2015، ص 149-150

ب- البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية (2000-2004)

بعد التدهور الذي عرفه القطاع الفلاحي خلال العشرية الأخيرة من القرن الماضي وقصد النهوض بالقطاع الفلاحي وجهت الجزائر سياسة جديدة التي تهدف إلى تطوير الفلاحة وجعلها قاعدة متينة في الإقتصاد الوطني فبادرت في سبتمبر 2000 بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA) الذي يعتبر مشروع طموح يندرج ضمن مسعى الدولة للنهوض بالقطاع الفلاحي. وفي سنة 2002 أطلقت الدولة المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية (PNDAR) الذي يعد كتكملة للمخطط الوطني للتنمية الفلاحية. ويعتبر المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية إستراتيجية كلية تهدف إلى تطور وزيادة فعالية القطاع الفلاحي من خلال سلسلة من البرامج المتخصصة والمكيفة مع المناخ الفلاحي الجزائري، إذ يتضمن عدة برامج ممولة بنسبة 100% من طرف الدولة ويتم تحقيقها من قبل هيئات وزارة الفلاحة والتنمية الريفية. ومن أهم الأهداف التي يسعى إليها المخطط كما يلي¹:

- الحماية والإستغلال الأمثل والعقلاني للموارد الطبيعية؛
- التخصص الإقليمي في الإنتاج الفلاحي؛
- إعادة هيكلة المجال الفلاحي وإعادة الإعتبار وتأهيل الموارد الطبيعية لمختلف جهات الوطن؛
- تحسين الإنتاجية وزيادة حجم الإنتاج الفلاحي لترقية وتشجيع الإستثمار؛
- تحسين ظروف الحياة ومداخل الفلاحين من خلال خلق مناصب شغل؛
- تحسين التنافس الفلاحي ودمجه في الإقتصاد العالمي؛
- تحسين مساحة الأراضي الفلاحية المستغلة؛
- زيادة معدل نمو الصناعة الزراعية؛ تطوير الإنتاج الزراعي والحيواني كافة وكذلك المنتوجات ذات الإستهلاك الواسع؛

¹ رشيدة بوعافية، سارة عزاز، "دور القطاع الفلاحي في تحقيق التنمية الإقتصادية في الجزائر خلال الفترة (1990-2013)"، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 07، أبريل 2017،

- توسيع المساحة الزراعية عبر إستصلاح الأراضي عن طريق إمتياز.

ت- البرنامج التكميلي لدعم النمو(2005-2009)

يطلق عليه أيضا المخطط الخماسي الأول، إذ قدرت الإعتمادات المالية المخصصة له بمبلغ 8705 مليار دينار ما يعادل قيمة 114 مليار دولار. بالنسبة لقطاع الفلاحة والتنمية الريفية فإن الإعتمادات المالية المخصصة له قدرت ب 300 مليار دينار،والبرنامج يشمل النقاط التالية¹:

- ترقية الصادرات الفلاحية ولاسيما المنتجات المحلية والفلاحية الحيوية (البيولوجية)؛
- تعزيز إستحداث مناصب الشغل في القطاع الفلاحي من خلال دعم اندماج الشباب ذوي الشهادات وكذا الإدماج الفعلي للتشغيل الفلاحي ضمن ترتيب الحماية الإجتماعية؛
- تطوير وسائل مكافحة الآفات الزراعية بما فيها الجراد و الطفيليات والوقاية منها، بما في ذلك رد الإعتبار لوسائل العمل الجوي.

ث- برنامج توطيد النمو الإقتصادي(2010-2014)

يطلق عليه أيضا المخطط الخماسي الثاني،وهو عبارة عن محاولة الوصول إلى إستدامة الأمن الغذائي الوطني من خلال إستراتيجيات تعتبر محور هذه السياسة، ففي المدى المتوسط تبحث في التغيرات والآثار المهمة في البنية التحتية التي تؤسس دعامة الأمن الغذائي وتؤسس شراكة بين القطاع العام والخاص، مع تأثير جميع الفاعلين في عملية التنمية وبروز حوكمة جديدة للفلاحة والأقاليم الريفية.لقد خصصت الدولة لهذا البرنامج غلafa

¹ فاتح حركاتي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

ماليا قدر ب 21214 مليار دينار أي مايعادل حوالي 286 مليار دولار وقد حددت أهدافه¹:

- تحسين معدل نمو الإنتاج المتوسط الفلاحي؛
- زيادة الإنتاج الوطني وتحسين مختلف أنواعه؛
- دعم التنمية المستدامة والتوازنات الإقليمية، وتحسين شروط حياة السكان الريفية؛
- التسيير المستدام للآلات الصناعية وتحيين الإدماج الفلاحي الصناعي؛
- خلق حوالي 750000 منصب شغل دائم، وخلق دخول خارج القطاع الفلاحي.

3.1.2- واقع القطاع الفلاحي في الجزائر

بعد جملة الإصلاحات التي شهدتها القطاع الفلاحي سنركز دراستنا هنا على آثار هذه الإصلاحات والتغييرات الهيكلية على القطاع.

أ- العقار الفلاحي

تشكل الأرض بالنسبة للفلاحة العامل الرئيسي للإنتاج الذي لا يمكن مقارنته بالعوامل أخرى مثل رأس المال أو القوة العاملة، حيث مورد طبيعي محدود لا يمكن إعادة إنتاجه. وعلاوة على ذلك، تختلف الفلاحة عن القطاعات الأخرى من خلال أهمية الأرض كعامل إنتاج، بطبيعة الحال تستخدم الأرض في قطاعات الإقتصاد الأخرى التي لا غنى عنها، لكن في أي من هذه القطاعات لا تلعب هذا الدور المركزي. تنوع جودته الذي يعتمد على ظروف الأرصاد الجوية يؤدي إلى إنتاج محاصيل مختلفة، ليس فقط في البلدان بل حتى داخل أقاليم بلد ما.

¹ فاتح حركاتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 165-166.

ب- المساحة الصالحة للفلاحة

بمساحة تقدر ب 238174100 هكتار، تعد الجزائر أكبر دولة في إفريقيا. الأراضي التي تستخدمها الفلاحة تغطي حاليا 40735920 هكتار أي 17.16% من المساحة الكلية. وبصورة أدق تطورت المساحة الفلاحية في الجزائر بالشكل الذي يوضحه الجدول رقم 6.

الجدول 6

توزيع المساحة الفلاحية الإجمالية للجزائر ما بين (1967-2016)

2016	2007	1989	1967	الأراضي الفلاحية
8525.4	8228.7	7675.5	6821.5	المساحة الصالحة
7545.4	7546.5	7097.8	6240.1	للفلاحة منها
980	682.2	577.6	581.3	أراضي قابلة للزراعة
				أراضي التشجير الدائمة
32942.1	31624.8	31053.4	34348.0	أراضي الرعي
1056.3	882.4	993.2	1283.0	أراضي غير منتجة
42523.8	40735.9	39.491.0	42452.5	المساحة الفلاحية الإجمالية

المصدر: وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، الديوان الوطني للإحصائيات، MPAT, Annuaire statistique de l'Algérie.

إرتفعت المساحة الصالحة للفلاحة حيث تطورت من 6.5 مليون هكتار في سنة 1967 إلى 8.5 مليون هكتار في 2016. وترجع هذه الزيادة إلى إستصلاح الأراضي في المناطق الصحراوية والسهلية بموجب قانون ملكية الأراضي لعام 1983. حيث أنّ تقنيات التوجيه وإزالة الأحجار التي وضعت في السنوات الأخيرة، جعلت من الممكن تحقيق

141000 هكتار بين عامي 1999 و 2000. البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية والريفية سمح أيضا بين عامي 2000 و 2003 باستصلاح 256000 هكتار.²

وعلى الرغم من هذه الزيادة، فإنّ الجزائر لا تزال بلد ذات إمكانيات منخفضة للأرض بسبب جغرافيتها الطبيعية. إذا أخذنا بعين الاعتبار تطور السكان، إرتفع نصيب الفرد من المساحة صالحة للفلاحة من 0.63 هكتار في عام 1967 الى 0.36 هكتار في سنة 1982. وصلت هذه النسبة إلى 0.22 هكتار في عام 2016 مقابل 0.42 هكتار في فرنسا و 0.50 هكتار في اليونان و 0.55 هكتار في إسبانيا. وإضافة على ذلك من 8.2 بين مليون هكتار كمساحة صالحة للفلاحة تم تسجيل 1.4 مليون هكتار فقط أي 17 % من المساحة الصالحة للفلاحة كأراضي ذات نوعية وقدرة إنتاجية كبيرة. كذلك لا تتعدى المساحة المزروعة 4141130 هكتار فقط، أي 50.3% من المساحة الصالحة للزراعة، والباقي تترك للبور. و نضيف إلى ذلك مخاطر التصحر في المناطق الإستوائية والصحراوية. في هذا الإطار يؤكد المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي أنّ مساحة الأراضي المخصصة للرعي (حوالي 32 مليون هكتار) ليست دقيقة جدًا إذ أنّ 7 ملايين هكتار قد إنضمت إلى الصحراء، و فقط من 3 إلى 4 مليون هكتار بقيت في حالة جيدة. أما الباقي فهو في حالة تدهور كبيرة. وحسب وزارة الفلاحة، فإنّ مخاطر التصحر أكبر على مستوى النظام البيئي للسهوب.

من بين 20 مليون هكتار من السهوب الجزائرية، نسجل 5061388 هكتار معرضة للتصحر، و 3677035 هكتار حساسة إلى حدّ ما، و 2215035 هكتار حساسة جدًا للتصحر. كذلك، إجمالي إنتاج السهوب بلغ 1.6 مليار وحدة العلف في 1978 لا يتعدى

¹ CNES, Stratégie de développement de l'agriculture, Alger, 2003, p.6.

² CNES, Rapport sur la conjoncture économique et sociale du 2^e trimestre 2005.

اليوم تلت الإنتاج، أي حوالي 530 مليون وحدة العلف. وأسباب هذا التصحر كثيرة: الجفاف والرياح والنمو السكاني والرعي الجائر وإستخدام المياه المالحة ومياه الصرف الصحي في الواحات وحرائق الغابات وما إلى ذلك. وفي هذا السياق تستحق النشاطات المسطرة في البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية والريفية التدعيم على المدى الطويل¹، في غضون 3 سنوات (2000-2003) تم إستعادة 2655476 هكتار من أراضي الرعي المتدهورة و500000 هكتار من الغابات المتدهورة². من جهة أخرى تمكن برنامج تدعيم الإنتعاش الإقتصادي، من حماية 2.5 مليون هكتار في مناطق السهوب³. حاليا تتواصل النشاطات في هذا السياق، كما سمح حق الإمتياز من إنشاء 665 مشروعا يجمع مساحة تقدر ب 685444 هكتارا منها 190267 هكتار في منطقة جبلية و469555 هكتار في منطقة سهبية 25622 في منطقة صحراوية⁴.

ت- السياسة العقارية

النظام العقاري له أثر مهم في الحفاظ على المساحة الصالحة للزراعة وعلى الإنتاجية الفلاحية بوجه عام. حيث إنّ الفلاح الذي له حق محدد جيدا في أرضه يعلم أنّ تكثيف جهوده وخبرته، يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ويزيد أيضا من دخله. هذه النتيجة لا تحدث تلقائيا

¹ يجب الإشارة هنا إلى كون الجزائر حاولت محاربة التصحر خاصة من خلال برنامج السد الأخضر الذي إنطلق في سنة 1971. ويتضمن عملية التشجير من الشرق إلى الغرب في المناطق الضعيفة بيئيا إلا أنّ النتائج لم تكن في مستوى الأهداف المسطرة وذلك راجع إلى غياب الدراسات المسبقة وعدم الأخذ بعين الإعتبار العوامل الإقتصادية والإجتماعية خاصة عامل السكّان الذي يعتبر مهما في تدهور الأراضي.

² Ministère de l'agriculture et du développement rural, Rapport national de l'Algérie sur la mise en œuvre de la convention de lutte contre la désertification, septembre (2004).p. 31.

³ Bilan du programme de soutien à la relance Economique.

⁴ Ministère de l'agriculture et du développement rural, op. cit., p. 19.

عندما تكون الأرض ملكا إلى شخص آخر، وحقوق الفلاحين ليست واضحة ومأمنة، من جهة أخرى، يؤثر نظام الأراضي أيضا على مستوى الإستقرار السياسي. حيث يميل الفلاحون الذين لهم حق في الأرض التي يزرعونها إلى إعتبار أنفسهم جزءا من النظام السياسي الراسخ، إذ أنهم قد يخسرون أمور كثيرة في حالة الفوضى. في الجزائر، النظام العقاري الذي طبق بقرار التسيير الذاتي والثورة الزراعية إرتكز على مبدأ توزيع حقوق إستخدام الأراضي لمصلحة الفلاحين المقيمين العاملين مباشرة وبشكل شخصي في الأرض والذين لا تستفيدون إلا من مداخل نشاطهم الفلاحي. وقد صاحبت هذه السياسة تنظيم جماعي للمزارع وسياسة إشراف الدولة. غير أنه في الواقع، فإنّ هذه السياسة التي واجهت مشاكل مرتبطة بالتحفيز والتسيير لم تؤدي إلا إلى تدمير المبادرة الفردية وجهود الإستثمار.

ومنذ عام 1987، خاصة مع بإصدار القانون 87-19، منحت الدولة الفلاحين حق الإستغلال الدائم. وضع هذا القانون في المقدمة مسألة خوصصة الأراضي القائمة على فكرة أنّ خوصصة الأراضي من شأنها أن تعزز العلاقة "الجسدية" العضوية بين الإنسان والأرض. فإنّ الحجة المعتمد عليها في بيع الأراضي هي أنّ الحفاظ على حق الدولة في الملكية خلال فترة التسيير الجماعي للقطاع الفلاحي، قد أثبتت محدوديتها، وأنه من الممكن إزالة الأرض من عملية خوصصة وسائل الإنتاج. على الرغم من أنّ رئيس الجمهورية الحالي الغى نهائيا خيار بيع الأراضي، فإنّ الوضع لا يزال غير مؤكد بالنسبة للمستفيدين، مما ولد سلوكات سلبية مثل نهب الأراضي الفلاحية وتحويلها إلى بنايات سكنية لاسيما التقسيم الوحشي والهمجي للأراضي الفلاحية القريبة من المناطق الحضرية، والصيانة السيئة للأرض، وتطوير ثقافات المضاربة،...، إضافة إلى ذلك حافظ المستفيدون على علاقة شك أو عدم ثقة فيما يتعلق بملكية الدولة للأراضي. حسب آراء للفلاحين، يمكن للدولة، في أي لحظة قلب هذا الوضع وإستعادة حقوق الإستغلال. وفي جوان 2004، بهدف استصلاح الأراضي، تم منح حق الإمتياز للشركات المدنية التي يحصل أعضاؤها على حصص

إجتماعية قابلة للتحويل، للتنازل وقابلة للحجز مقابل مساهماتهم. يمكن أن يتطور حق الإمتياز إلى حق التنازل بشروط معينة منصوص عليها في دفتر الشروط، حيث ينشأ عنه دفع رسم. يتم تنظيم هذه الشركات المدنية إمّا في شكل شركات رأس المال للمشاريع الأكثر أهمية التي تتضمن مساحات كبيرة،ويمكن أن يكون على شكل شركات أشخاص بالنسبة للمشاريع الصغيرة التي تتميز بطابع عائلي. والجديد في هذه العملية هو فتح رأس المال بالنسبة للمساهمين. أمّا بالنسبة للقطاع الفلاحي الخاص، يسود الغموض خاصة في مناطق السهوب في الأراضي المخصصة للرعي. يتم إستغلال هذه الأخيرة من قبل الأفراد العاديين الذين إعتادوا عليها تقليدياً. أدت الزيادة في عدد السكان والحيوانات إلى منافسة شديدة على إستخدامها. فهي في حالة تدهور كبير بسبب الإستغلال المفرط. وخلافاً للأراضي الأخرى، لم تظهر الدولة موقفاً واضحاً إتجاه ملكيتها وإستغلالها، ويضاف إلى ذلك حالة الأراضي الخاضعة إلى وضعية "غير قابلة للتقسيم" الذي يعيق الإستثمار ونشأة سوق العقار الأراضي. حيث أنه لم يتم تقاسم مساحات كبيرة من الأراضي منذ عدة أجيال. وبالمقابل لم يقترح أي قانون لتسوية هذا الوضع نهائياً. وعليه، فإنّ السياسة العقارية في الجزائر مستوحاة من المبدأ الذي يكرس أولوية الحق في الإستغلال على حق الملكية من أجل تفضيل الإستغلال المباشر أو الشكل العائلي للملكية والقضاء على الريع العقاري كشكل من أشكال المداخل. هذا التنظيم مبني على فكرة مفادها أن المصلحة الفلاحية الحقيقية لا تتمثلي الملكية وإنما تتمثل في الإنتاج الفلاحي والحق الأساسي للفلاحين هو حق الإستغلال. وقد تم تنفيذ هذه السياسة بنجاح في الإقتصاديات الحديثة مثل إنجلترا، فرنسا، الدنمارك، هولندا، اليابان، تايوان، كوريا الجنوبية.

في الجزائر رغم التحول التنظيمي في القطاع الفلاحي من الإستغلال الجماعي العمومي (مع القطاع الخاص المهمش) إلى الإستغلال الخاص، لم تتمكن الفلاحة الجزائرية من تحسين إنتاجية الأراضي. حيث أدت ظاهرة عدم الثقة بين بين صفوف المستفيدين من

حقوق الإستغلال إضافة إلى الحالة القانونية" المعلقة" للأراضي إضافة إلى عدم المحافظة على إمكانيات القطاع الفلاحي من حيث صلاحية الأراضي كما أثرت سلبا على الإنتاجية الفلاحية بصورة عامة. ومن هذا. إن كانت خوصصة الأراضي الزراعية ليست الخيار المثالي للفلاحة الجزائرية، فإنّ الوضع الحالي يتطلب إتخاذ قرارات أكثر دقة وحزم لإثبات عدم الرجوع عن الخيار الذي تم إختياره للأراضي القطاع العام والتسوية النهائية لوضعية الأراضي الخاصة. ومن ناحية أخرى، لا يكفي تحديد سياسة الأراضي القائمة على حق الإستغلال لحل مشاكل التنمية الفلاحية، ولكن يجب أن تكون مصحوبة بسياسة تأطير فعالة ورسم استراتيجية لتنمية القطاع الفلاحي تتضمن عوامل إنسانية (الديموغرافية، وثقافية، ..) مناخية، والتقنية (التكوين / التدريب، تقنيات الزراعة وتربية المواشي، وتعميم التطور التكنولوجي)، مالية (التمويل، القروض الفلاحية، أسعار، مداخيل،)، وتسويقية (انتظيم سوق الجملة وسوق التجزئة).

ث - الموارد المائية

نتيجة لمناخها شبه القاحل والمتذبذب، فإن الماء يمثل مصدر قلق بالنسبة للجزائر¹. مصادر المياه المستعملة تأتي من المياه السطحية التي يمكن تخزينها والمياه الجوفية المتراكمة من طبقات المياه الجوفية الجنوبية. غير أنّ الجزائر تصطدم بعاملين الأول مرتبط بعدم إستقرار موسمى والثاني مرتبط بصعوبة التضاريس، هذان العاملان يجعلان تعبئة وإستغلال المياه أكثر صعوبة. حيث أنّ أشهر الشتاء (ثلاثة) التي تتميز،

¹ في هذا الإطار يقول الفلاح الجزائري أنّه في مدة 10 سنوات لا يحصل سوى على 3 سنوات جيدة من حيث الأمطار كما أنّه خلال نفس المدة يكون متأكدًا بمرور 4 سنوات صعبة جدًا. ويؤكد الإقتصادي مورار أنّه حتى في المناطق الرطبة التي تتمتع بتساقط أمطار نسبيًا كبيرة لا ينجو الفلاح من الجفاف إلا في بضعة أشهر. وجاء هذا في M. Lakehal (1992), *Algérie, De l'indépendance à l'état d'urgence*, Paris,

بسقوط معظم أمطار السنة تقابلها أشهر طويلة (باقي السنة) من شبه جفاف تكون الأنهار شبه جافة. واد شلف، الوادي الرئيسي للجزائر (725 م)، يسقي سلسلة من السهول في الشمال، ولكنه غالبا ما يفتقر إلى المياه في الصيف. في الواقع، يبلغ إجمالي حجم المياه السطحية 12.4 مليار متر مكعب سنويا تتركز بنسبة 90% في المناطق التلية. أما بالنسبة لجنوب التل الجزائري فلا يوجد أنهار دائمة حيث أنّ مستجمعات المياه في هذه المنطقة لا تستقبل سوى 10% من المياه الناتجة عن هطول الأمطار، في حين أنّ الكميات التي تعود إلى المناطق الصحراوية شبه منعدمة. أما بالنسبة للموارد الجوفية فإنّ الكمية الاحتياطية الكبيرة تقع في المناطق الصحراوية وتسمح باستغلال حجم سنوي قدره 5 مليارات متر مكعب، في حين أنّ طبقات المياه الجوفية في شمال الجزائر، التي تقع غالبيتها في المنطقة التلية، تسمح فقط بحجم سنوي قابل للاستغلال قدره 1.8 مليار متر مكعب في المجموع قدرة الري للجزائر تقدر بـ 19.2 مليار متر مكعب لا يتم استغلالها إلا جزئيا بسبب الصعوبات الجيولوجية والتقنية. حاليا يبلغ الحجم السنوي للموارد المائية المتاحة 11.5 مليار متر مكعب منها 4.7 مليار متر مكعب مياه سطحية و6.8 مليار متر مكعب مياه جوفية (1.8 مليار متر مكعب في الشمال و 5 مليار متر مكعب في الجنوب)¹. الموارد المائية القابلة للاستغلال تمول سكانا يبلغ عددهم 39 مليون نسمة، واحتياجات الصناعة وقطيع حيواني يقدر بنحو 25 مليون رأس وتمول خاصة احتياجات الفلاحة. وحسب المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، من بين 8.2 مليون هكتار، لا يحصل سوى 1.8 مليون هكتار فقط (أي ما يعادل 21.9% من المساحة الصالحة للزراعة) تستقبل أكثر من 600 مم من الأمطار سنويا تسمح بالزراعة المكثفة دون ري². وهذا يعني أنّ الماء يمثل الهاجس

¹ D'après le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

² CNES, Rapport sur la problématique de développement agricole : élément pour un débat national, 2000, p. 10.

الأول بالنسبة إلى المساحة الصالحة للزراعة أي 78.1%. وعليه فإن الجزائر مطالبة بالإعتماد على تقنيات الري.

بدأ تطوير تقنيات الري بالنسبة لإحتياجات الفلاحة وبالنسبة للإحتياجات الأخرى في الجزائر في عام 1930 مع إنشاء سبعة محيطات كبيرة على سطح 151 000 (منخفض شيليف، متوسط شيليف، مرتفع شيليف، حاميز، مينا، سيح، هبرة) وبناء سدود في شيليف واد فضة تافنة... عند الاستقلال ورثت الجزائر 14 سد¹ مع قدرة نظرية إجمالية قدرت ب 487 مليون متر مكعب و آبار جوفية. خاصة في الواحات الصحراوية، كما ورثت مساحة مروية قدرها 207 750 هكتار². غير أنه وللأسف أن السلطات الجزائرية لم تواصل الجهود في هذا الميدان إلا مؤخرا. حيث لم ترتقي أمانة الدولة للري إلى وزارة قائمة بذاتها إلا إنطلاقا من سنة 1977. بين سنتي 1962 و 1979 تم بناء 3 سدود فقط (جرف التربة في عام 1967، فيرغوغ في سنة 1970 و سيدي محمد بن عودة في عام 1978)، من بينها سد كان قيد الإنشاء قبل الاستقلال مع قدرة نظرية إجمالية ب 335 مليون متر مكعب³، وهناك 6 سدود أخرى كانت قيد التنفيذ في سنة 1979 أدرجت ثلاثة منها في البرنامج الرباعي الأول 1970-1973، من بين هذه السدود الثلاثة عرفت أشغال سد ويزرتأخرا كبيرا حيث لم تنتهي إلا في سنة 1980، الأمر، بالنسبة إلى إمكانيات الري الصغيرة والمتوسطة التي لم تعرف إهتماما من السلطات الجزائرية عرفت. قدرة لا يستهان بها. في سنة 1979 تم جرد

¹ لقد أخذنا بعين الإعتبار السدّين الكهربائيين: إيغيل إيما وإيرغان.

² CNES(2000), op. cit., p. 10.

³ M, Lakehal, op. cit., pp. 49-50.

44 سد صغيرة بسعة إجمالية قدرها 21 مليون متر مكعب¹ وإستغلال الآبار بسعة إجمالية قدرها 1870 مليون متر مكعب².

خلال هذه الفترة (12 سنة)، لم يتم تحقيق سوى 20000 هكتار كمساحة مروية فعلا. وعليه هذا التهميش المرتبط بالأولوية الكبيرة الممنوحة للتصنيع، والمرتبط كذلك بغموض السياسة الفلاحية زغياب الكفاءات في مجال بناء السدود، أدى إلى تقادم العجز في المياه، ليس فقط بالنسبة للزراعة ولكن أيضا بالنسبة إلى المدن. فلم تعطى الأولوية لقطاع الري إلا مع بداية سنة 1980. حيث عرفت القروض المبرمجة إرتفاعا من 41.60 إلميار دينار جزائري على مدى فترة 11 سنة (1967- 1978)، أي بمعدل سنوي يعادل 3.7 مليار دينار إلى 33.6 مليار دينار جزائري على مدى بفترة 5 سنوات، (1980-1984) أي بمعدل سنوي يعادل 6.7 مليار دينار جزائري. وتبعاً لذلك بلغت الإستثمارات المحققة من 19.29 مليار دينار جزائري بين عامي 1967 و 1978 إلى 22.7 مليار دينار في الفترة بين عامي 1980 و 1984 ثم إلى 27.1 بليون دينار في الفترة بين 1986- 1990³. وتضمنت سياسة الري الجديدة إعطاء الأهمية إلى تقنيات الري الصغيرة والامتوسطة لأول مرة إضافة إلى تقنيات الري الكبيرة. وعلى سبيل المثال. نفذ في سنة 1985 برنامج يتألف من 700 خزان و300 سد صغير، وبالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق العديد من الدراسات في مجال الري، خاصة دراسات مرتبطة بمشاريع تحلية مياه البحر بالنسبة الى الجزائر العاصمة، وهران مستغانم، ودراسات مرتبطة بمواقع السدود ومشاريع التحويل، ودراسات مرتبطة

¹ Ibid.

² A. Brahimi, (1991), *Stratégie de développement pour l'Algérie, Défis et enjeux*, Paris, Economica, p. 169.

³ Ministère de la planification et de l'aménagement du territoire (MPAT), Synthèse du bilan économique et social de la décennie 1967-1978, mai 1980 ; Le conseil national de la planification pour la période 1986-1990, et calcul personnel.

بنوعية التربة على مساحة 38000 هكتار... أدى هذا الجهد الكبير لصالح الري إلى إنجاز 6 محيطات جديدة بمساحة إجمالية إضافية قدرها 55000 هكتار، وتحقيق تعبئة كبيرة للمياه الجوفية بلغ قدرتها 5037 مليون متر مكعب في سنة 1987، وإنجاز العشرات من السدود الصغيرة في عام 1987 بسعة إجمالية قدرها 412 إلى 434 مليون متر مكعب، وإنجاز عشرة سدود أخرى صغيرة في سنة 1992 بقدرة تخزين 1063 إلى 1217 مليون متر مكعب. كما تم تحقيق زيادة في عدد خزانات المياه من قدرة تخزين قدرت بـ 79 مليون متر مكعب، في عام 1987 إلى قدرة 113 مليون متر مكعب في سنة 1992. واستمرت مشاريع التنمية المائية والزراعية خلال التسعينات. حيث في سنة 1999، كان جرد حوالي عشرات من المشاريع تمتد على مساحة 74095 هكتار منها 42649 هكتار في مرحلة الإعداد، 24791 هكتار في مرحلة إعادة التأهيل و6655 هكتار في مرحلة التوسع، في المجموع تسجل الجزائر قدرة ري تتمثل في 107 سد كبير في الخدمة، منها 43 سد تتجاوز قدرته الوحدوية 10 مليون متر مكعب، كما تسجل الجزائر كذلك 850 سد صغير و خزانات بسعة 100 مليون متر مكعب. ولكن لسوء الحظ تتخفف قدرة السدود من فترة إلى أخرى. حيث تمثل الترسبات 11.2% من القدرة الأولية للسدود المستعملة. وقد قدرت الوكالة الوطنية للسدود نسبة الترسبات السنوية بـ 20 مليون متر مكعب بالنسبة من مجموع السدود الصغيرة المستعملة في 1995. وفي هذا الإطار، سمح برنامج الإنعاش لإقتصادي سمح بإعادة تشجير 13000 هكتار، و1100 كيلومتر من حواجز الرياح، و505000 كإصلاح ممسارات المياه، كل هذا بهدف حماية مجمعات المياه (أحواض). من جهته حقق البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية والريفية بين سنتي 2000 و2003 إصلاح ممسارات مياه لأكثر من 2000000 متر مكعب. هذه البرامج المحققة سمحت بزيادة المساحة المروية كما يظهرها الجدول رقم 2. وقد مكن البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية من تطوير تقنيات الري

الموضعي، حيث إرتفعت المساحة المروية بالتنقيط إلى 108700 هكتار في سنة 2004 أي بنسبة 15% المساحة الكلية المروية¹.

على الرغم من الزيادة الكبيرة في المساحة المروية إلا أنها لا تزال محدودة جدًا مقارنة مع الأراضي التي يتمتع بها البلد اليوم في سنة 2017 لا تمثل سوى 15% من المساحة الصالحة للفلاحة. حاليا تسجل الجزائر عجز كبير في تعبئة وتخزين الموارد المائية. حيث لا يمكن تعبئة سوى 2 مليار متر مكعب سنويا، منها 72% تذهب إلى الآبار، و22% فقط يتم تخزينها في السدود، و فقط 6% تترسب على شكل موارد طبيعية، وهذا يعتبر غير كافي بالنسبة للجزائر. وعلى الرغم من ذلك، لا زالت الجزائر تعرف سلوكات سلبية تتمثل في التبذير وإستخدام غير عقلاني للمياه التي تكلفها غالبا. بالنسبة للمياه الموجهة للإستهلاك المنزلي. على سبيل المثال "المعدات المنزلية للجزائر لا تختلف عن مثيلتها في البلدان التي لا تعتبر فيها المياه كمنتوج نادر، مثل كثرة الحنفيات أو المرشات وأحواض الإستحمام الكبيرة². وعليه، في بلد شبه قاحل، حيث لا يشجع التوزيع السنوي للأمطار الفلاحين على إستغلال أراضيهم (مايقارب 3.5 مليون هكتار من الأراضي تترك دون إستغلال)، تصبح الزيادة في المساحة المروية شرطا للتنمية الفلاحية المستدامة. هذه الزيادة تتحقق بالزيادة في مصادر المياه عن طريق التعبئة المثلى للمياه وخاصة عن طريق تحلية مياه البحر.

وفي هذا الإطار، فإنّ المشاريع المحققة وقيد التحقيق تستحق التشجيع. في إطار البرامج الخماسية منذ 2005 إلى يومنا هذا، تم إنشاء 19 محطة لتحلية مياه البحر لقدرة

¹ CNES, Note de conjoncture du deuxième semestre 2004, mai 2005.

² S. Bedrani, (2001), «L'agriculture et le rural durant la période 1990-2000 », in A. Mahiou et J.-R. Henry, Où va l'Algérie ?, Paris/Aix-en-Provence, Karthla/IREMAM, p. 215.

تفوق 2800000 مليون متر مكعب يوميا¹، رغم هذه الجهود، إنتاج المياه يبقى غير كافي مقارنة بعدد السكان المتزايد وبالنسبة كذلك إلى قطاع الفلاحة الذي يحتاج إلى 5 مليار متر مكعب لتحسين المساحة الفلاحية المروية (للإشارة يحتاج 1 هكتار إلى 5000 متر مكعب على الأقل)².

الجدول 7

تطور المساحة المروية في الجزائر بين سنتي 1967 - 2017

السنة	1967	1889	1999	2004	2017
المساحة المروية (هكتار)	297000	377710	495810	724666	1.3 مليون

المصدر: وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي (CNES)

تتلقى الجزائر 65 مليار متر مكعب من الأمطار سنويا، منها 15 مليار تصب إلى الوديان، 3 مليار تغذي المياه الجوفية و 47 مليار متر مكعب. يضاف إلى ذلك خسائر خطوط الأنابيب التي تقدرها وزارة الفلاحة بنسبة 40%. ونتيجة لذلك، تحتاج الجزائر إلى زيادة إنتاج المياه المحلاة من خلال إنتاج وحدات تحلي أكثر مع الحد من تكاليف إسناد إدارة هذه الوحدات إلى المهنيين وليس إلى الجماعات المحلية، والحد من الخسائر عن طريق تغيير خطوط الأنابيب التي تعود إلى وقت الإستعمار. إضافة إلى ذلك، يجب أن يرافق تعبئة المياه وإنتاجها صيانة السدود الكبيرة وإتباع سياسة التحفيز على إقتصاد المياه من خلال تعميم أساليب الري بالرش وإتباع سياسة تسعير صارمة. وأخيرا، فإن مصادر الري الصغيرة والمتوسطة تتمتع بإمكانات لا يستهان بها، مما يحفز على مراقبة الطبقات الجوفية.

¹ 15 محطة أخرى مبرمجة للإنجاز. حيث أن الإنتهاء من إنجاز كل المحطات يضع الجزائر في المرتبة الرابعة من بين الدول المنتجة للمياه. حسب Le Figaro du 15/03/2006.

² تقدر القدرة العالمية للمياه المحلاة ب 40 مليون متر مكعب يوميا، أي ما يمثل 2% من الأستلاك العالمي، منها 20 مليون متر مكعب في الشرق الأوسط، 7.5 مليون متر مكعب في أمريكا الشمالية، 5 مليون متر مكعب في آسيا، 5 مليون متر مكعب في أوروبا، و 2.5 مليون متر مكعب في إفريقيا.

4.1.2- وسائل الإنتاج الفلاحي

بوجود مساحة فلاحية محدودة فإنّ الزيادة والتنوع في الإنتاج الفلاحي يمر بتحسين إنتاجية الهكتار الفلاحي. في هذا الإطار تصبح الميكنة الفلاحية والمدخلات الفلاحية ضرورة لا يمكن التنازل عنها. حقيقة الإرتفاع المتزايد في اليد العاملة وندرة الأراضي تنقص من أهمية العتاد مقارنة بالمدخلات الفلاحية إلا أنّ الميكنة الزراعية تواصل لعب دورها المهم حتى في الأنظمة الفلاحية الفقيرة أو ذات معامل يد عاملة كبيرة¹. من خلال دراستنا لهاذين العاملين (الميكنة والمدخلات الفلاحية) نهدف إلى معرفة أثر الإنتقال من قطاع فلاحي عمومي إلى قطاع خاص على التحديث التقني والبيولوجي للفلاحة الجزائرية.

أ- العتاد الفلاحي

التين مهمتين هما الجرار والحصادة يمكن أن يكون إستعمالهما ذو دلالة مهمة في معرفة درجة مكننة القطاع الفلاحي في الجزائر. بعد الإستقلال ورث القطاع الفلاحي عتادا فلاحيا قديم ومهتلك². غير أنّه بين سنة 1967 إلى غاية نهاية السبعينات لم تعرف حضيرة العتاد الفلاحي تطورا كبيرا مقارنة بالمساحة الفلاحية الصالحة للزراعة وهذا ما أدى إلى إنخفاض كبير في درجة المكننة للفلاحة المحسوبة بالعلاقة عدد الهكتارات لكل جرارو عدد الهكتارات لكل حصادة. حيث إنخفضت هذه النسب من 1967 إلى غاية 1978 من جرار لكل 101.5 هكتار وحصادة لكل 787.3 هكتار إلى جرار لكل 152 هكتار وحصادة لكل

¹ M- Gilis et al, (1998), *Economie du développement*, Traduction de la 4^e 2dition américaine par Baron-Renault, Bruxelles, paris, De Boeck et Larcier s. a., pp. 570-571.

² نذكر هنا أنّ خلال حرب التحرير، حالة اللأمن قد عرقلت الإستثمارات في جميع القطاعات خاصة الإستثمارات في صناعة العتاد الفلاحي.

1379.7 هكتار. إضافة إلى ذلك ، جزءا مهم من العتاد لم يكن متوفرا بالفعل بسبب الصعوبات في صيانة الآلات المعطلة.

الجدول 8

تطور الميكنة الفلاحية في الجزائر 1967-2016

2016	2001	1992	1978		1967	
			عام+خاص	عام	عام	
خاص	خاص	خاص	عام+خاص	عام	عام	
494	94181	95000	496 42	178 20	18762	عدد الجرارات
75	87	85.2	177.4	152	101.5	م.ص ف/جرار
17258	9290	9000	4000	2225	2419	عدد الحصادات
494	885.6	899.5	1885	1379.7	787.3	م.ص ف /الحصادات

م.ص ف: لمساحة الصالحة للفلاحة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات ONS، CNES.

ومنذ بداية الثمانينات. إرتفع محتوى حظيرة العتاد الفلاحي، وخاصة حظيرة الجرارات إلى تحسن ميكنة الفلاحة الجزائرية التي إرتفعت من 177.4 هكتار لكل جرار إلى 1885 هكتار لكل حصادة في سنة 1978 إلى 88.4 هكتار لكل لجرار و 894.3 هكتار لكل حصادة في سنة 1999. في سنة 2016 بلغت نسبة المكننة 75 هكتار لكل جرار و 494 هكتار لكل حصادة. على الرغم من هذا التحسن، لا يزال معدل الميكنة غير كاف مقارنة بالإحتياجات. كما أنّ مراجعة حظيرة الجرارات لسنة 1992 لسنة 1992 أظهرت أنّ 50% من القدرة الإنتاجية لديها سن بين 9 سنوات و أكثر من 12 سنة و 15% فقط لها سن أقل من 5 سنوات. (أنظر الجدول 9).

الجدول 9

تطور إقتناء العتاد الفلاحي ما بين 1967 - 2016

السنة	الجرارات	معدات الحصاد
1969-1967	10624	2693
1977-1974	13567	2746
1994	2499	1999
1999	1015	396
2005	1406	2124.8
2010	1396	2701
2016	2100	12430

المصدر: وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، الديوان الوطني للإحصائيات، شركة تسويق المعدات والآلات الفلاحية.

ونضيف إلى ذلك هذا التحسن في حظيرة العتاد الفلاحي لا يعني التزايد في إكتساب العتاد بالنسبة للفلاحين. يشير الجدول 8 إلى حدوث إنخفاض في هذه الفترة 1994 و 1999، إنخفضت عمليات الإستحواذ على جرار التي كانت تتزايد بين عامي 1967 و 1977 تماما من 13567 وحدة في 1974-1977 إلى 2499 وحدة في 1994 ثم إلى 1015 في سنة 1999. هذا الإنخفاض في المعدات الفلاحية يرجع إلى حد كبير لإرتفاع الأسعار. بين سنتي 1986 و 1996 تضاعف سعر الجرار ب14 مرة، و تضاعف سعر الحصادة ب12.5¹. اليوم تكاليف الجرار تمثل أكثر من 2500000 دج.

تحرير الأسعار وانسحاب الدولة من قنوات التوزيع. وتمويل المزارع، بعد إنتقال الزراعة من الفلاحة العامة الجماعية إلى القطاع الخاص، كان له أثر سلبي على مستوى ميكنة الزراعة. و لمواجهة هذا الوضع، يجب على الدولة أن تتدخل بسياسة المكننة لمرافقة للمزارع الجزائري خلال الفترة الإنتقالية حتى لا يواصل القطاع الفلاحي هذا التدهور.

¹ من إعداد الباحثين إعتقادا على معطيات المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي.

ب- المدخلات

يتمثل مساهمة الأسمدة والبذور في رفع مردودية الأراضي الفلاحية. فمنذ الإستقلال، أظهرت السلطات الجزائرية الرغبة في زيادة الإنتاج الفلاحي الذي إستلزم إستخدام الأسمدة مما أدى إلى زيادة في إنتاجها من 26 مليون وحدة مخصبة في 1963-1964 إلى 215 مليون وحدة مخصبة في 1972-1973¹. ولكن إنطلاقا من منتصف الثمانينات بدأ استهلاك الأسمدة في الإنخفاض. حيث عرف معدل الإخصاب إنخفاضا يصل إلى 50% بين سنتي 1985 و1998، منتقلا من 25 كيلوغرام إلى 12 كيلوغرام للهكتار الواحد. خلال السنوات الخمس الماضية كانت كميات الأسمدة المستخدمة محدودة ومركزة أساسا في المناطق ذات الإمكانيات العالية. وقد عرف إستهلاك الأسمدة إنخفاضا من 750556 قنطار في عام 1983²، إلى 287000 قنطار فقط في عام 2005³. وخلال حملة الحرث والبذر 2004، 2005، قدرت المساحة المخصبة ب 456000 هكتار فقط، وهذا ما يمثل 16% فقط من المساحة المزروعة⁴. هذا الإنخفاض في مستويات إستهلاك الأسمدة يمكن تفسيره بعدة عوامل: التطور لضعيف لتقنيات الزراعة؛ محدودية المساحة الفلاحية المروية؛ وخاصة بالإرتفاع الكبير في الأسعار. على سبيل المثال. بين سنتي 1991 و1996 تضاعف سعر الأسمدة ب 17.7 مرة⁵. إنّ التراجع في إستخدام الأسمدة يجعل الأراضي الزراعية غير خصبة مما يجعل الزيادة في الإنتاج تصبح مستحيلة إذا لم يتم إسترجاع القدرة الإنتاجية للأراضي عن طريق الأسمدة. أمام هذه الظاهرة، فإنّ المحافظة والزيادة في

¹ D'après MPAT, Annuaire statistique de l'Algérie de 19979.

² D'après l'ONS.

³ CNES, Note de conjoncture du deuxième semestre 2005.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

خصوبة الأراضي يجب أن تكون مضمونة بتدخل الدولة ، على الأقل خلال فترة الانتقال إلى إقتصاد السوق، عن طريق مجموعة من الإجراءات: منها الإعانات الموجهة إلى الحفاظ على خصوبة الأراضي الزراعية؛ وتشجيع استخدام الأسمدة عن طريق تحسيس المنتجين بمردودية تخصيب الأراضي؛ دعم وحماية الصناعات الوطنية للأسمدة لتأمين الفلاحة الوطنية من التبعية لواردات الأسمدة.

ت- الإنتاج الفلاحي

في هذا الإطار نسعى إلى تحليل الوضع العام للفلاحة ومكانتها في الإقتصاد الوطني ومساهمتها في خلق فرص العمل ومساهمتها في التجارة الخارجية وذلك قبل تقييم تطور الإنتاج النباتي والحيواني.

5.1.2- قراءة إقتصادية كلية لقطاع الفلاحة

إنقلت الفلاحة، التي كانت في وضع سيء في السبعينات والثمانينات، إلى المركز الثالث منذ عام 1996 من حيث مساهمتها في الناتج الداخلي الخام خلف قطاعي النفط والغاز والخدمات، وقبل قطاع الصناعة التحويلية. وأحيانا تكون مسبقة بقطاع البناء والأشغال العمومية (الجدول 10).

الجدول 10

تطور هيكل القيمة المضافة بمليارات الدينارات ما بين 1970 - 2015

2015	2005	1994	1982	1970	مؤشرات
31	51.6	22.0	28.3	13.3	حصة المحروقات
5	6.1	10.8	10.2	15.8	حصة الصناعة خارج
10	8.7	11.4	13.3	9.1	المحروقات
10	8.9	9.7	7.7	10.0	حصة البناء والأشغال
40.6	22.6	23.6	20.0	27.5	العممية
					حصة الفلاحة
					حصة الخدمات

Source : ONS, plusieurs documents statistiques et calculs personnels ; World Bank, World Development Indicators, April 2006 ; Banque Mondiale, *Mémorandum Economique 1993*, p. 9 ; The Economist Intelligence Unit, « Country Report », 1996.

يشير الجدول رقم 10 ان هذا التحسن في القيمة المضافة لا يتعلق بتحسين مساهمة الزراعة في الناتج الداخلي الخام وإنما يرجع إلى انخفاض حصة الصناعة وقطاع البناء والأشغال والعمومية. منذ نهاية الستينات لم تتغير حصة القيمة المضافة الفلاحية في الناتج الداخلي الخام حيث تتراوح بين 7 إلى 11%، هذا التغير يفسر أساسا بتغير المناخ من سنة إلى أخرى.

الجدول 11

تطور معدل نمو القيمة المضافة للقطاع الفلاحي ما بين (1975-2016)

*2017	2014	2004	1994	1985	1975	السنوات
3	2.0	3.1	-20	23.8	11.7	المعدل (%)

*1^e trimestre

Source : Ministère de l'agriculture et du développement rural : Banque mondiale, *Mémorandum Economique 1993*, p. 9 ; ONS, plusieurs documents statistiques, CNES, plusieurs rapport sur la conjoncture.

مستويات النمو في القيمة المضافة المسجلة في 2204 و 2014 و 2017، أي 3.1% و 2.0% و 3% على التوالي، يمكن إعتبره فعالية، مع العلم أنّ هذه الفعالية تكون مرفوقة بإنخفاضات كبيرة في الإنتاج. التحسن في ثبات الإنتاج المسجل مؤخر يرجع بالتأكيد إلى جهود الإستثمار المبذولة من طرف الفلاحين والمدعمة من طرف الدولة في إطار البرنامج الوطني للتنمية الريفية والفلاحية. وفيما يتعلق بالعمالة، لاتزال الزراعة أحد القطاعات الرئيسية لعرض العمالة (أنظر الجدول 12).

الجدول 12

تطور مناصب العمل حسب القطاعات ما بين (1990-2016) (بآلاف العمال)

2015		2010		2005		2000		1995		القطاع
%	*	%	*	%	*	%	*	%	*	
8.7	915	11.7	1136	17.2	1381	14	873	24	1084	الفلاحة
13.0	1377	13.7	1337	13.2	1059	13	826	11	519	الصناعة
16.8	1776	19.4	1886	15.1	1212	10	617	15	678	ب.ش.ع
61.6	6524	55.2	5377	54.6	4393	63	3863	50	2224	ت.خ
100	10594	100	9735	100	8044	100	6180	100	4505	المجموع

ب.ش.ع: البناء والأشغال العمومية ت.خ: تجارة، خدمات *الكمية

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات

حتى وإن لم تسجل حصة العمالة الفلاحية في العمالة الإجمالية إرتفاعا (بل إنخفضت حتى عام 2005 بنسبة 17% في مقابل 24% في عام 1995)، فإن تطورها بالنسب المطلقة يبقى كبيرا حيث بلغ عدد العمال في القطاع الفلاحي في سنة 2005 بقيمة 1380500 مقابل 873000 في سنة 2000). ويفسر ذلك بعودة السكان إلى أراضيهم بعد فشلهم في الحصول على مناصب عمل في قطاعات أخرى (النزوح الريفي 1970 و 1980)، وذلك يرجع بالطبع إلى دعم من البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية والريفية. وفي إطار التجارة الخارجية، يشترك القطاع الفلاحي بشكل هامشي في الصادرات. وفي الوقت نفسه تمثل الواردات الغذائية أحد البنود الرئيسية في إجمالي الواردات وتظهر

إتجاهها تصاعديا كبيرا نسبيا وخاصة في الفترة 2000-2006 (الجدول 12). حيث أنّ معدل تغطية الواردات من الصادرات الفلاحية بقي منخفض، بين عامي 1990 و2003.

الجدول 13

معدل تغطية الواردات بالصادرات الفلاحية ما بين 1990-2014

السنوات	1990	1998	2006	2014
معدل التغطية	4.7	2.1	1.6	1.1

المصدر: المديرية الوطنية للجمارك

على سبيل المثال حصيلة الصادرات من هذه المنتجات لا تغطي سوى 4% من واردات هذه المنتجات نفسها. ورغم التحسن خلال السنوات الأخيرة إلى غاية 2014 إلا أنّ إنهيار أسعار البترول خلال الثلاث سنوات الأخيرة أظهرت هشاشة التجارة الخارجية الجزائرية وعدم مساهمة أي قطاع آخر خارج قطاع المحروقات في صادرات الجزائر.

6.1.2- تطور الإنتاج النباتي والحيواني

شهدت المنتجات الفلاحية تحسنا كبيرا في النمو منذ بداية المرحلة الانتقالية لاقتصاد السوق من 0.6 في المائة في الفترة 1975-1988 إلى 1.1 في المائة في الفترة 1991-1998 ثم إلى 6.9 في المائة في الفترة 1999-2004. حسب الفروع، شهدت مختلف المنتجات الفلاحية تطورات متفاوتة. فإنتاج الحبوب والبقوليات بشكل سجل نموا سريعا منذ سنة 2000 مقارنة بما كان عليه في مرحلة الإقتصاد الموجه بعد الانخفاض الحاد في الفترة 1989-2000، المرتبط على وجه الخصوص بعدم استقرار الريف، والمرتبط كذلك بالعيشية السوداء الذي وُلد نزوحا ريفيا كبيرا. هذا التحسن المسجل منذ عام 2000 نتج عن وضع نظام الدعم في المناطق ذات الأمكانيات الكبيرة والمتوسطة في إطار البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية والريفية حيث أنّ إنتاج الحبوب، رغم انخفاضه الطفيف مقارنة بعام 2003، قد تجاوز في عام 2004، وللمرة الثانية على التوالي عتبة 40 مليون قنطار. ازدادت الكميات

المتاحة من 86 كيلوغراما للفرد في فترة 1984-1989 إلى 142 كيلوغراما للفرد في عام 2003 و 129 كيلوغراما للفرد في عام 2004 ثم إلى 207 في سنة 2017. من ناحية أخرى، يظهر إنتاج البقول زيادة بين عامي 2003 و 2017، وهذا الأمر كان غائبا خلال فترة الإقتصاد الموجه. غير أنّ هذا التحسن يبقى هشاً لأنّ على المدى المتوسط إنتاج الحبوب والبقول يبقى مرتبطا بالتقلبات المناخية على المدى المتوسط.

بالنسبة إلى زراعة البساتين، وخاصة إنتاج البطاطا، فإن إعادة هيكلة المزارع وانفتاح الاقتصاد لم تؤثر على نموها، الذي بقي مستقرا منذ 1973. سمح هذا النمو بتسجيل إرتفاع في الكميات المتاحة من 35 كيلوغراما لكل فرد بين سنتي 1984-1989 إلى 58 كيلوغراما لكل فرد في عام 2004 إلى 110 كيلوغراما لكل فرد في سنة 2017. ويرجع هذا إلى تطور الري وزيادة المساحة المزروعة. أما بالنسبة لزراعة أشجار الفواكه والكروم بعد هبوط حاد خلال فترة الإقتصاد الموجه، فقد شهدت نموا مستداما منذ عام 1989 بفضل تحرير المبادرة الفردية، وبفضل التحكم في تقنيات الري (الري بالتنقيط)، وخاصة بفضل توسيع المساحات المحققة في إطار البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية والريفية (382000 هكتار منها 49000 هكتار لزراعة الكروم تم تحقيقها بين عامي 2000 و 2004). ونتيجة لذلك، تضاعف الكميات المتوفرة بين عامي 1984-1989 وعام 2004: من 36 كيلوغراما لكل فرد إلى 70 كيلوغراما لكل فرد لزراعة أشجار الفواكه إلى 104 كلوغرام لكل فرد في سنة 2016، ومن 4.4 كيلوغرام لكل فرد في الفترة 1984-1989 إلى 9 كيلوغرامات لكل فرد عند 9 كيلوغرامات لزراعة الكروم إلى 34 كيلوغرام لكل فرد في سنة 2016. بالنسبة إلى الإنتاج الحيواني، سجلت اللحوم البيضاء هبوطا مستمرا في الإنتاج خلال السنوات ال 12 الأولى من الانتقال بسبب الزيادة الكبيرة في أسعار العلف والمعدات المستوردة، وهذا راجع إلى التخفيض الكبير في سعر صرف الدينار خلال سنوات التسعينيات. أدت الزيادة في التكاليف التي كان لها تداعيات على أسعار المستهلكين من ناحية، وانخفاض القوة الشرائية

من ناحية أخرى، إلى إغلاق العديد من مزارع تربية الدواجن التي أنشئت في السنوات السابقة. لم يستأنف النمو حتى عام 2000 بفضل دعم الدولة في إطار البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية والريفية. ولكن على الرغم من ذلك، فإن وتيرة النشاط في إنتاج اللحوم البيضاء لا تزال دون المستويات التي تحققت في أوائل 1990.

بالنسبة إلى اللحوم الحمراء فقد استقادت منذ القدم وتواصل إستفادتها من ارتفاع الأسعار بسبب الطلب القوي وتباطؤ العرض. وهذا رغم مساعدات دعم الدولة المتزايد للإستثمارات في هذا المجال. أما بالنسبة لإنتاج الحليب فقد سجّل نموا مستداما بفضل مساعدات الدولة للإستثمارات في المزارع من أجل الثروة الحيوانية وإنتاج الأعلاف المرورية. غير أن هذا النمو لم يسمح بتخفيض فاتورة الحليب، علما أنّ احتياجات البلد تقدر بحوالي 5 مليار لتر في سنة 2017، أي ما يعادل وفرة متوسطة لكل فرد تقدر ب 122 لتر، مقابل إنتاج محلي للحليب لا يتجاوز 2.1 مليار لتر في سنة 2017. تقدر قيمة الواردات بحوالي ثلث الاستهلاك، وتبلغ قيمة فاتورة الحليب ومنتجات الألبان 727.3 مليون دولار في عام 2015 وقد تصل إلى 1.5 مليار في سنة 2017.

الجدول 14

تطور متوسط الإنتاج السنوي للمواشي بين (1989-2017)

السنوات	1989	1994	1999	2004	2017
اللحوم البيضاء (طن)	231000	219000	106572	170000	47500
اللحوم الحمراء (طن)	235000	295200	312000	328900	400000
البيض (10 ملايين وحدة)	2800	2300	2720	3300	3000
الحليب (10 ملايين لتر)	970	1057	1558.7	1690	3800

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.

تحسنت مردودية الأراضي في جميع شعب القطاع الفلاحي. ففي الفترة ما بين عام 1989-2004 على سبيل المثال ارتفعت مردودية الأراضي من 7.6 إلى 13.4 قنطار للهكتار الواحد بالنسبة للحبوب من 4 إلى 7.5 قنطار للهكتار الواحد بالنسبة للبقول من

23.8 إلى 44.4 قنطار للهكتار بالنسبة لأشجار الفواكه ومن 20.4 إلى 27.8 قنطار للهكتار الواحد بالنسبة للكروم. وعلى الرغم من هذا التحسن، تمثل مردودية الأراضي واحدة من المشاكل الرئيسية التي تبقى في إنتظار حلول من أجل تنمية الفلاحة، حيث لا تزال ضعيفة بالمقارنة مع الإمكانيات الزراعية والتقنية المتاحة. ويرجع هذا الضعف إلى انخفاض معدل الميكنة الفلاحية، وإلى ضعف إستعمال تقنيات الري المتطورة والمدخلات الصناعية كما تم الإشارة إليه سابقا.

2.2- حوكمة الصناعات الغذائية

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات المهمة في الإقتصاد الجزائري، حيث تأتي أهميته من كونه أحد الفروع الأساسية لقطاع الصناعات التحويلية التي بدورها تساهم مباشرة في زيادة الإنتاج المحلي والدخل القومي، كما يعد حلقة وصل بين القطاعين الزراعي والصناعي، كما له أهمية أساسية في علاقته المباشرة بإنتاج الغذاء في شكله الخام كونه يعتبر أحد المدخلات الأساسية لها¹.

يلعب القطاع الصناعي دورا رئيسيا في التنمية والتطور الإقتصادي، فهو الأساس في توفير الإحتياجات الأساسية للمواطنين، وتوفير فرص العمل، وتزداد أهميته للدور الذي يمكن أن يلعبه في معالجة التشوهات والإختلالات الهيكلية التي يعاني منها الإقتصاد الجزائري، وخاصة تخفيف التبعية للإقتصاد العالمي، وتحسين قدرة القطاعات الإنتاجية لخلق آفاق لتطور الإقتصاد الجزائري، حيث يمكن التركيز على الصناعات التي يمكن أن تحل

¹ أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، مداخلة في الملتقى الدولي التاسع حول في ضوء المتغيرات والتحديات الإقتصادية الدولية، جامعة شلف، 23-24 نوفمبر 2014، ص 1.

محل الواردات الأجنبية، والصناعات القادرة على إستيعاب الأيدي العاملة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والإمكانات المتوفرة للإقتصاد الجزائري.

1.2.2- مفهوم الصناعة الغذائية

الصناعات الغذائية هي القطاع الذي يقوم بتصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن الإستهلاك الطازج، وتحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية، وإمكانية حفظها من الفساد أطول مدة ممكنة لاستخدامها في مواسم غير مواسم ظهورها، أو لإستهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها بحيث تبقى صالحة للإستعمال من الوجهة الصحية والحيوية¹.

الصناعات الغذائية هي الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل الخدمات الزراعية وفقا لمواصفات محددة، لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للإستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكثيف...الخ، والإستعمال تماشياً مع الشروط الجديدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري².

الصناعة الغذائية هي التطبيق العملي للعمل والتكنولوجيا بهدف إعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية باستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عمرها التخزيني والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها³.

من التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نستخلص بأن الصناعات الغذائية هي إحدى فروع الصناعات التحويلية التي تقوم بتحويل المواد الخام الزراعية، سواء منها النباتية أو

¹ شريف بودري، متطلبات ترقية ودعم الصناعات الغذائية كآلية لتحقيق الأمن الغذائي في الدول العربية، مداخلة في الملتقى الدولي التاسع حول في ضوء المتغيرات والتحديات الإقتصادية الدولية، جامعة شلف، 23-24 نوفمبر 2014، ص 8.

² شريف بودري، مرجع سبق ذكره، ص 8.

³ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

الحيوانية، محافظة بذلك على قيمتها الغذائية أطول مدة ممكنة إلى منتجات غذائية، تسهل عملية نقلها من مكان إلى آخر، مع بقائها صالحة للاستهلاك لفترة زمنية طويلة¹.

تلعب الصناعة الغذائية دورا هاما في تهيئة المحيط وهي مفصل هام في السلسلة الغذائية، ووسيط أكيد بين الحقل والمائدة، والصناعات الغذائية كتطبيق عملي للعلوم من أجل حفظ وتداول الأغذية تنقسم لنوعين من الصناعات الحفظية ومنها صناعة التعليب والتبريد والتجميد وغيرها، والتحويلية ومنها صناعة السكر والزيوت والألبان وغيرها. وعلم تصنيع الأغذية يمكّن المؤسسات من استتباط منتجات جديدة وطرق وآلات محسّنة ترفع من جودة المنتج، كما يتيح لها إختيار أنسب المواد الأولية في كل عملية من عمليات التصنيع للأغذية المختلفة، وكيفية التغلب على العقبات التي قد تعترض الصناعة أو عملية تسويق المنتجات مع معرفة التغيرات التي تطرأ على القيمة الغذائية للأغذية، وبالتالي الإلمام بالتغيرات المختلفة التي تحدث في مكونات وطبيعة الغذاء، أثناء التصنيع أو بعده نتيجة إنتشار مظاهر التقدم الثقافي والحضاري وتوسع نظم التعلم لدى مختلف فئات المجتمع، ونتيجة تطور أساليب الإتصال والإعلام وما صاحب ذلك من إرتفاع للمستوى المعرفي وتطور لسلوكيات المستهلكين، حيث أصبح أكثر يقظة وأكثر إدراكا لمتطلبات الإستهلاك الآمن والصحي، حيث تنامت شروطه وإزدادت إحتياجاته تجاه مسألة السلامة في المنتجات الغذائية².

¹ شريف بودري، مرجع سبق ذكره، 1

² أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

2.2.2- أهمية قيام الصناعات الغذائية

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية قطاعا حيويا في الإقتصاد الوطني وذلك لما يتميز به من تجديد مستمر لأنه يعتمد كثيرا على الإبتكار والإبداع وكذلك لما له من قدرة على توظيف العمالة وخلق مشاريع مصغرة للحد من البطالة.

يساهم تطوير الصناعة الغذائية في الإنجاز المباشر لأهم هدف تنموي تعلنه كل الحكومات باختلاف توجهها، ألا وهو تحسين المستوى المعيشي للمواطن، فمن خلال تطور هذا النوع من الصناعة يتحقق مبدأ ضمان الإستقرار الإجتماعي والإقتصادي، حيث يحرص المواطنون عادة على مطالبة الحكومات بتوفير السلع الغذائية بمواصفات جيدة وبتكاليف معقولة تجعل من أسعار تداول هذه المنتجات في الأسواق في متناول قدراتهم الشرائية، لذلك فالصناعة الغذائية تكتسي أهمية إقتصادية وإجتماعية كبيرة¹.

الفاتورة الغذائية في تزايد مستمر، إذ أصبحت عائق ثقيل على عاتق الدولة نظرا لكون حوالي 65% من الطلب المحلي تغطي الواردات، وهذا السبب زاد من أهمية هذا القطاع ومن أهمية الإهتمام بتطوير الإبتكار وإستراتيجية المنافسة بين مؤسساته ليرتقي نوعا وكما حسب متطلبات الطلب المحلي والطلب الخارجي من أجل الإنتقال من شعار الأمن الغذائي إلى شعار ترقية الصادرات خارج المحروقات، خاصة في ظل الإجراءات التي تتخذها الجزائر في سبيل الإندماج في النظام التجاري العالمي، ومواكبة متطلبات العولمة، والولوج في المؤسسات الدولية، وبذلك فهي تفتح آفاق أكبر للإندماج الإيجابي والمنافسة الدولية المرهونة والمشروطة بمعايير الجودة العالمية والسعر المناسب².

¹ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² فاتح حركاتي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

تساهم الصناعة الغذائية في تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها¹:

- توفير المنتجات الغذائية بالكم والكيف المناسب وفي الوقت المناسب؛
 - حفظ المواد الأولية ذات الطبيعة الزراعية بالشكل الذي يسمح حمايتها من التلف إلى وقت إستهلاكها أو تحويلها؛
 - توفير نظام متكامل لحماية المستهلك من خلال تقديم منتجات آمنة وصحية؛
 - الإلتزام باحترام المواصفات العلمية للجودة في ميدان الصناعة الغذائية بغرض تحسين المنتجات الغذائية؛
 - تسهيل فرص المستهلك في إشباع حاجاته الإستهلاكية وذلك من خلال السهر على تقديم منتجات تتناغم وتفضيلاته وأذواقه؛
 - تدعيم المنتجات الغذائية بالمواد المحسنة والمعززة للقيمة الغذائية من خلال إضافة بعض الأملاح المعدنية أو الفيتامينات المغذية؛
 - ترقية منظومة الإنتاج الحديث وذلك في إطار التكيف مع التطور التكنولوجي.
- إنّ قيام الصناعات الغذائية جاء نتيجة كونها تحقق الكثير من المنافع تعود بالإيجاب على الإقتصاد من جهة وعلى المجتمع ككل من جهة أخرى، فهي صناعة تحقق مبررات من أهمها²:

1- تلعب الصناعة الغذائية دورا كبيرا في معالجة الفجوة الزمنية بين الإنتاج والإستهلاك، حيث تتصف كثير من المنتجات الزراعية بالموسمية رغم أن طلب المستهلكين عليها أو على مشتقاتها يتصف بالسنوية، مما ينتج عنه نوع من الإنقطاع في تلبية إحتياجات المستهلكين، لكن مع تطور الصناعة الغذائية أصبح هذا المشكل غير مطروح حيث تتولى المؤسسات المعنية بوضع كل السياسات الهادفة إلى ضمان إمداد الأسواق

¹ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² المرجع نفسه، ص ص 9-10.

بالمواد الزراعية المطلوبة على مدار السنة وذلك من خلال أنظمة التخزين والتكيف المعروفة في ميدان الصناعة الغذائية؛

2- تتأثر بعض المحاصيل الزراعية بالتقلبات نتيجة تعرضها لكثير من العوامل البيئية، فهي بين الزيادة والنقصان نتيجة تردي بعض الظروف المناخية أو تعرض الموسم الزراعي لآفات معينة، مما يجعل فرص إشباع رغبات المستهلكين شبة مستحيلة، وهنا تتدخل الصناعة التحويلية لمعالجة هذه المشكلة من خلال إدارة عمليات العرض عن طريق تسيير المخزون أو عن طريق اللجوء إلى الإستيراد.. الخ من الإجراءات المتاحة للمؤسسات التي تنشط في هذا القطاع؛

3- تساهم مؤسسات الصناعة الغذائية في ضمان إستمرار عمليات التشغيل، حيث تستقطب هذه المؤسسات أعداد كبيرة من اليد العاملة الدائمة أو المؤقتة، حيث تزداد عمليات التوظيف كلما إتسم الموسم الزراعي بالنجاح، وبالتالي تزداد أنشطة الجمع والنقل والتخزين للمحاصيل الزراعية كما تزداد أعمال الحفظ والتكيف المعالج لضمان محافظة المنتجات الزراعية على قيمتها الغذائية إلى حين الحاجة إليها؛

4- إنّ تجهيز وتصنيع المنتجات الزراعية يترتب عليه إضافة منفعة شكلية للمنتجات الزراعية الخام، حيث يظهر الدور الأساسي لمؤسسات تصنيع الأغذية في عملية التحويل من مواد خام تتصف في أغلبها بالقابلية الشديدة للتلف إلى منتجات غذائية قابلة للتخزين العائلي، تستجيب لتفضيلات المستهلكين؛

5- تسمح الصناعة الغذائية بتصنيع وحفظ الأغذية المواد الغذائية التي تزيد عن حاجة الإستهلاك الطازج في موسم الإنتاج الزراعي لإستعمالها في أوقات ندرة وجودها، وهي في حالة طازجة وبذلك يمكن المحافظة على مستوى أسعار الخدمات الزراعية وتحويلها إلى منتجات لها قيمة إقتصادية؛

6- يقوم التصنيع الزراعي بتحويل الخامات الزراعية التي لا يمكن إستهلاكها على حالتها إلى منتجات مختلفة لها قيمتها الغذائية مثل العصير أو إستخلاص الزيوت من البذور الزيتية وكذلك طحن الحبوب وصناعة الخبز.

3.2.2- خصائص الصناعة الغذائية

إنّ للصناعة الغذائية علاقة كبيرة بالبيئة، فهي من جهة تستمد منها مختلف مدخلاتها، ومن جهة أخرى فهي تؤثر عليها بما تخلفه من نفايات سامة وغير سامة تؤثر بشكل ملحوظ على الماء والهواء والتربة، لذا وفي خضم الأصوات المتعالية لتحقيق الإنتاج الأنظف وإدارة المشاريع الصناعية الصديقة للبيئة في إطار تحقيق الإدارة الخضراء، فإن الصناعة الغذائية تعتبر عنصرا هاما وفعالا في إطار تحقيق تنمية مستدامة تحارب التلوث، وتسعى إلى تحقيق صناعة نظيفة تساهم في الحد من إستنزاف الموارد المتاحة وتسمح بتمكين الأجيال القادمة من الحق في العيش الآمن والكرام¹.

تمتاز الصناعة الغذائية بجملة من الخصائص ومن أهمها ما يلي:

- إرتباطها المباشر بالزراعة في الحصول على مدخلاتها من مواد أولية أو مواد وسيطية وغيرهما؛
- غالبية المؤسسات المنتمية لها مؤسسات تحويلية حيث تشكل حلقة ضمن سلسلة طويلة تسمى السلسلة الغذائية؛
- تتميز مخرجاتها بالتنوع والتطور لأنها تعكس تنوع وتطور إحتياجات المستهلكين ورغباتهم؛
- يتميز سوق منتجاتها بالتناسق الشديد، حيث يكون أساس التنافس قائم على أصول مختلفة (الأسعار، العلامات و الأسماء التجارية، اعبوات و الأغلفة التجارية...).

¹ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص10.

تحدد كمية و نوعية المنتجات الغذائية تبعا لأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم وقدراتهم الشرائية من جهة، ومن جهة أخرى لمستوى التطور التكنولوجي والفني الذي تتوفر عليه المؤسسات النشطة في هذا القطاع، لذا يتعين على من يتجه للإنتاج في هذا القطاع أن يولي المستهلك أهمية كبيرة، من خلال دراسة رغباته ودوافعه وطبيعة الظروف المؤثرة في قرارته الاستهلاكية، وذلك لمعرفة ما الذي يرغب في شرائه وماهي الأسباب التي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشراء هذه المنتجات أو الإمتناع عن ذلك، وهذا ما يؤثر بشكل او بآخر في طرق تصنيع الغذاء وقنوات توزيعه، حتى يصل إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين وعلى الصورة التي يفضلها، مع ملاحظة أن بعض المنتجات الغذائية لم تتغير في خصائصها العامة لكن طريقة عرضها وأسلوب حفظها هو الذي جعل منها منتجات متطورة¹.

4.2.2- تطور قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر

عرف الإقتصاد الجزائري منذ الإستقلال إصلاحات عديدة شملت جميع قطاعات الإقتصاد الوطني بغية تحقيق إستقرار إقتصادي شامل وبالحديث عن قطاع الصناعة الغذائية هو الآخر شملته مجموعة من الإصلاحات بداية من سنة 1962 إلى غاية يومنا. حيث ورث الإستعمار الفرنسي للجزائر قطاعا إقتصاديا هشاً يعتمد بنسبة 80% في إنتاجه على الزراعة والصناعة الإستخراجية، ويتميز بالتفكيك بين قطاعاته وفروعه القطاعية، وبتبعيته للإقتصاد الفرنسي.

وهذا ما دفع الجزائر آنذاك إنتهاج مجموعة من السياسات لدعم كافة القطاعات الإقتصادية بما فيها قطاع الصناعة الغذائية. الذي يعتبر من أهم فروع الإنتاج الصناعي في الجزائر، فهو يساهم بأكثر من 50% من الناتج المحلي الخام الصناعي ويساهم

¹ محمد عبيدات، التسويق الزراعي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 63.

بحوالي 45-50% من القيمة المضافة الصناعية، إضافة إلى توفيره لأكثر من 145000 منصب شغل تمثل حوالي 40% من اليد العاملة في القطاع الصناعي¹.

وبالنظر إلى مكانة هذا الفرع في إطار السياسات الإقتصادية التنموية التي تبنتها الجزائر بعد الإستقلال لا سيما في إطار المخططات التنموية التي ركزت على إقامة قاعدة صناعية مصنعة على حساب الصناعات الخفيفة، يلاحظ أن هذه الصناعة لم تحظ بالأولوية والإهتمام، إذ لم تتعد حصتها في إجمالي المخصصات الإستثمارية العمومية للفترة 67-73 نسبة 5% وإن كانت قد عرفت تحسنا في الفترة الموالية 74-79 حيث إرتفعت حصتها إلى 13%².

وشهدت فترة الثمانينات زيادة في عدد المشاريع الاستثمارية المنجزة في فرع الصناعات الغذائية، في إطار الإستراتيجية التنموية التي تبنتها الجزائر إبتداءا من سنة 1980 والرامية إلى تلبية حاجات السكان الأساسية، خاصة الغذائية منها وذلك من خلال التوجيه المقصود للإستثمارات آنذاك واستدراك الإهمال والتهميش الذي طال بعض القطاعات في البرامج التنموية السابقة³، فقد أولت الدولة الجزائرية أهمية بالغة لفرع الصناعات الغذائية خلال الخماسي الأول، ويتجلى ذلك في تخصيص ما يقارب 8.7 مليار دينار جزائري كمبلغ لإعادة إتمام المشاريع المتأخرة من البرامج السابقة، وكذا تخصيص مبلغ قدره 2.5 مليار دينار جزائري كإستثمارات جديدة لتدعيم هذا الفرع من الصناعات التحويلية⁴، هكذا إحتلت الصناعات الغذائية المرتبة الثانية من حيث عدد المشاريع التي

¹ ذهبية لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 3.

² المرجع نفسه، ص 3.

³ فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 67.

⁴ فوزي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 84.

تسلمها القطاع الخاص مما رفع من وتيرة التنمية الإقتصادية حين ذاك، إلى جانب توفيرها لعدد من السلع الغذائية في السوق الأمر الذي ساعد في تغطية جزء من الطلب المحلي عليها.

حيث شكلت في 1982 ما يعادل 21% من إجمالي المشاريع الإستثمارية المنجزة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وارتفعت إلى 29% في سنة 1983 لتسجل تراجعاً نوعاً ما في 1984 إلى 15% من إجمالي المشاريع الإستثمارية، ويعكس ذلك حجم الإهتمام الذي أولته الدولة خاصة لفروع المواد الأساسية واسعة الإستهلاك (الحبوب، الحليب، الزيت والسكر) التي ظلت تحت إشراف ورقابة الدولة باحتكارها لعملية الإستيراد قبل التوجه إلى الإنفتاح وتوفير إعانات كبيرة لعملية تحويل وتوزيع هذه المواد عن طريق المؤسسات العمومية، التي كانت من أهم أولويات السياسة الغذائية في الجزائر كونها تهدف إلى تحقيق هدفين أساسيين¹:

– توفير وإشباع الحاجات الغذائية للسكان خاصة في المدن والسكان المعوزين.

– تخفيض الواردات من المنتجات التامة الصنع أو النهائية من خلال اعتماد سياسة

إحلال الواردات.

وقد تميز هيكل الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر بعد النصف الثاني من عقد التسعينيات في إطار انفتاح الإقتصاد الجزائري والتحول إلى إقتصاد السوق بظهور وانتشار نسيج ديناميكي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص (الذي ظل محروماً من الإستثمار في هذا الفرع) في مجالات وفروع متنوعة منها: الإنتاج الحيواني، منتجات الصيد البحري، الإنتاج النباتي، الأنشطة المتعلقة بتحويل المواد النباتية والحيوانية (المطاحن، الحليب ومشتقاته، الحلويات والبسكويت، تصفية وتكرير الزيوت، السكر، المياه

¹ ذهبية لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 4.

المعدنية، المشروبات المختلفة، إلى جانب التدخل في مجال خدمات حفظ المنتجات الغذائية، التغليف وتوضيب السلع وتوفير شروط الإنتاج الملائمة. تميزت هذه الصناعات بالتمركز في المناطق ذات البنية التحتية الملائمة القريبة من الأسواق الحضرية الكبرى ذات معدلات الإستهلاك المرتفعة¹.

كما شهدت هذه الفترة جملة من الإصلاحات تهدف لتحفيز الصناعات الغذائية

الوطنية:

- إستصلاح أراضي جديدة وتطوير الري والإستغلال الأمثل للموارد.
- تطوير أنشطة مدمجة في المناطق الريفية.
- تحسين مداخيل الفلاحين.
- وضع سياسة أسعار تحفز على إنتاج الزراعات الإستراتيجية.
- وقد كانت أولوية هذا المخطط ما يلي:
- تنظيم الإقتصاد الوطني.
- تطوير القطاع الفلاحي والري .

كما عرفت هذه الفترة خوصصة مؤسسات الصناعة الغذائية التابعة للقطاع العام حيث عرضت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة عدة حصص لبيع مؤسسات الصناعات الغذائية التابعة للقطاع العام على مختلف أنشطتها، وخلال الحصة الثالثة بتاريخ 06 ديسمبر 1998²، طرحت ثلاث أنواع من المؤسسات لإنتاج المشروبات الكحولية والغازية إلى جانب المياه المعدنية التابعة لفرع الصناعات الغذائية، وفي هذا الإطار سحبت دفاتر شروط عددها 115 دفترا وقدمت عروض عددها 17 عرضا، لكن ما يسجل أن كافة العروض كانت مقبولة من حيث الشكل لكن لم تكن مقبولة من حيث الأسعار المطروحة من طرف

¹ ذهبية لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² التقرير السنوي لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة 2002 ، ص 12.

المستثمرين، الأمر الذي جعل العملية غير مقبولة من طرف الهيئة المكلفة بعملية الخصخصة.

ما يمكن قوله من خلال الحصة رقم ثلاثة المعروض فيها مجمل مؤسسات لقطاع العام التابعة لفرع الصناعات الغذائية، أنها لم تكن مثمرة وهذا يرجع إلى العروض المقدمة من طرف المستثمرين الخواص سواء كانوا محليين أو أجنب، والتي لم ترقى إلى المستوى المطلوب لبيع هذه المؤسسات إلى جانب هذا العرض هناك عرض آخر وهذا خلال الحصة الرابعة من عملية الخصخصة بتاريخ 20 ديسمبر¹ 1998 إلا أن النتائج كانت مماثلة للحصة السابقة ولنفس الأسباب والظروف.

في سنة 2000 تم عرض 20% من رأس مال مؤسسة الرياض سطيف لعملية الخصخصة رفقة العديد من المؤسسات التابعة لقطاعات إقتصادية مختلفة.

أما خلال سنة 2001 فقد تم عرض المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية Enajuc للخصخصة وفتح 20% من رأس مالها أو ما يعادل 147 مليون دج للخواص². كما تم عرض 21 مؤسسة تنشط في قطاعي الزراعة والصناعات الغذائية سنة 2003 لعملية الخصخصة.

5.2.2 - سياسة تدعيم الدولة لقطاع الصناعة الغذائية

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية قطاعا حيويا حيث يحتل مكانة مهمة في إقتصاديات معظم دول العالم فهي توفر فرص عمل لشريحة واسعة من السكان، وكذا تحقق معدلات

¹ التقرير السنوي لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة 2002 ، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² محمد زرقون، انعكاسات إستراتيجية الخصخصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 7، 2009-2010، ص 155.

نمو مستمرة في جل الدول، ويأتي تدخل الدولة في هذا القطاع بهدف ضمان أدائه الجيد وذلك عن طريق مايلي¹:

- الإطار القانوني؛

- الإطار المؤسسي؛

- الإطار التقني؛

- الإطار التمويلي.

1- الإطار القانوني والتنظيمي

تضع الدولة عدة معايير قانونية وتنظيمية بهدف حماية المستهلك وحماية الإقتصاد الوطني لتوفير الرقابة لضمان كل من (مرحلة الإنتاج، النظافة، النوعية، الجودة)، ولهذا وضعت قيد التنفيذ التسهيلات التالية للمؤسسات الصناعية الغذائية:

- أصبحت عملية التسجيل في السجل التجاري منذ 2004 سهلة وبسيطة؛
- يتميز إنتقال المنتجات على المستوى الوطني وكذلك الأسعار بالحرية التامة؛
- تمنح الدولة تسهيلات كبيرة للإستثمار والمستثمرين في هذا المجال حيث تقوم بتمويل المشروعات بنسبة تتراوح ما بين 60 إلى 70%؛
- بالنسبة للتجارة الخارجية من صادرات وواردات غذائية فالقيد الوحيد الذي تعرفه هذه المبادلات هو التعريف الجمركية والتي تفرض بنسبة 5% على المواد الأولية و 15% على المواد نصف المصنعة و 30% على المواد المصنعة؛

¹افانح حركاتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 171 - 173.

- تحول الدولة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة الخاصة بالصناعات الغذائية وذلك بمنح قروض بأسعار فائدة معقولة، حيث وصلت سنة 2003 إلى 6.5%، أما فترة تسديد الديون فتمتد إلى 7 سنوات.

2- الإطار المؤسسي

يشرف على هذا القطاع 8 وزارات وهي: وزارة الفلاحة، وزارة الصيد والموارد المائية، وزارة المالية، وزارة العمل، وزارة الصناعة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الوزارة الوصية عن ترقية الإستثمارات.

3- الإطار التقني

لقد تزايد عدد المؤسسات الصناعية الغذائية في الجزائر بصورة ملحوظة من سنة لأخرى حيث وصل سنة 2003 إلى 900 مؤسسة دون الأخذ في الحسبان المستثمرات الزراعية ولا المشاتل الصغيرة والمشروعات المصغرة للمستثمرين الخواص.

فقد بدأت الدولة في خوصصة¹ مؤسساتها العامة مما ساهم جذب المستثمر الأجنبي والمحلي، خاصة في المواد الإستهلاكية مثل الزيوت والسكر والمياه المعدنية، الحبوب، الخضر المعلبة، الخمائر الغذائية.

4- الإطار التمويلي

رغم خوصصة الدولة لمؤسساتها وتحريرها للإقتصاد الوطني وانفتاحها على الأسواق العالمية إلا أنّ ذلك لم يخفف من المجهودات التمويلية العامة للدولة، فمثلا نجد أن حجم المصاريف على المعدات تضاعف بأربع مرات على مدى الست سنوات الأخيرة بحيث انتقل

¹ تعرف عملية الخوصصة بأنها انتقال الأنشطة والممتلكات من الدولة إلى القطاع الخاص مع تقليص دور الدولة في خلق الأسواق وبعبارة أخرى هي تحجيم دور الدولة مقابل توسيع وتفعيل القطاع الخاص سواء في الأنشطة أو في ملكية الموجودات.

من 872 مليار دينار في 2005 إلى 3022 مليار دينار في سنة 2010، كما أن التكلفة الكلية لحجم الإستثمارات بلغت 13.798 مليار دينار أي ما يعادل 2000 مليار دولار، فمن هذه التكلفة الكلية للإستثمارات التي تضم المحلية والأجنبية منها، تمثل الإستثمارات المحلية 83%، والتي تمثل فيها الصناعات الغذائية نسبة معتبرة بعدما أولت الدولة اهتماما كبيرا بهذا النوع الحيوي للإقتصاد.

بالنسبة لقطاع الزراعة والصناعات الغذائية فهو مصنف كأولوية إستراتيجية لضمان الأمن الغذائي الوطني، إذ بلغت حجم الإستثمارات فيه 400 مليار دينار إذ سمح هذا الإستثمار بالزيادة في المساحات الخصبة الزراعية وإعادة تهيئة المستثمرات الزراعية، تطوير زراعة الأشجار، لتصل بذلك النفقات العامة للدولة من تجهيز وتسيير للفترة الممتدة ما بين 1999-2000 تكلفة 300 مليار دينار.

3.2- مساهمة الصناعات الغذائية في الإقتصاد الجزائري

تعد الصناعات الزراعية الغذائية من أهم فروع الإنتاج الصناعي في الجزائر التي تسهم في الحد من البطالة وتوفير مناصب شغل، حيث قدرت مساهمتها في التوظيف خلال الفترة 70-74 بمعدل قدر ب 17% انخفض إلى 14% خلال الفترة 75-79 ثم قارب 15,5% خلال الفترة 80-89. غير أنّ الظروف التي مرّ بها الإقتصاد الجزائري وتراجع دور الدولة في تمويل وتمويل مؤسسات الفرع ولجئها إلى تطبيق برامج التعديل الهيكلي وخصوصة المؤسسات دفع إلى تراجع مساهمتها في التشغيل التي انخفضت من 5% في 1990 إلى أقل من 3% من إجمالي اليد العاملة الشغيلة في الجزائر سنة 2009 وهي نسبة ضعيفة جدًا مقارنة بمساهمتها في بعض الدول الأوروبية والآسيوية التي ترتفع فيها مساهمة مؤسسات هذا الفرع في التشغيل إلى أكثر من 30%¹.

¹ ذهبية لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 197.

إضافة إلى هذا تشير الإحصائيات الأخيرة بأن الصناعات الغذائية تشغل أكثر من 140 ألف عاملا بنسبة 40% من اليد العاملة في قطاع الصناعة على مستوى 17100 مؤسسة، مما يدل على أن هذا القطاع يساهم في تقليص نسبة البطالة في الجزائر، أما على مستوى التجارة الخارجية لهذا القطاع نستنتج بأن الجزائر تعاني من تبعية للسوق الدولية، كما أنّ فاتورة الواردات من المنتجات الغذائية قد بلغت 5.8 مليار دولار سنة 2009، في حين أنّ الصادرات قدرت ب 114 مليون دولار¹.

يمكن القول أن هناك اهتمام بالصناعات الغذائية وجهود رامية إلى إنعاشها من خلال المؤسسات الخاصة حيث أنه يمكن ملاحظة أن عدد المؤسسات التي تعتني بهذه الصناعات هو 15784 مؤسسة مقارنة بإجمالي عدد المؤسسات الصناعية التي تهتم بفروع أخرى وهو 52455 مؤسسة، ومنه فالنسبة تقدر ب 30.09%².

1.3.2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرع الصناعة الغذائية في التوظيف

تظهر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية من خلال مساهمتها في القضاء على البطالة. وفي هذا الجانب حقق الإقتصاد الجزائري قفزة نوعية حيث أصبحت هذه الأخيرة تساهم مساهمة كبيرة في خلق مناصب شغل جديدة كما يظهره الجدول(15).

¹ فاتح حركاتي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

² عبد الحق بن تقات، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2011، ص 11.

الجدول 15

مساهمة الصناعات الغذائية في التوظيف للفترة (2000-2015)

السنة	2000	2005	2010	2015
عدد العمال	46820	88965	142000	144230

المصدر: ذهيبية لطرش، "واقع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي المستدام"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد رقم 15، 2015، ص 198.

يشير الجدول 15 أنّ عدد العمال في قطاع الصناعة الغذائية يعرف تزايدا مستمرا حيث وصل العدد إلى 144230 بعدما كانت قيمته تعادل 46820 نتيجة جملة الإصلاحات والتغييرات الهيكلية إضافة الى نظام خوصصة المؤسسات العمومية التي توفر أكثر من 86,31% من مناصب الشغل أمام تراجع دور مؤسسات القطاع العام التي انتقلت مساهمتها من 19169 منصب شغل في سنة 2010 إلى 19486 سنة 2011 وإلى 19854 منصب شغل سنة 2012 وهو ما يمثل حوالي 13,69% من إجمالي مناصب الشغل التي وفرها الفرع في هذه السنة¹، هذا دليل أنّ قطاع الصناعة الغذائية له دور في خلق مناصب الشغل في الجزائر.

2.3.2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الغذائية في القيمة المضافة

تساهم الصناعات الزراعية الغذائية بنسبة تتراوح ما بين 50 و 55% من الناتج الداخلي الخام الصناعي خارج قطاع المحروقات وبين 45 و 50% من القيمة المضافة الصناعية خارج قطاع المحروقات . في حين تنخفض مساهمته إلى إجمالي الناتج المحلي الخام وإجمالي القيمة المضافة . كما يبرزه الجدول الموالي:

¹ ذهيبية لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 198.

الجدول 16

مساهمة الصناعة الغذائية في خلق القيمة المضافة للفترة مابين (2010 - 2015)

2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات	
307.36	41.71	36.3	33.9	32.0	27.5	ق ع	القيمة المضافة
46.35	288.98	249.1	232.2	199.7	186.5	ق خ	للصناعات الزراعية
353.71	330.69	285.4	266.1	231.8	214.1	المجموع	الغذائية
12429	13256.0	12856.8	12285	11785	9656.7	إجمالي القيمة المضافة	
2.8	2.44	2.22%	2.21%	2.05%	2.21%	مساهمة الصناعات الغذائية في إجمالي القيمة المضافة	

المصدر: ذهيبية لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 198.

وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشير الجدول رقم 16 أن هناك زيادة في قيمة الناتج المحلي الإجمالي وإجمالي القيمة المضافة للصناعات الغذائية وتعود أسباب هذه الزيادة إلى مساهمة القطاع الخاص الذي يساهم بأكثر من 60% مقارنة بالقطاع الذي لم تتعدى قيمة مساهمته في الناتج المحلي للصناعات الزراعية 12%. إلا أن معدل مساهمة فرع الصناعات الغذائية في الناتج المحلي وإجمالي القيمة المضافة تبقى ضعيفة إذ لم تتعدى 5.35 و 2.22 على التوالي سنة 2013 مقارنة بقطاع البناء والأشغال العمومية والمواصلات وقطاع التجارة.

3.3.2- مساهمة الصناعة الغذائية في الميزان التجاري

من خلال الفارق الشاسع بين حجم الواردات (5.8مليار) والصادرات (114 مليون دولار) نلاحظ العجز الذي تعاني منه الجزائر من المنتجات الغذائية، ويتبين هذا النقص من

خلال المستوى المعيشي لأفراد المجتمع، حيث يشير تقرير منظمة الأغذية والزراعة FAO لسنة 2010 إلى أنّ نسبة ناقصي التغذية إلى مجموع السكان بين سنة 2000 و2002 قدرت ب 15%. وإذا تخصصنا أكثر في التجارة الخارجية للمواد الغذائية في الجزائر وكما جاء عن منظمة الغذاء والزراعة FAO فإنه يمكن رصد الجدول التالي والمبين للمواد الغذائية المنتجة محليا والمواد الغذائية المستوردة والمصدرة².

الجدول 17

أهم المواد الغذائية المنتجة في الجزائر والمواد الغذائية المستوردة والمواد الغذائية المصدرة

المواد الغذائية المنتجة محليا	المواد الغذائية المستوردة	المواد الغذائية المصدرة
الحبوب الإستهلاكية	الحبوب الاستهلاكية	تمور وخبز ومشروبات كحولية
اللحوم البيضاء والحمراء والبيض	اللحوم ومنتجات الحليب	زيت الزيتون
بطاطا وخضرا	بطاطا وخضرا جافة	جلزد
طماطم وتمو	سكر وسكريات	خضرا وتبغ
زيوت وحمضيات	الدهون والزيوت الغذائية	/
/	القهوة والشاي	/

المصدر: عبد الحق بن تقات، دراسة تحليلية للتجارة الخارجية للمواد الغذائية الجزائرية" (بالتركيز على فترة 1980-2008)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 8، العدد1،، جامعة ورقلة، 2015، ص 12.

إذا ألقينا نظرة في واردات الجزائر من المواد الغذائية لسنة 2016 و2017 يتضح لنا أن الجزائر تعتمد على الواردات لتغطية طلباتها المحلية من المنتجات الغذائية حيث قدرت قيمتها الإجمالية 4 731 79 في سنة 2016 وارتفعت إلى 5 268 59 خاصة منتج الحبوب، الدقيق، والطحين الذي يحتل الحصة الأكبر من إجمالي الواردات الغذائية بنسبة 31.98% ما يعادل 2 276 16 مليار دينار في سنة 2017، نظرا لإعتماد المستهلك

¹ فاتح حركاتي مرجع سبق ذكره، ص 174.

² عبد الحق بن تقات، دراسة تحليلية للتجارة الخارجية للمواد الغذائية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الجزائري على الخبز والمعجنات في تغذيته، ومن الملاحظ أيضا أنّ هناك إستهلاك كبير للحليب ومشتقاته حيث يأتي منتج الحليب في المرتبة الثانية بنسبة 17.18% بقيمة 1 223 06 مليار دينار في سنة 2017 حيث أنّه عرف إرتفاعا مقارنة بسنة 2016.

الجدول 18

واردات الجزائر لبعض المنتجات الغذائية لسنتي (2016 - 2017)

مليار دولار

المنتج الوطني		10 أشهر الأولى من سنة 2016		10 أشهر الأولى من سنة 2017	
	العدد	%	العدد	%	
حبوب، دقيق وطحين	2 400,62	35,24	2 276,16	31.98	
الحليب ومشتقاته	798,84	11.73	1 223,06	17.18	
سكر وحبويات	742,03	10.89	913,42	12.83	
القهوة و الشاي	340,41	5.00	367,40	5.16	
خضر جافة	246,30	3.62	314,59	4.42	
لحوم	203,59	2.99	173,96	2.44	
المجموع	4 731,79	69.46	5 268,59	74.02	
اجمالي الواردات الغذائية	6 812	%100	7 118	%100	

Source: Ministère des Financesm, Direction Générale des Douanes.2017

إضافة إلى إستيراد منتج السكر والحبويات التي بلغت حصتها الإستيرادية في سنة 2017 قيمة 913.42 مليار دينار مايعادل نسبة 12.83% إجمالي المواد الغذائية، يليها منتج القهوة والشاي بقيمة 367.40 مليار دينار، وفي سنة 2017 سجلت منتجات الخضر الجافة إرتفاعا مقارنة بسنة 2016 حيث قدرت بـ 314.59 في سنة 2017 و 246.30 في سنة 2016،. أمّا فيما يخص اللحوم فمن الملاحظ أنّها تعرف تراجعا حيث بلغت قيمتها سنة 2017 بـ 173.96 مليار دينار مقابل 203.59 في سنة 2016.

أما فيما يخص صادرات الجزائر من المنتوجات الغذائية تبقى ضعيفة حيث أن أهم منتج تصدره الجزائر هو سكر الشمندر لما تزخر الدولة من إمكانيات مناخية وإستثمارية لهذا المحصول الغذائي إضافة إلى التمر الذي يأتي في المرتبة الثانية.

الجدول 19

صادرات الجزائر من المنتجات الغذائية لسنتي (2016-2017)

مليار دولار

السنة		10 أشهر الأولى لسنة 2016		10 أشهر الأولى لسنة 2017	
المنتج	العدد	%	العدد	%	
سكر القصب والشمندر	171,97	11,91	204,95	13,73	
التمر	28,06	1,94	37,75	2,53	

Source: Ministère des Financesm, Direction Générale des Douanes.2017.

يشير الجدول رقم (19) إلى أهم المنتوجات المصدره حيث يحتل منتج سكر القصب والشمندر المركز الأول بحيث بلغت نسبته من إجمالي الصادرات 11.91% بقيمة 171.97 مليار دولار في سنة 2016 لتصل سنة 2017 إلى نسبة 13.73%. بقيمة 204.95 مليار دولار. وفيما يخص إنتاج التمور في الجزائر يعرف هو الآخر نتائج جيدة حيث وصلت نسبة إنتاجه في سنة 2017 إلى 2.53% بقيمة 37.75 مقارنة بسنة 2016.

بصورة عامة الصناعة الغذائية مرتبطة بالإمكانيات الفلاحية المحلية ومن هذا المنطلق حقق القطاع الفلاحي تحسن كبير في نمو الإنتاج وتوافر الأغذية من خلال جهود الدولة من خلال البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية والريفية. إلا أنّ هذه النتائج لا تزال تعاني من نقص الموارد المائية المتاحة للري وانخفاض مستوى الإشراف الفني للمزارع. وحجم المزارع يبقى كذلك عائق كبير أمام سياسة تحديث وتطوير القطاع الفلاحي. وحسب المجلس

الوطني الإقتصادي والإجتماعي في مساحة قدرها 100 هكتار أو أكثر عدد الوحدات المستغلة تقدر ب 5305 وحدة فقط، أي 1.5% من المجموع، وبالمقابل تمتد المزارع على مساحة قدرها 990774 هكتار، أي ما يعادل 11.7% من إجمالي المساحة الفلاحية الصالحة للزراعة. يبلغ عدد المزارع التي تقل مساحتها عن 10 هكتارات 818238 مزرعة، أي 75% من إجمالي المزارع. حيث تحتل 25% من المساحة الصالحة للزراعة. ويمثل هذا الوضع هو أحد نقاط ضعف إعادة هيكلة القطاع الفلاحي. في الواقع، بقي النظام الجديد للمزارع الفلاحية شكلي فقط بما أن مع مرور الوقت إنقسمت المزارع الفلاحية الجماعية إلى مزارع فردية، بتقاسم الأراضي والمعدات، دون تغيير القانون ودون تدخل وزارة الفلاحة لفرض إحترام النظام الرسمي للفلاحة. بالنسبة إلى المزارع الفلاحية الفردية، فقد لجأ بعض المستفيدين لإستئجار الأراضي وبيع المعدات، بينما فضل آخرون التنازل لصالح بلدياتهم. وبالنتيجة أصبحت الجزائر تعيش نظام نظري لقطاعها الفلاحي: مزارع جماعية لا توجد إلا على الورق فقط وجزء من المزارع الفردية ليس لها وجود قانوني. يضاف إلى ذلك العدد المرتفع جدا من المزارع الخاصة (ميك) التي لا تملك عقد ملكية (حوالي 513336). هذه الأسباب شكلت عائق أما إرتفاع إنتاجية قطاع الصناعة الغذائية فالبرغم من إرتفاع مستويات الإنتاج من السلع الغذائية إلا أنها تبقى غير قادرة على تغطية الواردات.

*

* *

سمح لنا هذا القسم بتعريف وتحليل نظريات الحوكمة التي تطورت بتطور المؤسسات والأسواق وتمثلت في نظرية الوكالة التي تُساهم في تفسير العلاقات بين المُسيرين والوكلاء في المؤسسات، ثم نظرية الفصل في الملكية تقوم على فكرة أساسية أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية ونمو المؤسسة، أمّا

نموذج الحوكمة الموسعة فهو يركز على اقتراح نهج متكامل لخط العرض القادر على تقديم فهم أفضل للروابط بين خصائص المسير ونظام الحوكمة وفعالية المؤسسة، ونظرية تكاليف الصفقات القائمة على أنّ علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمّال في هذا التخفيض المتعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الفعالية. إضافة لنظرية تجذر المسيرين التي تقترض بأنّ الفاعلين يطورون الاستراتيجيات للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسة.

من خلال تحليل هذه النظريات إستخلصنا الأسس التي تسمح بتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم الخروج في النهاية بنموذج ملائم لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبني على أساس متغيرات محددة.

وبما أن موضوع دراستنا التطبيقية يقتصر على قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر فقد إرتأينا إلى القيام بتحليل وصفي نظري لقطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، ثم دراسة وصفية تحليلية لقطاع الفلاحة كون هذا الأخير له علاقة مباشرة ومؤثرة على تطور مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية.

كل هذا سيسمح ويسهل لنا القيام بالدراسة الإحصائية والقياسية لإمكانية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الصناعة الغذائية في الجزائر ثم دراسة تأثير الحوكمة على الفعالية المالية لهذه المؤسسات وهذا ماسوف نعالجه في القسم الثاني.

القسم الثاني

دراسة تطبيقية للحوكمة وأثرها على الفعالية المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعد ما قمنا بتحديد الإطار النظري للحوكمة من خلال تحصيل مختلف نظريات الحوكمة والأسس النظرية لهدف الدراسة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) سنحاول من خلال هذا القسم مناقشة أثر متغيرات الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميدانيا (الفصل الثالث) وذلك من خلال إجراء دراسة نوعية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث سنحاول طرح 5 أسئلة على أصحاب المصالح في المؤسسة. ثم سيأتي الفصل الرابع (دراسة قياسية لاثر متغيرات الحوكمة على الفعالية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية) لإختبار أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات العينة المدروسة كنظام اساسي لضمان الفعالية المالية للمؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لتطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر قطاعا حيويا، حيث اصبح يمثل أهم فرع من فروع الصناعة التحويلية، وذلك لأهمية مساهمته في خلق عائدات تزيد عن 40% من مجموع الصناعات خارج قطاع المحروقات، كما أنه يساهم في خلق مناصب شغل في مجال تخصصه إضافة إلى قطاعات أخرى كالزراعة والخدمات. كما أنه في مجال التوزيع بالجملة والتجزئة. وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تحرير النشاط الصناعي منذ دخول في مرحلة الانتقال إلى إقتصاد السوق. وأكد مختصون في هذا المجال أن قطاع الصناعات الغذائية الذي يمثل ثاني نشاط صناعي بالجزائر، يوظف 140000 عاملا بـ17000 مؤسسة، 95% منها مسيرة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تهيمن على هذا القطاع خاصة بعد أن باشرت السلطات في تطبيق سياسة خوصصة المؤسسات العمومية. إنطلاقا من هذا سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية تتعلق بأثر متغيرات الحوكمة على الفعالية المالية للمؤسسة (المبحث الثالث)، لكن قبل هذا إرتأينا ان نقوم بدراسة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (المبحث الأول) أولا ولتفسير حالة الدراسة اكثر سنحاول التعمق أكثر من خلال دراسة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر (المبحث الثاني).

1.3- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

باشرت الجزائر منذ القرن الماضي الإصلاحات الإقتصادية التي تمحورت في إطار التعديل الهيكلي، الذي كان له وقع كبير على الجانب الإجتماعي بسبب سياسة تسريح العمال التي طالت العديد من المؤسسات الإقتصادية العمومية، في حين نجد أن القطاع

الخاص بدأ في النمو حيث ساهم في خلق العديد من مناصب العمل فمثلا من بين 127418 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تمّ إنشاؤها سنة 1998 فإن 7384 تنشط في القطاع الخاص أي ما يمثل حوالي 5,99. وتجدر بنا الإشارة أنّ أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من المؤسسات الخاصة، حيث شهد عددها تطورا بالغ الأهمية إبتداء من سنة 2000، وذلك بفعل تسهيل الإجراءات أمام نشأتها من جهة وتطور ثقافة المقاوله لدى خريجي الجامعات من جهة أخرى.¹ لقد عرف هذا النوع من المؤسسات تزايد سنوي متباين حيث أن الأرقام تبين إبتداء من سنة 2001 أن هناك إهتمام بقطاع الصناعات التقليدية بحوالي 10% وهذا لمحاولة الدولة لإنعاش هذا القطاع باعتباره إحدى الركائز الأساسية لتنمية قطاع السياحة، أما القطاع الخاص فهذه المؤسسات ورغم انه اقل من سابقه فيما يخص التطور السنوي بمعدل سنوي متوسط يقدر ب 46.8% إلا أنه يمثل ما يقارب 72% من المجموع الكلي لهذه المؤسسات. أمّا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية فهي تعرف كل سنة تناقص وهذا بعد أن عرفت إستقرار على مدى أربع سنوات، إنطلاقا من 2001 تم إحصاء 784 مؤسسة²، نسبتها من إجمالي هذه المؤسسات يكاد يكون معدوما بسبب ما أصاب المؤسسات العمومية من عمليات التصفية والخصوصة.

يعد تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد المحاور الرئيسية لخطة عمل الحكومة لأنها توفر نموا مستداما للإقتصاد. وقد كان عام 2016 عاما محوريا منذ أن خضع الإطار التنظيمي والقانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإعادة تشكيل عميق وذلك للسماح لهذا النوع من المؤسسات بالتكيف أكثر مع السياق الإقتصادي وذلك وفق أدوات فعالة تسمح لها بمواجهة المنافسة في الأسواق. وهكذا، صدر قانون توجيه جديد للمشاريع

¹ علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت العصرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1999، ص16.

² إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الصغيرة والمتوسطة الحجم وهو نتيجة لعملية طويلة من التشاور مع الأطراف المعنية لإعطاء دفعة جديدة لهذا النوع من المؤسسات بحيث تؤدي دورها الكامل في عملية تنويع الإقتصاد. ويقدم هذا القانون الجديد الذي يضع عتبات جديدة لمعايير تكوين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك وفق عدد من تدابير الدعم لهذه الفئة من المؤسسات، ولا سيما من حيث الإبداع والبحث والتطوير والإبتكار وتطوير الإستعانة بمصادر خارجية، تمويل أنشطة الإنقاذ والإنعاش للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشهد فترة صعبة بالمقابل قابلة للتجديد. وعلى وجه الخصوص، ينص على إنشاء صندوق لتشجيع إنشاء مشاريع مبتكرة.¹

وبالإضافة إلى مشروع التوجيه هذا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، سيعزز نظام دعم المؤسسات أيضا بقوانين أخرى مثل قوانين التقييس التي إعتدها البرلمان مؤخرا، ويجري حاليا وضع علم القياس. والجدول التالي يبين تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في القطاعين العام والخاص.

الجدول 20

تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة ما بين (2006-2016)

2016	2014	2012	2010	2008	2006	
1022621	852 053	687386	619 072	519526	376767	مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
89597	851 511	686825	618 515	392013	269806	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة
390	542	561	557	626	739	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

من خلال الجدول (20) يتضح بأن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث انتقلت من 376767 مؤسسة في سنة 2006 إلى 1022621 سنة 2016، وبالنظر إلى توزيع المؤسسات الصغيرة حسب القطاعات القانونية نلاحظ هيمنة القطاع الخاص حيث قدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع الخاص سنة 2006 بقيمة 269806 ليصل في سنة 2016 إلى 1013641 مؤسسة مقارنة بالقطاع العام الذي يشهد تناقص سنة بعد سنة فمن 739 مؤسسة سنة 2006 إلى 390 مؤسسة سنة 2016 وبناء على الأرقام يمكن أن نقول أن تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يرجع إلى الزيادة الكبيرة التي يشهدها القطاع العام في عدد هذا النوع من المؤسسات.

1.1.3- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات

إذا تعمقنا أكثر في توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع العام تنشط في جميع القطاعات لكنها تركز نشاطها أكثر في قطاع الخدمات والفلاحة (أنظر الجدول 21).

الجدول 21

توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب القطاع للفترة (2006 - 2016)

بالآلاف

السنة	2006		2008		2010		2012		2014		2016	
القطاع	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
صناعة	236	32	197	32	179	32	169	30	151	28	97	25
خدمات	289	39	243	39	209	38	158	28	150	28	81	21
فلاحة	113	16	58	9	114	20	184	33	182	33	181	46
ب. ش	85	11	113	18	43	8	40	7	50	9	28	7
مناجم	16	2	15	2	12	2	10	2	19	2	03	1
المجموع	739	100	626	100	557	100	561	100	542	100	390	100

ب. ش: بناء واشغال عمومية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يشير الجدول رقم (21) أن الجزء الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في قطاع الصناعة والفلاحة والخدمات حيث قدرت قيمة المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة في سنة 2010 ب 179 مؤسسة وهي في تزايد مستمر حيث أصبحت تقدر في سنة 2016 بتعداد 193 مؤسسة بنسبة 44% ثم يليها قطاع الفلاحة الذي يعرف كذلك تطور حيث قدرت نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية الناشطة في القطاع الفلاحي نسبة 32.14% بتعداد قدر ب 179 مؤسسة وتزايد في سنة 2016 بنسبة 41% بقيمة 178 مؤسسة 2016. أما فيما يخص قطاع الخدمات تشير الإحصائيات أن نسبة المؤسسات الناشطة في هذا القطاع تعرف تزايد من سنة إلى أخرى قدرت في سنة 2016 بنسبة 23% بتعداد 101 مؤسسة. وبالنظر إلى قطاعي البناء والأشغال العمومية والمناجم نستنتج انها لا تستقطب مشاريع صغيرة ومتوسطة حيث قدرت نسبتها في سنة 2016 ب 7% و 1% على التوالي.

الجدول 22

عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص للفترة ما بين (2006 - 2016)
بالآلاف

2016		2014		2012		2010		2008		2006		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	القطاعات
1	6	1	5	1	4	1	4	1	4	2	3	الفلاحة ص.ب
0.5	3	0.5	2	0.5	2	0.5	2	0.3	1	0.4	0.8	الطاقة والمناجم
30	175	32	160	340	140	35	130	35	112	33	90	البناء ش ع
16	89	16	78	16	66	16	61	18	57	19	51	الصناعات تح
52	302	50	252	48	196	47	172	46	148	46	124	الخدمات
100	576	100	851	100	41	100	369	100		100	270	المجموع

ص.ب: الصيد البحري، ش ع: اشغال عمومية، تح: تحويلية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبين الجدول أن قطاع الخدمات والمهن الحرة يحتل الصدارة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الناشطة به بقيمة 501645 مايعادل نسبة 49.49% يليه قطاع البناء والأشغال العمومية ب 169124 مؤسسة مايعادل نسبة 16.68%، ثم يأتي قطاع

الصناعة التحويلية في المرتبة الثالثة حيث قدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الناشطة في هذا القطاع ب 99275 بمعدل 9.79. ويبقى قطاعي الفلاحة والصيد البحري، وقطاع الطاقة دائماً يعرفان أرقام ضعيفة.

2.1.3- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط

تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هيمنة القطاع الخاص خاصة في نشاط البناء والأشغال والعمومية، النقل والمواصلات والصناعات الغذائية ولهذا سنركز دراستنا من خلال الجدول رقم 4 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة .

الجدول 23

توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب النشاط للفترة (2006 - 2016)

القطاع	2006	2008	2010	2012	2014	2016
البناء والأشغال العمومية	90702	111978	129762	139875	159775	174848
التجارة والتوزيع	46461	55551	64962	73367	92867	112727
النقل والمواصلات	24252	28885	33848	38317	46987	53790
خدمات العائلات	19438	22529	25403	28114	36112	44177
الفنادق والإطعام	16230	18265	20401	22126	26264	31541
خدمات المؤسسات	14134	18473	23541	28813	42630	52331
الصناعات الغذائية	15270	17045	18394	19758	23075	26635
باقي القطاعات	43319	48661	53008	57409	2439	2767
المجموع	269806	321387	369319	407779	496 989	1022621

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشير الجدول أن فرع البناء والأشغال العمومية يحتل الصدارة حيث عرف سنة 2006 تعداد قدر ب 90702 مؤسسة وهو في تزايد مستمر في السنوات الأخيرة نتيجة المشاريع الكبيرة التي شهدها هذا القطاع يليه نشاط التجارة والتوزيع، ويمكن تفسير الحضور القوي للقطاع الخاص في فرع النشاط التجاري على أساس أن بقية الفروع الأخرى كانت

تشهد احتكار القطاع العام إضافة أنّها تطلبت وقت لخصوصتها. ويبقى قطاع النقل والمواصلات يحتل المرتبة الثالثة حيث يعرف كذلك تزايد في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويليه قطاع الخدمات. ويبقى قطاع الصناعة الغذائية يعرف تدني في عدد المؤسسات التي تنشط في هذا الفرع.

3.1.3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري

تعتبر القيمة المضافة المحققة من طرف كل مؤسسة بمثابة معيار قياس فعلي لمدى حجم المؤسسة من خلال نسبة مساهمتها في الناتج الداخلي الخام PIB وبالتالي تسمح لنا القيمة المضافة بتقييم الأهمية الإقتصادية لكل مؤسسة.¹

أ- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة

تظهر مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام من خلال توفير العمالة أي خلق مناصب عمل الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج وبالتالي الرفع من مستوى الطلب الكلي الفعال على السلع الإستهلاكية والإستثمارية، فكلما زاد التوظيف أدى ذلك إلى زيادة الدخل لأفراد المجتمع، فجزء من هذا الدخل يوجه للإستهلاك مباشرة من الأسواق، أما الجزء المتبقي فيوجه للإستثمار في مشاريع صغيرة أو يدّخر في المؤسسات المالية التي توجهه بدورها إلى الإستثمار. كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساعد على رفع معدلات الإنتاجية لمختلف عوامل الإنتاج التي تستخدمها، كما تعمل على زيادة دورة المبيعات مما يقلل من تكاليف التخزين والتسويق بما يساعد على وصول المنتجات

¹ السعيد بريش، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، ص 73.

للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة، وتؤدي هذه العوامل التي سبق ذكرها إلى زيادة حجم الناتج الوطني وتنوعه لشمولية هذه المؤسسات العديد من القطاعات الإقتصادية¹.

الجدول 24

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة للفترة (2012-2015)
الوحدة: مليار دينار

2015		2014		2013		2012		
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
14	1313	14	1188	12	893	12	793	نسبة القطاع العام
86	7924	86	7338	88	6741	88	5813	نسبة القطاع الخاص
100	9237	100	8526	100	7634	100	6606	المجموع

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تظهر الإحصائيات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن القطاع الخاص هو الممثل الرئيسي لهذه المؤسسات، على عكس القطاع العمومي الذي يظهر كممثل للمؤسسات الكبرى، لذا فإن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة (الجدول 24) تعبر عنها مساهمة القطاع الخاص².

¹ بغداد بنين وعبد الحق بوقفة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية وزيادة مستويات التشغيل، مداخلة في الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 05-06 ماي 2013، ص 9.

² الأخضر بن عمر وعلي البلوشي، معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها، مداخلة في الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، ص 8.

ب- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

تشير الاحصائيات أنّ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في خلق مناصب شغل عرف تطورا من سنة إلى أخرى حيث وصل عدد العاملين في هذا القطاع بجميع فروعه 2511674 عامل مايعادل نسبة 98.16% من إجمالي الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2016 بعدما كانت تعادل نسبة 97.01%.

الجدول 25

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل للفترة (2010 - 2016)

2016		2015		2014		2012		2010		
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
1	29	2	43	2	46	3	47	3	48	القطاع العام
99	2511	98	2327	98	2116	97	1800	97	1577	القطاع الخاص
100	2540	100	2371	100	2157	100	1847	100	1625	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشير الجدول رقم 25 أنّ القطاع الخاص يساهم بنسبة كبيرة في توفير مناصب الشغل ففي سنة 2010 قدر عدد العمال في هذا القطاع بـ 1 577 030 موظف. بالمقابل نجد أنّ القطاع العام يشهد إنخفاضا في عدد العمال الموظفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لهذا القطاع حيث وصلت حصته 1.84% سنة 2016 بعدما كانت تقدر بـ 2.99 سنة 2010. هذا يؤكد ما أشرنا إليه سابقا أنّ الجزء الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي من القطاع الخاص وبالتالي فهي تعرف نتائج جيدة على جميع المستويات.

2.3- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة الغذائية في الجزائر

في يومنا هذا بعد فك الارتباط بين الدولة الجزائرية والقطاعات الاقتصادية وإنهاء إحتكارها، فإنّ القطاع الخاص أصبح يهيمن على معظم قطاعات النشاط الإقتصادي. على الرغم من الصعوبات والعقبات التي واجهها أصحاب المؤسسات الصغيرة خلال سنوات التسعينات، فإنّ إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تظهر لنا نموا مستمرا قويا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفيين. وفي إطار الصناعات الغذائية في الجزائر تشير الإحصائيات أنه أصبح يتميز بهيمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بعد تطبيق نظام الخوصصة الذي نتج عنه خوصصة المؤسسات التابعة للقطاع العام.

1.2.3- أهم الصناعات الغذائية في الجزائر

تعتبر المؤسسات الخاصة المحرك الأول لقطاع الصناعة الغذائية في الجزائر حيث أنّه بالرغم من وجود مؤسسات عمومية تنشط في هذا القطاع إلا أنّ مساهمتها تبقى ضعيفة، وبالنظر إلى سوق السلع الغذائية في الجزائر نجد أنّ النسبة الكبيرة للإنتاج هي للقطاع الخاص والجدول الموالي يوضح أهم المنتجات الغذائية في الجزائر.

الجدول 26

أهم المنتجات الغذائية في الجزائر

منتجات الألبان والجبن والزيادي والكريمة (الكريمات، الأيس كريم)	الحليب
المسالخ، المعالجة، المحافظة، والتحضير	لحوم حمراء وبيضاء
تعليبها وحفظها وإعدادها	السماك
الجافة والعصائر والمرى	الفواكه
التجميد، التحضير (الأرض، المجففة والمجمدة)	الخضار المعلبة
المياه، والمياه الغازية، والعصائر	المشروبات
زيوت الطعام، زيت الزيتون، السمن، والزيده، والدهون النباتية والحيوانية	الزيوت
دقيق، كسكس، خبز، معجنات، خبز صناعي، وبسكويت	الخبز
الطماطم المركزة	الطماطم المصنعة
الحلوى، السكر، والسكر المستخدم في قطاعات أخرى	السكريات

Source : Horri Khelifa et al, (2015), « Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie », *European Scientific Journal*, edition vol 11, p.226.

سنحاول التعمق أكثر في فروع الصناعات الغذائية في الجزائر والتي تنقسم إلى:¹

فرع صناعة الحليب ومشتقاته، فرع صناعة الخبز، فرع المياه والمشروبات، فرع إنتاج الزيوت والمواد الدسمة، الفواكه المعلبة والخضراوات.

أ- فرع صناعة الحليب و مشتقاته²

عرف هذا الفرع تطورا ملحوظا خاصة مع المشاركة الكبيرة المسجلة للقطاع الخاص و الذي تدعم بالتشريعات التي منحتها الدولة لهذا الفرع، عبر إسترادها لأعداد كبيرة من البقر الحلوب ودعمها الكبير لإنشاء العديد من المؤسسات الخاصة المتخصصة في جمع وتحويل

¹ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² Agroligne, op. cit.

الحليب، حيث ساهمت هذه الجهود في تكوين أكثر من 1000 وحدة عبر التراب الوطني إلى جانب 22 مصنعا للحليب ومشتقاته، وهذا ببطاقة إنتاج قدرها 0.9 مليار لتر في السنة، وإلى جانب ما يحققه القطاع الخاص من مساهمة في تطوير 12 هذا الفرع، يبقى القطاع العام المحرك الرئيسي للنشاط في فرع الحليب بما يمتلكه من مؤسسات ووحدات متخصصة، حيث يتشكل من 18 مؤسسة بطاقة إنتاج تتجاوز 1.5 مليار لتر حسب إحصاءات 2005¹.

وأشارت آخر الإحصائيات في سنة 2017 أنه بالإضافة إلى 15 مؤسسة في المجموعة العامة جبيلي GIPLAIT، وهي المجموعة التي تقوم بتحديث مصانعها، هناك أكثر من مائة مؤسسة خاصة متفاوتة الأحجام، وهناك مؤسسات أكبر منها. تدخل في إطار المجموعات الصناعية نجدها تسيطر أحيانا على الإنتاج كما هو الحال بالنسبة للياغورت أو الجبن. من أجل تزويد المستهلكين بالمنتجات المصنوعة من الحليب الطازج، في الفترة الأخيرة تم البدء في إنشاء مؤسسات لتصنيع اللبن.

ب- فرع صناعة الحبوب

تعد الجزائر من أكبر الدول المستهلكة للحبوب في العالم. ويقدر متوسط الإستهلاك البشري بأكثر من 200 كيلوغرام من الحبوب سنويا للفرد الواحد (9 أطنان في السنة، وجميع الحبوب مجتمعة). ولا يغطي هذا الطلب سوى 30 في المائة في المتوسط من الإنتاج المحلي، وهو يعتمد اعتمادا كبيرا على هطول الأمطار. ويبلغ إنتاج الحبوب الجزائرية حوالي 5 مليون طن في السنة (1 طن متري و 1.5 طن متري من الشعير)².

¹ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² Djamel BELAID, op. cit., p. 6.

يضم هذا الفرع السلع الناتجة عن عملية طحن الحبوب من طرف المطاحن المتخصصة، حيث ينتج عن هذه العملية مواد نصف مصنعة لتستعمل كمدخلات لعمليات إنتاج مواد موجهة للاستهلاك النهائي¹.

وتنقسم المؤسسات العاملة في هذا القطاع إلى قسمين، أولاً تلك التي تنتج المعكرونة والكسكس. معظمهم من الإدارة الحديثة. أدوات إنتاجهم وإدارة الجودة تلبى متطلبات المعايير الأوروبية. حيث أنّ بعض هذه المؤسسات تصدر أساساً إلى البلدان الأفريقية، في حين أنّ الجزء الآخر يتكون من مؤسسات حرفية متخصصة في المنتجات الأساسية. تتمثل هذه المجموعة الأخيرة في مجموعة الخبازين التقليدية والبسكويت الحرفيين، فالمخبز الصناعي غير المتطور يعتبر أول مخبز من هذا النوع من بينها نجد بنعمور Benamor التي بدأت بسعة 150 طن من الخبز يومياً².

ت - فرع المياه والمشروبات

هناك ما لا يقل عن 700 مؤسسة ناشطة في هذا القطاع، ولكن فقط حوالي 30 منها فقط أثبتت أهميتها. إضافة إلى هذا يوجد حوالي 50 منتجا للمياه في الجزائر (40% من المياه المعدنية و60% من مياه الينابيع). على مدى السنوات العشر الماضية كذلك يعرف هذا الفرع تطور سوق المياه المعبأة في زجاجات بأرقام مزدوجة، حيث أصبحت تهيمن على سوق المياه العلامات التجارية الكبرى مثل نستله (nestlé)، لالا خديجة (سيفيتال)، صيدا (مجموعة يايسي)، بانته (مجموعة عطية)، بنهارون والموزايا (سيم المجموعة). إنّ وفرة العلامات التجارية في السوق يفسر المنافسة على الأسعار³.

¹ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² Agroligne, op. Cit.

³ Djamel BELaid, op. cit., p. 9.

يتم تجميع منتجي المياه والشراب في جمعية L'APAB التي أنشأت في سنة 2015 "مجموعة من المشروبات" ويكاد يكون السوق في أيدي القطاع الخاص. إضافة إلى هذا تعاني هذه الصناعة من منافسة القطاع غير الرسمي، الذي له أسعار منخفضة جدًا. ويمنع ذلك المنتجين الآخرين من رفع أسعارهم لتعويض إرتفاع أسعار المدخلات. وأخيرا بالنسبة للمشروبات الكحولية يتم إنتاجها محليا¹.

ث- فرع إنتاج الزيوت والمواد الدسمة

يعرف هذا الفرع هيمنة بعض المنتجين الكبار وهي سيفيتال Cevetal، صافية Safia، عفا الجزائر Afia و la Belle. من جانبها، إنتاج زيت الزيتون في تقدم واضح. ويشترك في هذا القطاع عشرات المنتجين. وقد تمكنت بعض هذه الزيوت التي تقدر قيمتها (وتمثل زيوت البذور 700 000 طن مقابل 50 000 طن من زيت الزيتون) من وضع نفسها في السوق الأوروبية، إضافة إلى هذا فإن إنتاج المارجرين يعرف معدلات طلب مرتفعة.

ج- الفواكه المعلبة والخضراوات

هذا القطاع ينمو بوتيرة جيدة. ويتمثل في التصنيع الصناعي لإنتاج مركز الطماطم هذا المنتج كان يستورد سابقا. بالإضافة للمربيات، والسلطات. ويعتمد هذا النشاط اعتمادا كبيرا على الإنتاج الزراعي والتجهيز. لهذا السبب، يتم إستيراد معظم مراكز المشروبات.

بالمقابل يعاني أصحاب المؤسسات في هذا القطاع من مجموعة من المشاكل تتمحور في صعوبة السيطرة على إمداداتهم من المواد الخام وإستثمار أنفسهم في الإنتاج الزراعي (مثل بنعمور أو أورل EURL أو 3 أمراء، مع الطماطم، الفلفل، ...). حيث أننا نجد مجموعة المشاريع التي تم إنشائها في القطاعات الجديدة مثل إنتاج كومبوت الفاكهة، وإنتاج

¹Djamel BElaid, op. cit., p. 9.

المشروبات، والخضروات مجموعة 4، وبطاطا مقلية. والمؤسسة الجديدة التي ظهرت مؤخرا التي تختص في إنتاج عصير الفاكهة العضوية جعلت هذا القطاع يتطلب تحديثات وتطويرات عديدة وبالتالي يتطلب معدات ووسائل إنتاج حديثة وعليه لابد من إعادة النظر في سياسات التدعيم الموجهة لهذا الفرع.

2.2.3- عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية

تعتبر أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية ملكا للقطاع الخاص الذي يبقى يعرف هيمنة قطاع البناء والأشغال العمومية. للتفسير أكثر سنتطرق لقطاع الصناعات الغذائية بشكل مفصل لمعرفة مستويات نموّه في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول 27

تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية للفترة (2006-2016)

السنة	2006	2008	2010	2012	2014	2016
الصناعات الغذائية	15270	17045	18394	19758	23075	26635
نسبتها من الصناعات التحويلية	29.7	29.7	30	30	29.5	29.7
نسبتها من إجمالي م.ص.م	5.6	4.3	3	2.9	2.7	2.8

م.ص.م: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تشير المعطيات أنّ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية تعرف تزايدا منذ سنة 2006 حيث كانت تقدر ب 15270 مؤسسة وتزايد تعدادها ليصل سنة 2016 إلى 304091 مؤسسة. إلا أنّ نسبتها من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبقى ضعيفة وهي تعرف تراجعا سنة بعد سنة. فبعد أن كانت تحقق أعلى

مستوى في سنة 2006 بنسبة 5.65 % نجدها تتخفف على مر 8 سنوات المالية حيث وصلت نسبتها إلى 2.7% هذا راجع لمخلفات الأزمة المالية العالمية التي مسّت جميع قطاعات الإقتصاد العالمي. لكن مع مباشرة الجزائر لسياسات دعم المؤسسات الصغيرة مع ظهور مؤسسات مختصة بدأ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية يعرف نمواً.

3.3- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعة الغذائية، وذلك من وجهة نظر مسيري وأصحاب المصالح وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المطبقة لحوكمة الشركات في الجزائر. إعتدنا هنا على أسلوب التحري المباشر باستخدام الإستبيان الذي أصبح الطريقة المناسبة لمعرفة مدى تطابق وجهة نظرنا، مع نتائج الدراسة النظرية، ومع ما تستخرجه العينة المختارة من مجتمع الدراسة، فاعتمادنا على الإستبيان، جاء ليغطي عدم استكمال الحصول على المعلومات المناسبة، وهذا نتيجة لعدم توفرها من جهة، والإستفادة من آراء المستجوبين والمهتمين بموضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى.

1.3.3- تصميم الدراسة الميدانية

حيث سيتم التطرق إلى كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، نموذج ومتغيرات الدراسة، جمع بيانات الدراسة، أداة الدراسة، أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، الطريقة المستخدمة في القياس، صدق أداة الدراسة، ثبات أداة الدراسة. تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

أ- هدف الدراسة النوعية

نظرا لقلّة الدراسات النظرية والتجريبية التي أنجزت في موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإننا جد متحمسين إلى دراسة إستباطية مبنية على أساس إستبيان وذلك قبل القيام بالدراسة الكمية بناء على نموذج نظري. حيث تسمح هذه الدراسة النوعية ب:

- تقديم وصف دقيق للجوانب الرسمية وغير الرسمية للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحديد الجهات الفاعلة، وآليات الحوكمة، والهدف من إستخدامها في النظم الإقتصادية والإدارية؛
- إستهداف خصائص التحيز السلوكي للمسير الذي يؤثر على خياراته الإستراتيجية؛
- إكتساب فهم أفضل للعلاقات بين الحوكمة والقيادة والإستراتيجيات والفعالية؛
- لتوفير عناصر الإجابة على التحقق من صحة الفرضيات.

ولضمان تحقيق هذه الأهداف، تم اتباع الخطوات الثلاث اللازمة لإجراء البحوث النوعية التي تمثلت في جمع البيانات،¹ الترميز والتحليل. أما بقية هذا القسم فهي منظمة وفقا لهذه العناصر الثلاثة.

ب- جمع بيانات الدراسة

تم الإعتماد على عدة أساليب لجمع البيانات في هذه الدراسة، فبالإضافة إلى الملاحظة اعتمدنا أساسا على أسلوب الإستبيان في الجانب الميداني، وعموما تتشكل بيانات الدراسة من بيانات ثانوية وبيانات أساسية، حيث تتشكل البيانات الثانوية في هذه الدراسة تحديدا من البيانات الخارجية التي تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، إذ أننا قمنا بإجراء مسح لمختلف المراجع التي إستطعنا الوصول

¹Thietart, R.-A., (2007), *Méthodes de recherche en management*, Paris, 3e édition, Dunod.

إليها من كتب ومجلات، ومقالات وتقارير ودوريات ورسائل وأطروحات الدكتوراه التي لها علاقة بموضوع الدراسة ككل، أو لها علاقة بأحد المتغيرين، بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، أما البيانات الأساسية فتتشكل من الإستبيان الذي تم بناؤه إنطلاقاً من الأسئلة المغلقة، والتي نعتقد أنّها تتلائم مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها وأهدافها، وتم إعدادها بالإعتماد على عدد من إستبيانات الدراسات السابقة، وذلك بعد تعديلها بما يتوافق وموضوع الدراسة، ومن ثمّ تحكيمها من قبل المختصين. وعموماً الدراسة النوعية المعتمدة على الإستبيان تسمح بتوضيح الحقائق الإجتماعية كما تسمح بالإطلاع على خبرة المتعاملين وتطبيقهم لمبادئ الحوكمة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بالصناعة الغذائية كما تسمح بالتعرّف على جميع العوامل التي تؤثر في ذلك.

ت- إيجابيات وسلبيات الإستبيان

من أهم إيجابيات الإستبيان هو قرب المعطيات من الواقع كونها تأتي مباشرة من المشاركين في هذا الإستبيان. وبالمقابل فإنّ خطر مصداقية المعلومة المتحصل عليها هو أهم سلبيات الإستبيان. وبناءاً على ذلك فإنّه يصعب إستعمال هذه الطريقة على المستوى الموسع أي مجموعة كبيرة من المؤسسات كون أنّ الوقت المخصص لجمع وتحضير المعطيات الخامّة قبل غربلتها وجعلها قابلة للإستعمال، في الغالب يكون كبيراً جداً.¹

يمكن الإشارة هنا كذلك أنّه من بين السلبيات التقنية لهذا الإستبيان هو عدم تجانس المشاركين. فيمكن أن نجد عدد قليل من المشاركين غير متحمسين وفي بعض الأحيان نجد بعض الأفراد غير مرتاحين للأسئلة المطروحة. كما يمكننا أن نقابل إختلافاً كبيراً في الإيجابيات رغم التقارب الموجود بين المشاركين من حيث السن، المهنة، المستوى الدراسي وحتى مكان العمل. إضافة إلى ذلك يمكننا أيضاً الإشارة إلى سلبيات أخرى مرتبطة بإختيار

¹ Theathart 2007, op.cit.

مجموعة المساهمين حيث يصعب الحصول على مجموعات متجانسة في جميع المؤسسات. وأخيرا يمكننا كذلك الإشارة إلى الكم الهائل من المعلومات الثانوية التي تصدر من المساهمين مما يصعب عملية إنتقاء المعلومات القابلة للإستعمال. وقد يرتبط ذلك أيضا بالأجوبة المعقّدة من طرف بعض المشاركين. ويفرض ذلك بالتأكيد التحضير المسبق لجميع المساهمين خاصة في مجال مضمون وأهداف الدراسة إلا أنّ ذلك صعب جدًا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة منها أو العمومية.

ث - مجتمع وعينة الدراسة

➤ مجتمع الدراسة

لا يوجد قاعدة محكمة تنص على عدد المشاركين في الإستبيان. غير أنّ هذا الأمر قد يرتبط بمعايير إقتصادية، سياسة وإجتماعية.¹ وفي دراستنا هنا يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع مديري وأصحاب المصالح وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الغذائية العاملة في الجزائر بغض النظر عن جنسيتها وطبيعتها ملكيتها ونشاطها، المستخدمة لمبادئ الحوكمة سواء كانت مؤسسات أجنبية؛ مؤسسات بالشراكة؛ مؤسسات جزائرية عامة؛ مؤسسات جزائرية خاصة، والجدير بالذكر أنّه لم يتوفر لدينا عدد كبير من مؤسسات الصناعة الغذائية نظرا لصعوبة الإتصال بجميع المؤسسات.

➤ عينة الدراسة

تم الإتصال ب13 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية إلا أنّ بعضها رفض التعاون معنا والجدول رقم 28 يبين المؤسسات التي وافقت على إجراء الدراسة(9 مؤسسات).

¹ Baribeau, C., (2009), « Analyse des données des entretiens de groupe », Recherches qualitatives 28(1), p. 133.

وتتضمن الدراسة توزيع إستمارات الإستبيان على المشاركين المتكونين من مسيرين، إطارات، عمّال ويحدث غالبا أنّ بعض الأفراد المشاركين يرفضون التعاون معنا. وفي المجموع حوالي 69 فرد قبلوا التعاون معنا والإجابة على الإستبيان وهم موزعين بالمؤسسات كالتالي:

الجدول 28

مجموعة الأفراد المشاركين في الإستبيان

المجموعات	الأفراد الذين قبلوا المشاركة	المشاركين الذين أجابوا على الإستبيان
المؤسسة 1	6	5
المؤسسة 2	8	7
المؤسسة 3	5	4
المؤسسة 4	9	8
المؤسسة 5	10	8
المؤسسة 6	9	9
المؤسسة 7	11	11
المؤسسة 8	10	9
المؤسسة 9	9	8
المجموع	76	69

المصدر: من إعداد الطالبة

للإشارة فإنّ المجموعتين المتكونتين من 4 و 5 قد تولد خطر مرتبط بنوعية المعلومات¹. وهذا يتطلب منا تكثيف المحادثات للحصول على معلومات كثيرة وأكثر دقة.

¹Krueger, R. et Casey, M.-A. (2009), Focus groups: A practical guide for applied research, Sage.

ج- معايير إختيار المشاركين

في هذه الدراسة النوعية فإنّ الأفراد المعنيين بالإستبيان يجب أن تتوفر فيهم بعض الشروط. يتم وضعها من طرف الباحث. وهنا المجموعات مكونة من مسيرين وأصحاب المصالح لمؤسسات صغيرة ومتوسطة تنشط في قطاع الصناعة الغذائية. لتكوين هذه العينة تمّ الإعتماد على الإختيار العقلاني وهي الطريقة الأكثر إستعمالاً في بحوث علوم التسيير.¹ هذه التقنية التي تركز على الأحكام العقلانية لا تسمح بتأكيد الدراسة إعتقاداً على الإستدلال الإحصائي وإنما تعتمد على الإستدلال النظري وهذا يوافق أهداف دراستنا النوعية هنا.

تم إختيار 3 مناطق مختلفة بهدف الحصول على إيجابيات أكثر واقعية كما أنّ هذا الإختلاف مرتبط كذلك بنمط إستهلاك كل منطقة وسكانها. كما أنّ إيجابيات المشاركون تكون كذلك مرتبطة بمكانة الصناعة الغذائية في كل منطقة. تمّ إهمال عناصر الجنس، ومستوى التكوين في إختيار المشاركين في الإستبيان. حيث أنّ كل مشارك يملأ إستمارة تسمح بالإلمام بخصوصياته وعدد الشركاء وكذلك نوعية الملكية بالإضافة إلى معلومات مالية حول المؤسسة. نشير هنا إلى أنّ غالبية المشاركين في الإستبيان رفضوا الإجابة على هذه النقطة الأخيرة.

ج- دليل الإستبيان

الأسئلة المطروحة على المشاركين تسمح بمعرفة بأي طريقة يتم إتخاذ القرارات؛ من هم المتعاملون المؤثرون في القرارات؛ وبأي طريقة يؤثرون في المسيرين؛ وماهي ردود أفعال المسيرين أمام مختلف التأثيرات والأحداث.

¹Thietart, R.-A. (2007), op. cit.

الشكل 4

دليل الإستبيان

موضوع الدراسة

إستبيان حول أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة قطاع الصناعة الغذائية

الهدف من الإستبيان:

- معرفة بأي طريقة يتم إتخاذ القرارات؛
- معرفة من هم المتعاملون المؤثرون في القرارات؛
- معرفة بأي طريقة يؤثرون في المسيرين؛
- معرفة ماهي ردود أفعال المسيرين أمام مختلف التأثيرات والأحداث.

السؤال الأول: ماهو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟

(1) تعظيم الربح (2) الحفاظ على استمرارية المؤسسة

السؤال الثاني: كيف يتم إتخاذ قرار شراء العقار؟

(1) بقرار فردي (2) بالتشاور مع أصحاب المصالح

السؤال الثالث: كيف يتم إتخاذ قرار شراء المعدات والآلات؟

(1) بقرار فردي (2) بالتشاور مع أصحاب المصالح

السؤال الرابع: كيف يتم إتخاذ قرار تمويل المشتريات أو كيف يتم تمويل المشتريات في المؤسسة؟

(1) بقرار فردي (2) بالتشاور مع أصحاب المصالح

السؤال الخامس: هل يتم الإعلان على سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟

(1) لا (2) نعم

المصدر: من إعداد الطالبة

دليل الإستبيان يقترح حوالي 5 أسئلة حسب أهداف الدراسة. حيث طلبنا من المسيرين الإجابة على أسئلة مرتبطة بطرق إتخاذ القرارات في مجال إستراتيجيات الإستثمار والتمويل، ومرتبطة بالعوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات والمرتبطة كذلك بفعالية الإنتاج. إرتأينا هنا كذلك أن نهمل الأسئلة المرتبطة بتأثير الحوكمة على الإستراتيجية المالية للمؤسسة. هذا

الإهمال راجع إلى صعوبة إقتناء المعلومة من المؤسسات الخواص كون أنّ المؤسسات الخاصة الجزائرية ترفض الإدلاء بمعلومات مرتبطة بمالية مؤسستها. وهنا نشير إلى أنّ شارو¹ Charreaux في مقاله حول حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقترح إختبار العلاقة بين نظام الحوكمة وفعالية المؤسسة بتحليل طرق تأثير الميكانيزمات على قرارات المسيرين ويعطي الأولوية إلى قرارات الإستثمار. وعلى هذا الأساس فإنّ الأسئلة المرتبطة بالإستثمار والتمويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بالصناعة الغذائية في الجزائر تبدو جدّ فعّالة. إضافة إلى ذلك هناك بعض الأسئلة تهدف إلى الإلمام بجميع جوانب موضوع البحث حيث تسمح للمشاركين بالعودة في كلّ مرّة للإدلاء بمعلومات قد تمّ إهمالها في المجموعة الأولى من الأسئلة.

لم يسمح لنا الوقت هنا بإختيار دقيق للمشاركين أو لإختبار جميع الأسئلة حيث بمجرد إعدادنا للدليل إنطلقنا مباشرة في الإستبيان ميدانيا وذلك نظرا لعدم توفر الوقت اللازم عند إنتقالنا للمؤسسات، كما تمثلت الصعوبة كذلك في عدم إتقائنا بجميع المشاركين في وقت واحد حيث إطررنا للعودة في كل مرة ولعدة مرّات للقاء المشاركين.

2.3.3- مراحل الإستبيان وجمع المعلومات

في البداية تمّ الإنتقال إلى المؤسسات محل الدراسة حيث طلبنا لقاء مع مدير المؤسسة وبعد التعرّف والقبول قدّمنا دليل الإستبيان وإتفقنا مع كل مشارك بمنحه مهلة أسبوع للإجابة على الأسئلة. وقد تمت العملية في جميع المؤسسات في مدّة شهرين، هذه المدّة الطويلة مرتبطة بعوامل التأخر التي ذكرت سابقا. في نهاية العمل تمّ جمع المعلومات وتحليلها.

¹ Charreaux, G. (1998b), « Le point sur la mesure de la performance des entreprises », *Banque et marchés* 34, p. 46.

نتائج الإمتحان المحصل عليها من قبل المؤسسات يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول 29 نتائج الإمتحان

السؤال	م 1	م 2	المؤ 3	المؤ 4	المؤ 5	المؤ 6	المؤ 7	المؤ 8	المؤ 9
السؤال الأول	اثنان (1) ثلاثة (2)	أربعة (1) ثلاثة (2)	أربعة (1)	خمسة (1) ثلاثة (2)	أربعة (1) أربعة (2)	سبعة (1) اثنان (2)	أربعة (1) سبعة (2)	سبعة (1)	خمسة (1) ثلاثة (2)
السؤال الثاني	واحد (1) أربعة (2)	أربعة (1) ثلاثة (2)	واحد (1) ثلاثة (2)	أربعة (1) أربعة (2)	خمسة (1) ثلاثة (2)	سنة (1) ثلاثة (2)	خمسة (1) سنة (2)	خمسة (1) أربعة (2)	أربعة (1) أربعة (2)
السؤال الثالث	واحد (1) أربعة (2)	خمسة (1) اثنان (2)	اثنان (1) اثنان (2)	اثنان (1) سنة (2)	سنة (1) اثنان (2)	ثلاثة (1) سنة (2)	أربعة (1) سبعة (2)	سنة (1) ثلاثة (2)	سنة (1) اثنان (2)
السؤال الرابع	اثنان (1) ثلاثة (2)	ثلاثة (1) أربعة (2)	ثلاثة (1) واحد (2)	سنة (1) اثنان (2)	ثلاثة (1) خمسة (2)	سبعة (1) اثنان (2)	خمسة (1) سنة (2)	أربعة (1) خمسة (2)	خمسة (1) ثلاثة (2)
السؤال الخامس	ثلاثة (1) اثنان (2)	واحد (1) سنة (2)	واحد (1) ثلاثة (2)	خمسة (1) ثلاثة (2)	أربعة (1) أربعة (2)	سنة (1) ثلاثة (2)	تسعة (1) اثنان (2)	أربعة (1) خمسة (2)	ثلاثة (1) خمسة (2)

المصدر: من إعداد الطالبة

- (1) تشير للإجابة بقرار فردي.
- (2) تشير للإجابة بالتشاور بين أصحاب المصالح.
- (م): تشير لمصطلح مؤسسة.

3.3.3- التحليل النوعي للمعطيات

يهدف التحليل النوعي للمعطيات إلى شرح الظاهرة موضوع دراستنا (اثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، وعليه ينصب الإهتمام هنا أكثر على حصر مختلف الإجابات التي تم جمعها انطلاقاً من الإستبيان المذكور بعدما تم توزيعه على المؤسسات التسعة.

الجدول 30

نتائج الإختبار الكلي للإستبيان

		هل يتم الإعلان على سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟	كيف يتم إتخاذ قرار تمويل المشتريات أو كيف يتم تمويل المشتريات في المؤسسة؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء المعدات والآلات؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء العقار؟	ما هو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟
N	Valide	69	69	69	69	69
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1,39	1,49	1,49	1,45	1,48
Médiane		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Mode		1	1	1	1	1
Ecart type		,492	,504	,504	,501	,503
Variance		,242	,254	,254	,251	,253

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

- حسب النتائج المحصل عليها من خلال معيار المتوسط قريبة من الإجابة 1) (بشكل فردي) بالتالي غياب كلي لمبادئ الحوكمة.

- نفس النتائج بالنسبة للوسيط الحسابي كل النتائج إحصرت في الإجابة 1 بالتالي غياب الحوكمة بدرجة كبيرة.

- بالنسبة للانحراف المعياري كل الإجابات قريبة نحو 1 بالتالي هي تمثل الإجابة رقم واحد أي أن جميع القرارات تتخذ بشكل فردي.

نتيجة: نستنتج أنه على المستوى الكلي لم تطبق إلى يومنا هذا شروط ومبادئ الحوكمة في إتخاذ القرارات.

الجدول 31

نتيجة الإجابة على السؤال الأول

ما هو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تعظيم الربح	42	60,9	60,9	60,9
الحفاظ على استمرارية المؤسسة	27	39,1	39,1	100,0
Total	69	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

جميع النتائج تميل لتعظيم الربح أي أنّ جميع المؤسسات تسعى لتعظيم ربحها بغض النظر على الحفاظ على إستمراريتها وهذا يتعارض مع شروط نظام الحوكمة.

الجدول 32

نتيجة الإجابة على السؤال الثاني

كيف يتم إتخاذ قرار شراء العقار؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بقرار فردي	35	50,7	50,7	50,7
بالتشاور مع أصحاب المصالح	34	49,3	49,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

إتخاذ قرار شراء العقارات في المؤسسة يتم بشكل فردي دون التشاور مع أصحاب المصالح هذا أيضا يتعارض مع مبادئ الحوكمة القائمة على أساس الإفصاح والشفافية في المعلومات.

الجدول 33

نتيجة الإجابة على السؤال الثالث

كيف يتم إتخاذ قرار شراء المعدات و الآلات؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بقرار فردي	35	50,7	50,7	50,7
بالتشاور مع أصحاب المصالح	34	49,3	49,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

بالنظر للسؤال المتعلق بقرار شراء المعدات والآلات فهو الآخر يتخذ بشكل فردي هذا يدل على عدم العمل وفق ما جاءت به مبادئ الحوكمة.

الجدول 34

نتيجة الإجابة على السؤال الرابع

كيف يتم إتخاذ قرار تمويل المشتريات أو كيف يتم تمويل المشتريات في المؤسسة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بقرار فردي	38	55,1	55,1	55,1
بالتشاور مع أصحاب المصالح	31	44,9	44,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

نفس النتائج تحصلنا عليها كذلك فيما يخص إتخاذ قرار تمويل المشتريات في المؤسسة، حيث أنه يتم كذلك بشكل فردي ما يتنافى مع نظام الحوكمة المعمول به.

الجدول 35

نتيجة الإجابة على السؤال الخامس

هل يتم الإعلان على سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	36	52,2	52,2	52,2
نعم	33	47,8	47,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

فيما يخص عنصر الشفافية في الإعلان والإفصاح عن سياسة المؤسسة، يعرف غياب نوعا ما حيث أنها لحد اليوم نجد معظم المؤسسات لا تملك ثقافة الإفصاح عن سياستها خاصة المؤسسات الخاصة.

نتيجة

من خلال ما توصلنا إليه نستنتج أنّ معظم القرارات في المؤسسة تتخذ بشكل فردي من قبل المسير في المؤسسة دون التشاور مع أصحاب المصالح مع عدم الإفصاح عن سياسة المؤسسة المعمول بها.

الجدول 36

نتيجة إستبيان المؤسسة الأولى

		هل يتم الإعلان عل سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟	كيف يتم إتخاذ قرار تمويل المشتريات أو كيف يتم تمويل المشتريات في المؤسسة؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء المعدات والآلات؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء العقار؟	ما هو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟	
N	Valide	5	5	5	5	5	5
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,60	1,80	1,80	1,60	1,40	1,6400
	Médiane	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,8000
	Mode	2	2	2	2	1	2,00
	Ecart type	,548	,447	,447	,548	,548	,43359
	Variance	,300	,200	,200	,300	,300	,188
	Somme	8	9	9	8	7	8,20

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

تشير النتائج المتحصل عليها أن اتخاذ القرار في المؤسسة الأولى قائم على اساس التشاور بين اصحاب المصالح، حيث يشير المتوسط أنّ أغلبية الإجابات كانت تميل للإجابة 2 (أي بالتشاور بين أصحاب المصلحة) ونفس النتيجة كذلك تحصلنا عليها من خلال الوسيط الحسابي إلا أنه يبقى عنصر الشفافية غائب نوعا ما، من هنا يمكننا الوصول لنتيجة أن المؤسسة 1 تسعى ومشاركيها لتطبيق نوعا ما لنظام الحوكمة داخل المؤسسة من جانب إتخاذ القرار والإفصاح عن المعلومات داخل المؤسسة.

الجدول 37

نتيجة إستبيان المؤسسة الثانية

		هل يتم الإعلان على سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟	كيف يتم إتخاذ قرار تمويل المشتريات أو كيف يتم تمويل المشتريات في المؤسسة؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء المعدات والآلات؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء العقار؟	ماهو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟
N Valide	7	7	7	7	7	7
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,43	1,86	1,57	1,29	1,43	1,43
Médiane	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00
Mode	1	2	2	1	1	1
Ecart type	,535	,378	,535	,488	,535	,535
Variance	,286	,143	,286	,238	,286	,286
Somme	10	13	11	9	10	10,60

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

من خلال النتائج المتحصل عليها من جانب المشاركين في المؤسسة الثانية نستنتج انه لا يمكننا الجزم ان هذه الأخيرة تعتمد على سياسة معينة في إتخذ القرار. وعليه يمكننا الإستنتاج أن معظم المشاركين في المؤسسة 2 ليس لديهم دراية كافية ودقيقة بكيفية تطبيق نظام الحوكمة القائم على الإفصاح والشفافية في المؤسسة.

الجدول 38

نتيجة إستبيان المؤسسة الثالثة

		هل يتم الإعلان عن سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟	كيف يتم تمويل المشتريات أو كيف يتم تمويل المشتريات في المؤسسة؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء المعدات والآلات؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء العقار؟	ما هو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟	المؤسسة الثالثة
N	Valide	4	4	4	4	4	4
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,00	1,75	1,50	1,25	1,75	1,4500
Médiane		1,00	2,00	1,50	1,00	2,00	1,5000
Mode		1	2	1 ^a	1	2	1,00 ^a
Ecart type		,000	,500	,577	,500	,500	,34157
Variance		,000	,250	,333	,250	,250	,117
Somme		4	7	6	5	7	5,80

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

تشير نتائج الإستبيان المحصل عليها من قبل المشاركين أن المؤسسة الثالثة لاتزال تعتمد على سياسة التسيير الفردي أو بمعنى آخر مركزية إتخاذ القرار وهذا يتعارض بشكل قطعي مع مبادئ حوكمة المؤسسات، حيث أنه من خلال النتائج المحصل عليها (المتوسط والوسيط الحسابي) وجدنا ان صاحب المؤسسة هو صاحب القرار في المؤسسة. أما من جانب السياسة المعتمدة في المؤسسة توصلنا أنها تطبق من قبل المسير دون الإفصاح على هدف سياستهم داخل المؤسسة.

الجدول 39

نتيجة إستبيان المؤسسة الرابعة

		ما هو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء العقار؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء المعدات والآلات؟	كيف يتم إتخاذ قرار تمويل المشتريات أو كيف يتم تمويل المشتريات في المؤسسة؟	هل يتم الإعلان عل سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟	المؤسسة الرابعة
N	Valide	8	8	8	8	8	8
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,38	1,50	1,75	1,25	1,38	1,4500
	Médiane	1,00	1,50	2,00	1,00	1,00	1,4000
	Mode	1	1 ^a	2	1	1	1,40
	Ecart type	,518	,535	,463	,463	,518	,27775
	Variance	,268	,286	,214	,214	,268	,077
	Somme	11	12	14	10	11	11,60

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

بالنسبة للمؤسسة الرابعة تنحصر أجوبة المشاركين بنسب كبيرة في الإختيار رقم 1 سواء بالنسبة لهدفها الرئيسي أو من ناحية إتخاذ قرار الشراء أو من ناحية تمويل المشتريات، هذا وتعرف المؤسسة 4 كذلك غياب عنصر الشفافية من ناحية الإفصاح عن المعلومات، ويبقى قرار شراء المعدات والآلات يتخذ بالتشاور مع المشاركين لكن هذا الأخير لا يمكن الإعتماد عليه في الجزم أنّ المؤسسة 4 تطبق نظام الحوكمة أم لا. نستنتج في الأخير أنّ المؤسسة كذلك تعتمد على سياسة مركزية القرار أي أنّ المسير هو صاحب القرار في المؤسسة.

الجدول 40

نتيجة إستبيان المؤسسة الخامسة

		ما هو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء العقار؟	قرار شراء المعدات والآلات؟	كيف يتم إتخاذ قرار تمويل المشتريات في المؤسسة؟	هل يتم الإعلان عل سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟	المؤسسة الخامسة
N Valide	8	8	8	8	8	8	8
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,50	1,38	1,25	1,63	1,50	1,450	0
Médiane	1,50	1,00	1,00	2,00	1,50	1,500	0
Mode	1 ^a	1	1	2	1 ^a	1,60	
Ecart type	,535	,518	,463	,518	,535	,2070	2
Variance	,286	,268	,214	,268	,286	,043	
Somme	12	11	10	13	12	11,60	

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

بناء على النتائج المتوصل إليها تبقى المؤسسة الخامسة كذلك تشهد مركزية في إتخاذ القرارات حيث أنه دائما يتم إتخاذ القرارات بشكل فردي من قبل المسير في المؤسسة، كما جاء في رد معظم المشاركين في الإستبيان أن سياسة المؤسسة لا يتم الإفصاح عليها بطريقة شفافة. من خلال نتائج الإستبيان الموزع على 8 مشاركين في المؤسسة 5 نستنتج أن هذه الأخيرة لم تطبق إلى غاية يومنا هذا مبادئ الحوكمة في نظامها التسييري داخل المؤسسة.

الجدول 41

نتيجة إستبيان المؤسسة السادسة

		ماهو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟	كيف يتم إتخاذ قرارشراء العقار؟	كيف يتم شراء المعدات والآلات؟	كيف يتم إتخاذ قرار تمويل المشتريات في المؤسسة؟	هل يتم الإعلان عل سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟	المؤسسة السادسة
N Valide	9	9	9	9	9	9	9
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,22	1,33	1,67	1,22	1,33	1,3556	
Médiane	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,4000	
Mode	1	1	2	1	1	1,20 ^a	
Ecart type	,441	,500	,500	,441	,500	,21858	
Variance	,194	,250	,250	,194	,250	,048	
Somme	11	12	15	11	12	12,20	

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن الإستنتاج أن معظم الموظفين في المؤسسة السادسة لا يشاركون في إتخاذ القرارات، حيث يبقى المسير صاحب القرار إلا في حالات محددة كقرار شراء المعدات والآلات كما أشرنا في الجدول حيث ستة اشخاص أجابو أنه يتم مشاورتهم في عملية شراء الآلات. هذا يوصلنا لنتيجة انه يتم تطبيق نظام الحوكمة بشكل نسبي فقط في المؤسسة 6.

الجدول 42

نتيجة إستبيان المؤسسة السابعة

		هل يتم الإعلان عل سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟	كيف يتم تمويل المشتريات أو كيف يتم تمويل المشتريات في المؤسسة؟	كيف يتم إتحاد قرار شراء المعدات والآلات؟	كيف يتم إتحاد قرار شراء العقار؟	ماهو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟
N	Valid	11	11	11	11	11
	Man					
	quan	0	0	0	0	0
	t					
Moyenne		1,64	1,55	1,64	1,55	1,18
Médiane		2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
Mode		2	2	2	2	1
Ecart type		,505	,522	,505	,522	,405
Variance		,255	,273	,255	,273	,164
Somme		18	17	18	17	13
						16,60

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

تشير النتائج أنّ المؤسسة السابعة تعرف نوعاً ما إنطلاقاً في تطبيق نظام الحوكمة هذا يتضح من خلال نتائج الوسيط الحسابي المحصل عليها حيث أن جميع النتائج تميل للإجابة 2) (بالتشاور مع أصحاب المصالح)، إلا أنّها تعرف غياب عنصر الشفافية في الإفصاح عن سياسة المؤسسة. كنتيجة يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتطبيق نظام الحوكمة إلا أنّها تعرف نقائص نوعاً ما يمكنها تداركها مع مرور الزمن.

الجدول 43

نتيجة إستبيان المؤسسة الثامنة

		ما هو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء العقار؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء المعدات والآلات؟	كيف يتم إتخاذ قرار تمويل المشتريات أو كيف يتم تمويل المشتريات في المؤسسة؟	هل يتم الإعلان عل سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟	المؤسسة الثامنة
N Valide	9	9	9	9	9	9	9
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,22	1,44	1,33	1,56	1,56	1,4222	
Médiane	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,4000	
Mode	1	1	1	2	2	1,40	
Ecart type	,441	,527	,500	,527	,527	,18559	
Variance	,194	,278	,250	,278	,278	,034	
Somme	11	13	12	14	14	12,80	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss24

بالنسبة للمؤسسة الثامنة فهي تعرف ميل نوعا ما لاتخاذ القرارات بشكل فردي وبالتالي فهي الأخرى تشهد مركزية في إتخاذ القرارات. من خلال هذه النتائج نستنتج أنّ المؤسسة 8 لم تطبق لحد الآن نظام الحوكمة.

الجدول 44

نتيجة إستبيان المؤسسة التاسعة

		ما هو الهدف الرئيسي لمؤسستكم؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء العقار؟	كيف يتم إتخاذ قرار شراء المعدات والآلات؟	كيف يتم إتخاذ قرار تمويل المشتريات في المؤسسة؟	هل يتم الإعلان عل سياسة المؤسسة بطريقة شفافة؟	المؤسسة التاسعة
N	Valide	8	8	8	8	8	8
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,38	1,50	1,25	1,38	1,63	1,4250
Médiane		1,00	1,50	1,00	1,00	2,00	1,4000
Mode		1	1 ^a	1	1	2	1,40
Ecart type		,518	,535	,463	,518	,518	,19821
Variance		,268	,286	,214	,268	,268	,039
Somme		11	12	10	11	13	11,40

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

تشير النتائج المحصل عليها أنّ المؤسسة التاسعة تعرف كذلك مركزية في إتخاذ القرارات أي إتخاذ القرارات بشكل فردي وهذا مايتعارض مع شروط الحوكمة. بالتالي يمكن القول أن العاملين في المؤسسة 9 ليسوا على دراية كافية بنظام الحوكمة.

من خلال دراستنا المتعلقة بالمؤسسات التسعة نستنتج أنه على المستوى الكلي هناك غياب نوعا ما في تطبيق نظام الحوكمة، أما على المستوى الجزئي نجد بعض المؤسسات (المؤسسة 1 إلى جانب المؤسسة 4) تسعى نحو تطبيق الحوكمة بإعتبار هذه الأخيرة أصبحت نظام تسييري رئيسي وفعال يضمن للمؤسسة الإستمرارية والبقاء.

الفصل الرابع

دراسة قياسية لأثر متغيرات الحوكمة على الفعالية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية

بعد قيامنا بدراسة ميدانية قائمة على تحليل طرق إتخاذ القرار في المؤسسات العينة المدروسة كتفسير لتطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة. سنقوم في هذا الفصل بدراسة قياسية للنتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية وذلك بالاعتماد على المنهج الإقتصادي القياسي من أجل تحديد أهم المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر في فعالية المؤسسة معتمدين في ذلك على نموذج الانحدار الخطي المتعدد وبرنامج spss24 .

في البداية سنحدد النموذج المستخدم والمتغيرات التابعة والمستقلة (المبحث الأول)، بعد تحديد وعرض المتغيرات، نتجه لبناء نموذج قياسي لفعالية المؤسسة الأولى (المبحث الثاني)، ومن ثم بناء نموذج قياسي لفعالية المؤسسة الثانية (المبحث الثالث).

1.4- النموذج المستخدم وعرض للمتغيرات

إنّ تفعيل النموذج النظري للحوكمة الموسعة من أجل التحقق من صحة الفرضيات ينطوي على إنشاء نموذج يتكون من مؤشرات لابدّ أن تكون ممثلة للمفاهيم النظرية. قبل عرض هذه المؤشرات، يتم تعريف النموذج الذي تم التحقق منه إحصائياً في هذا الفصل. من أجل بناء هذا النموذج.

1.1.4- النموذج المستخدم

إستخدمنا نموذج الحوكمة الأوسع نطاقاً المثرى بنتائج الدراسة النوعية. كخطوة أولى، أنشأنا ثلاث مجموعات من أصحاب المصلحة المسؤولين عن حوكمة سوق الأوراق المالية.

الأول يتكون من العائلة والثاني من البنوك. وكما ذكرنا أعلاه، فإن هاتين المجموعتين تلعبان دوراً مهماً في جلب رأس المال إلى سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي نعتبرهما مختلفين في الحوكمة مقارنة بالمجموعة الثالثة. وفي إطار "أصحاب المصلحة الآخرين"، قمنا بتجميع الموردين والزبائن والموظفين وأصحاب العقارات، الذين لم يظهروا في التحليل النوعي كجهات فاعلة ذات تأثير حاسم على استراتيجيات الاستثمار والتمويل. بما أنّ الفروض الفرعية لكل من هؤلاء أصحاب المصلحة كانت متشابهة، قمنا أيضاً بتجميعهم تحت الاسم، H1: تأثير أصحاب المصلحة الآخرين في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أقل في نظام الحوكمة حيث وضعت المؤسسات العامة آليات تسهيل. على الرغم من الإشارة في الإستبيان لمجموعة أخرى من الجهات الفاعلة، والشبكة الاجتماعية، لا يتم تضمين الأخير في النموذج. لم تسمح لنا البيانات المتاحة بإنشاء مؤشرات تمثلها والآليات التي تنشئها. نتيجة لذلك، لم ندمج هذا الممثل في نموذجنا. وعليه فإن الجهات الفاعلة المؤسسية غير ممثلة في النموذج الذي تم اختياره. يتم توضيح آثار هذه الجهات من خلال مقارنة النتائج بين المؤسستين. نحن مهتمون فقط بالجهات الفاعلة غير المؤسساتية التي لم يتم دراستها سابقاً. لقد أزلنا مفهوم "آليات الحوكمة" وعليه أنشأنا المؤشرات التي تمثل الجهات الفاعلة وفقاً لهذه الآليات. ومع ذلك، لا تسمح لنا بياناتنا بتحديد درجة التأثير المالية التي تستخدمها كل من هذه الآليات. هذا التحديد للبيانات الكمية يبين أهمية التحليل النوعي الذي تم تنفيذه مسبقاً والذي يجعل من الممكن العمل بالنتائج التي تم الحصول عليها من خلال النموذج الإحصائي.

في الخطوة الثانية، مثلنا المسير بمفهومين: خصائصه الشخصية ومهاراته الإدارية. وعلى الرغم من النتائج النوعية، فقد أظهرنا أن التحيزات السلوكية تؤثر على استراتيجيات الاستثمار والتمويل، ومكان العواطف في القرار، والثقة المفرطة في الحصص فضلاً عن

الثقة المفرطة أو الحذر في الاقتصاد. لم نقم بتضمين تحيزات سلوكية في النموذج الذي تم اختباره.

ثالثاً، لقد أوضحنا المفاهيم التي تمثل إستراتيجيات الإستثمار والتمويل، والتي سنراقب بها تأثير الحوكمة والتسيير. لقد أضفنا إلى هذه الفكرة مفهوم "إستراتيجية المؤسسة" ، التي تمثل المراحل الثلاث لدورة الحياة المهنية للمدير التنفيذي، والتي وفقاً للنتائج النوعية، لها تأثير قوي على الإستراتيجيات المالية.

وأخيراً، نجد مفهوم الفعالية، والذي يتم تمثيله فقط من خلال المؤشرات المالية. ترتبط الفعالية بشكل مباشر أو غير مباشر بجميع مفاهيم النموذج. في الواقع، لقد أضفنا علاقة مباشرة بين الحوكمة والفعالية ونحن نفترض أن الحوكمة تؤثر على جميع الاستراتيجيات وليس فقط استراتيجيات الاستثمار والتمويل. لنفس السبب، أضفنا علاقة مباشرة بين المسير والفعالية.

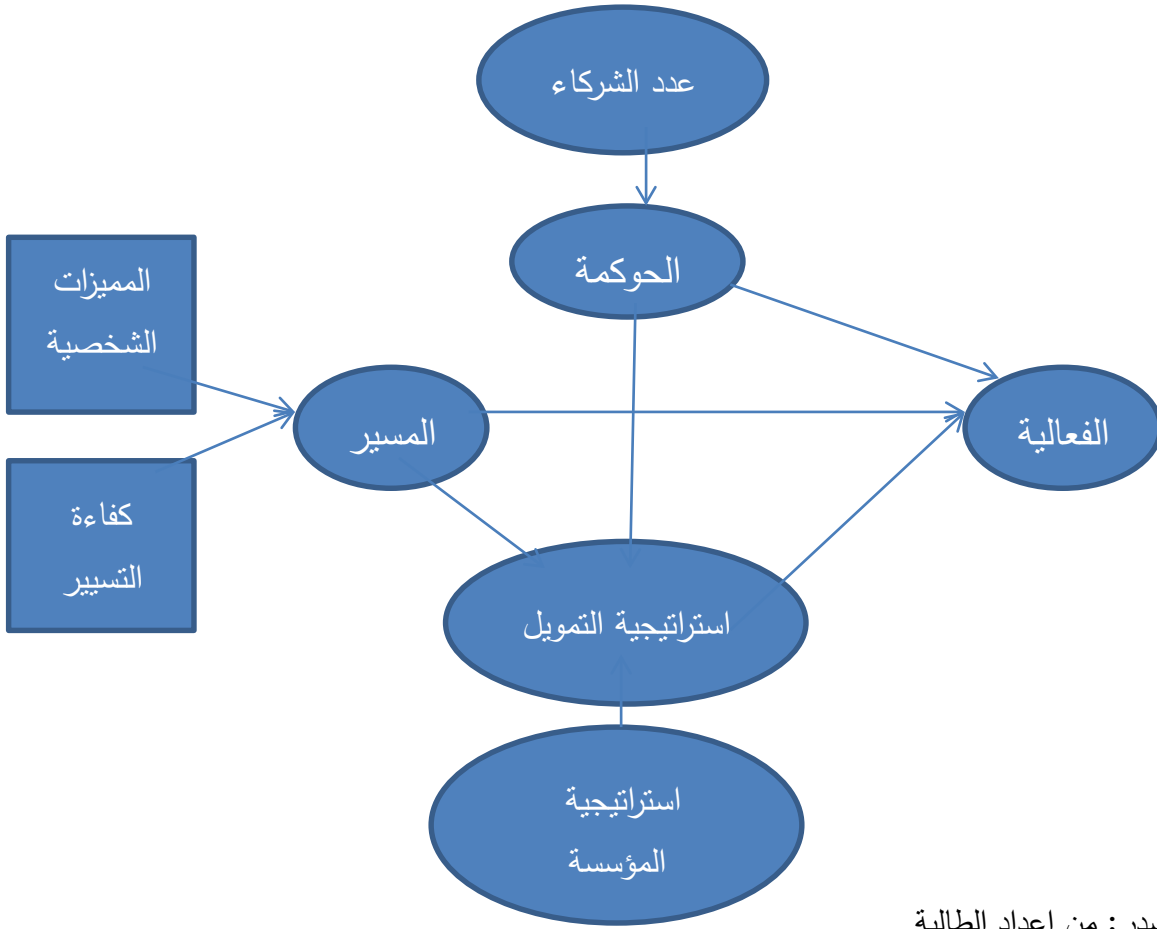
لدينا بيانات من 2006 إلى 2016، يتم تمثيل المتغيرات التي يتم دراستها في الشكل 5.

2.1.4- عرض متغيرات النموذج

نقدم الآن المؤشرات التي تجعل من الممكن بناء متغيرات الترتيب الأول. لنورد فيما بعد الإحصاءات الوصفية لكل متغير. إنَّ المنطق الذي تم بناء المؤشرات وفقاً له هو كما يلي: وضع الجهات الفاعلة آليات وفقاً لمختلف العتلات من أجل تحسين فعالية المؤسسة. يتمتع المسير بمميزات تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية والاستراتيجيات التي يختارها وفقاً لخصائصه ، وبالتالي فإن الحوكمة المحيطة به لها هدف زيادة الفعالية المالية.

الشكل 5

العوامل المؤثرة في الفعالية المالية



المصدر: من إعداد الطالبة

1- العائلة والشركاء: وكما هو محدد في النتائج النوعية (انظر الفصل 3) ، تعتمد الإدارة

التي تمارسها العائلة والشركاء على مكونين رسميين، هما عدد المالكين والشركاء والعلاقة بينهما. في العديد من دراسات الحوكمة، غالباً ما يستخدم هيكل الملكية، حصة الملكية التي يملكها المسير، كمتغير للحوكمة. هذا المتغير غير موجود في هذا العمل لأننا لم نمتلك هذه المعلومات في قواعد البيانات.

2- عدد الشركاء [Prop¹]: هو متغير مستمر يقابل، بالنسبة لعينة المؤسسة 1، عدد الأشخاص الذين لديهم أسهم في العملية، وبالنسبة لعينة المؤسسة 2، لعدد الشركاء. على عكس Basly (2006a)، والذي يشير إلى التأثير السلبي على أداء الزيادة في عدد الشركاء في المؤسسات العائلية، نفترض بفضل نتائج التحليل النوعي أنه كلما زاد عدد الملاك وكلما كان لنظام الحوكمة والمعرفة والإشراف الذي وضعه لهم تأثير إيجابي على الفعالية المالية. بالنسبة للمؤسسة 2، يبلغ متوسط عدد الملاك 1.69، وهو أقل قليلاً من 2.04 في المؤسسة 2.

3- المسير: يتم تعيين المدير التنفيذي للعمليات في المؤسسة 1 بينما هو شريك في معظم أسهم المؤسسة 2.

السن [Age] هو متغير مستمر. على الرغم من أن النتائج النوعية تشير إلى أنه كلما كبر المنتج، كلما زادت خبرته مما يؤثر بشكل إيجابي على الفعالية، نعتبر أنه كلما كان المسير الأصغر سناً، كلما كان أكثر تدريباً ويملك كفاءة في وضع الاستراتيجيات المالية. لزيادة فعاليتها المالية. في كلتا العينتين، فإن متوسط عمر الموظف متشابه.

كفاءة التسيير لقد أنشأنا مؤشرات للتحقق من المهارات التسييرية على مستوى الإنتاجية التقنية، نفترض أنه كلما كان المسير أكثر كفاءة، كلما كانت خياراته الإستراتيجية أكثر تفضيلاً للفعالية المالية.

4- إستراتيجية المؤسسة

يرتبط موقف المشغل بشأن إستراتيجيات الأعمال بقوة بدورة الحياة المهنية، والتي تم تقديرها هنا بمؤشر مبني على أساس نطاق الأقدمية للمسير في مزرعته. وبالتالي فإن دورة الحياة

¹ بين الأقواس المربعة هو اسم المتغير كما هو موضح في التحليلات الإحصائية.

[Cycle] هي متغير زائف يمثل الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي يعتمدها المسير، والتي تأخذ القيم التالية:

1: الحصول على دخل لائق وتكون قادرة على سداد الديون ؛

2: تحسين ظروف المعيشة والعمل ؛

3: إعداد نقل المزرعة أو دخل التقاعد.

في المؤسسة 1، يتم الحصول على التدوين بحلول تاريخ التثبيت

دورة الحياة = 1 ، إذا كانت السنة الحالية - سنة التركيب > 10

= 2 ، إذا كان العام الحالي - سنة التركيب < 10 و > 25

= 3 ، إذا كان العام الحالي - سنة التثبيت < 25

5- استراتيجية التمويل: وكما عبر المنتجون خلال مجموعات التركيز، يبدو أن هناك

عنصرين في استراتيجية التمويل. الأول هو نسبة الدين في الاستثمار والثاني هو حصة الديون قصيرة الأجل الجديدة.

حصة الاقتراض الجديد في الاستثمار [PEmp] هو متغير مستمر تحسبه الصيغة:

(سندات CT جديدة + قرض MLT جديد) / إجمالي الاستثمارات الجديدة * 100

هذه النسبة 117 في المؤسسة 1 و 42 في المؤسسة 2، في المؤسسة 1 يفترض المنتجون في المتوسط أكثر من مبلغ استثماراتهم.

الجزء من الديون قصيرة الأجل الجديدة [PNDCT] هو متغير مستمر يحصل عليه بتقسيم الدين الجديد على إجمالي الديون الجديدة. في كلا المؤسستين، هذه النسبة هي نفسها 22%.

6- الفعالية: كما ذكرنا في المقدمة العامة، فإننا نستخدم في نموذجنا مفهوم الفعالية المالية

المقاسة بالمؤشرات التقليدية للربحية الاقتصادية والمالية والقيمة المضافة. من الناحية

المثالية، كان ينبغي لنا أن نبني مؤشراً يأخذ في الاعتبار نسب الربحية وتلك المخاطر الإجمالية للمؤسسة، ومع ذلك، من الصعب تقييم هذا الأخير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹، لقد وضعنا أنفسنا على نسب الربحية. لقد اخترنا أيضاً إنشاء مؤشرات للربحية بدون ضرائب يتم منحها من قبل المالكين. كما أنشأنا مؤشر هوامش سلامة المنتجات، والذي يمثل قدرة المؤسسة على تحمل الإنخفاض في الإيرادات دون مواجهة وضع مالي إشكالي (يمثله رصيد متبقي سلبى)².

تعد المردودية المالية [Rfin] متغيراً مستمراً محسوباً بتقسيم صافي الدخل قبل الضرائب على حقوق المساهمين، مضروباً في 100. كما هو الحال بالنسبة للربحية الإقتصادية، تكون الربحية المالية سلبية في المؤسسة 2 (-2.1%) وإيجابية بعض الشيء في المؤسسة 1 (2.38%).

الجدول 45

المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع في المؤسستين

المتغيرات	الرمز	
عدد الشركاء	Ass	العائلة والشركاء
السن	Age	المميزات الشخصية
الإنتاجية	Prod	كفاءة التسيير
دورة حياة المؤسسة	Cycle	إستراتيجية المؤسسة
نسبة الديون على المدى القصير	Tdct	إستراتيجية التمويل
المردودية المالية	Rnf	الفعالية

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ St-Pierre, J. (1999). La gestion financière des PME : Théories et pratiques. Québec, Presses de l'Université du Québec.

² Lepage, F. et Couderc, J.-P. et Perrier, J.-P. et Parent, D. (2011). « Transfert : les déterminants de la performance des exploitations agricoles familiales », *Économie Rurale* 4(324), p. 4.

من خلال الدراسات السابقة نشير أنّ المتغيرات المتمثلة في عدد الشركاء، السن، الإنتاجية، دورة حياة المؤسسة، نسبة الديون على المدى القصير نعتبرها متغيرات مستقلة اما متغير المردودية المالية وهو مؤشر لقياس الفعالية المالية يعتبر متغير تابع.

2.4- بناء نموذج قياسي لفعالية المؤسسة الأولى

يبين الجدول (55) المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي يحتويها النموذج بالنسبة للمؤسسة الأولى.

الجدول 46

المعطيات المتعلقة بالمؤسسة الأولى

المتغير	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الشركاء	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4
السن	42,7 (254)	43,6 (254)	44,3 (254)	45 (254)	45,5 (253)	45,9 (252)	46,3 (254)	47,5 (254)	48,1 (254)	48,4 (254)	48,7 (254)
إنتاجية كلعامل (لقياس كفاءة التسيير)	4939 8	50165 .6	5090 3	5159 9	5260 7	5189 4	5215 4	5386 2	5313 9	5454 8	5522 3
مدة حياة المؤسسة	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
نسبة الديون	12.5	11.8	11.6	11.8	12.6	14.8	14.2	14.3	14.0 5	15.2	15.6
المردودية المالية (%)	2.51	3.54	1.82	4.74	4.19	7.30	4.71	3.21	3.22	2.54	1.91

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات المؤسسة

تشير المتغيرات المذكورة في الجدول (54) لجميع البيانات التي سيتضمنها النموذج

القياسي المتعلقة بالمؤسسة 1. بناء عليه سنقوم بتحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي.

بالتالي يمكن صياغة دالة التقدير بالشكل التالي:

$$Rnf= F(Ass, Age,Prod, Cycle, Tdct).....(1)$$

سيتم استخدام الإنحدار المتعدد بطريقة المربعات الصغرى العادية MCO وصيغتها الرياضية الإقتصادية من الشكل التالي:

$$Rnf= B_1Ass+ B_2 Age+ B_3Prod+ B_4Cycle+ B_5Tdct+C_0.....(2)$$

- B_1, B_2, B_3, B_4, B_5 ، تمثل معاملات النموذج .

- سنقوم بإدراج حد للخطأ C_0 الذي يعبر عن بعض المتغيرات المؤثرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه يصعب قياسها إقتصاديا بإعتبار أن النموذج القياسي يعتبر نموذج إحتمالي.

- تم قياس درجة الارتباط الخطي ما بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالاعتماد على برنامج (SPSS24).

1.2.4- نموذج الارتباط الخطي للمؤسسة الأولى

الجدول التالي يوضح درجة الارتباط الخطي لمتغيرات نموذج دالة التقدير للمردودية المالية مع المتغيرات المستقلة للحكومة.

H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول 47

نموذج الارتباط الخطي لمتطلبات تطبيق متغيرات الحوكمة على فعالية المؤسسة الأولى

Corrélations

	المردود ية المالية	عدد الشركاء	السن	الإنتاجية	Cycle de vie	نسبة الديون على المدى القصير
Corrélation de Pearson	المردودية المالية	عدد الشركاء	السن	الإنتاجية	Cycle de vie	نسبة الديون على المدى القصير
	1,000	0.85	0.88	0.90	0.93	0.96
	,292	1,000	,894	,823	,770	,884
	-,100	,894	1,000	,965	,855	,842
	-,166	,823	,965	1,000	,780	,798
	-,296	,770	,855	,780	1,000	,765
	,078	,884	,842	,798	,765	1,000
Mahalanobis Distance	,559	,362	,090	-,069	-,001	,317
Sig. (unilatéral)	المردودية المالية	عدد الشركاء	السن	الإنتاجية	Cycle de vie	نسبة الديون على المدى القصير
	.	,192	,385	,312	,189	,410
	,192	.	,000	,001	,003	,000
	,385	,000	.	,000	,000	,001
	,312	,001	,000	.	,002	,002
	,189	,003	,000	,002	.	,003
	,410	,000	,001	,002	,003	.
Mahalanobis Distance	,037	,137	,396	,421	,499	,171

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss24)

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي قوي جدا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث بلغ عدد الشركاء 0.85، مؤشر السن 0.88 ومؤشر الإنتاجية 0.90، دورة الحياة 0.93 و نسبة الديون على المدى القصير 0.96.

الجدول 48

علاقة متغيرات النموذج المستقلة بالمتغير التابع في المؤسسة الأولى

Récapitulatif des modèles^b

		Modèle
		1
R		,981 ^a
R-deux		,963
R-deux ajusté		,906
Erreur standard de l'estimation		,48597
Modifier les statistiques	Variation de R-deux	,963
	Variation de F	17,121
	ddl1	6
	ddl2	4
	Sig. Variation de F	,008
Durbin-Watson		2,842

a. Prédicteurs : (Constante), Mahalanobis Distance,

عدد, القصير المدى على الديون نسبة, الإنتاجية, Cycle de vie,

السن, الشركاء

b. Variable dépendante : المالية المرودية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss24)

F : هو إحصائية فيشر

-هي عبارة عن قيمة إحصائية T ستيودنت

- Durbin-Watson إحصائية المقدرة لاختبار درين واتسون .

- R-deux: معامل الارتباط

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي قوي جدا بين المتغيرات المستقلة في النموذج النهائي وفعالية المؤسسة، حيث بلغت معامل قيمة الارتباط في

(المؤسسة 1) 0.981، إذ أنّ هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة (96.0%)، والباقي (4%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

2.2.4- إختبار الارتباط بين المتغيرات

وبعد صياغة النموذج القياسي سنقوم باختبار المعادلة المشكّلة للنموذج وتحليل مختلف نتائجها وذلك من أجل التأكد من مدى صحة فرضية البحث أو نفيها اعتماداً على الحزم الإحصائية لبرنامج SPSS 24 وإستناداً على طريقة المربعات الصغرى لنموذج الانحدار المتعدد.

فيما يلي معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج :

الجدول 49

اختبار الارتباط بين المتغيرات في المؤسسة الأولى

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Tolérance	VIF
	B	Erreur standard					
1 (Constante)	47,003	,017			,010		
عدد الشركاء	3,765	,0530	2,145			0.332	2.662
السن	,022	,0554	,028			,498	1,362
الإنتاجية	,001	,001	-1,082			,501	2,20
Cycle de vie	3,251	,0462	-1,069	-4,267	,013	,549	3,67
على الديون نسبة القصير المدى	,080	,0265	-,074	-,302	,777	,682	4,02
Mahalanobis Distance	,217	,0149	-,271	-1,460	,218	,720	3,85

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss24)

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة في النموذج أقل من 10، تراوحت ما بين 2.662 و 3.85، وقيمة التباين الخاص بها أكبر من 0.05 (0.332 و 0.720). مما يعني القول أنه ليس هناك أي مشكلة في تحليل الإنحدار.

3.2.4- تباين خط الانحدار

يوضح الجدول التالي تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq sig$)، وعليه:

H_0 : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

H_1 : خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة

الجدول 50

تباين خط الانحدار في المؤسسة الأولى

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	24,261	6	4,043	17,121	,001 ^b
Résidu	,945	4	,236		
Total	25,205	10			

a. Variable dépendante : المالية المرودية :

b. Prédicteurs : (Constante), Mahalanobis Distance, Cycle de vie, نسبة, الإنتاجية,

السن, الشركاء عدد, القصير المدى على الديون

$0.05 \geq sig$ ، حيث أن مستوى دالة الإختبار هو 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية

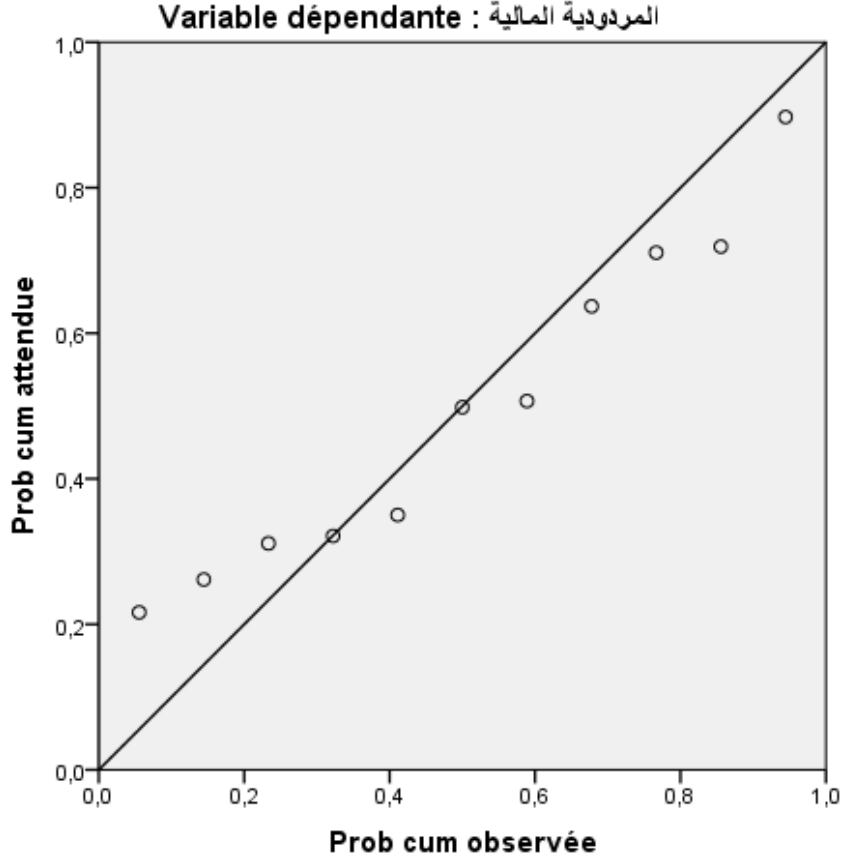
0.05، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط

الانحدار يلائم المعطيات المقدمة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 6

ملانمة خط الانحدار للمعطيات المقدمة في المؤسسة الأولى

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



وعليه من خلال الجدول 49 يمكننا صياغة المعادلة بالشكل النهائي التالي:

$$\text{Rnf} = 3.765 * \text{Ass} + 0.022 * \text{age} + 0.01 * \text{pro} + 3.251 * \text{Cycle} + 0.80 * \text{Tdct}$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير إيجابي لمتغيرات النموذج المستقلة (عدد الشركاء، السن، الإنتاجية، دورة حياة المؤسسة، مستوى الديون على المدى القصير) على مؤشر المرادودية المالية، باعتبار أن إشارة كل العوامل موجبة، حيث يتضح لنا أنه بدون التحكم في العوامل السابقة الذكر فإن فعالية المؤسسة تكون معدومة، وبالتالي

يمكن القول أن فعالية هذه الأخيرة يتأثر كثيرا بالعوامل السابقة. وهذا يدفعنا للقول أن هناك علاقة ترابط قوية بين جميع متغيرات النموذج ومتغير المردودية الذي يعتبر كمؤشر لفعالية المؤسسة، أي أن المؤسسة نظرا لتطبيقها لنظام الحوكمة بصورة كبيرة فإنها حققت مردودية مالية كبيرة.

3.4 - بناء نموذج قياسي لفعالية المؤسسة الثانية

يبين الجدول (59) المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي دخلت في النموذج بالنسبة للمؤسسة الأولى.

الجدول 51

معطيات المؤسسة الثانية

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	المتغير
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	عدد الشركاء
47,1 (338)	46,9 (338)	46,2 (341)	45,8 (342)	45,6 (342)	45,3 (342)	45,2 (344)	45,4 (345)	45,5 (337)	44,7 (339)	44,2 (340)	السن
64982	64968	61944	6110	6073	58413	55553	54795	52262	49833	47672	إنتاجية كل عامل (لقياس كفاءة التسيير)
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	مدة حياة المؤسسة (لقياس وجود إستراتيجية)
6.9	6.8	6.3	5.8	6.08	5.8	6.04	5.9	5.2	5.5	6.2	نسبة الديون (%)
3.4	2.77	1.62	2.35	1.4	1.39	1.08	3.27	1.39	1.65	1.83	المردودية المالية (%)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات المؤسسة

تشير المتغيرات المذكورة في الجدول (59) لجميع البيانات التي سيتضمنها النموذج القياسي المتعلقة بالمؤسسة 2. بناء عليه سنقوم بتحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي.

بالتالي يمكن صياغة دالة التقدير بالشكل التالي:

$$RNf= F(Ass, Age, Prod, Cycle, Tdct).....(1)$$

سيتم استخدام الإنحدار المتعدد بطريقة المربعات الصغرى العادية MCO وصيغتها الرياضية الإقتصادية من الشكل التالي:

$$Rnf = B_1 Ass + B_2 Age + B_3 Prod + B_4 Cycle + B_5 Tdct + C_0 \dots \dots \dots (2)$$

- B_1, B_2, B_3, B_4, B_5 ، تمثل معاملات النموذج .
- سنقوم بإدراج حد للخطأ C_0 الذي يعبر عن بعض المتغيرات المؤثرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه يصعب قياسها إقتصاديا بإعتبار أن النموذج القياسي يعتبر نموذج إحتمالي.
- تم قياس درجة الارتباط الخطي ما بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالإعتماد على برنامج (SPSS24).

1.3.4 - نموذج الارتباط الخطي للمؤسسة الثانية

- يشير الجدول رقم (60) لعلاقة المتغيرات المستقلة للحوكمة بالمتغير التابع المتمثل في المردودية المالية الذي يعتبر كمؤشر لفعالية المؤسسة.
- H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول 52

نموذج الإرتباط الخطي لمتطلبات تطبيق متغيرات الحوكمة على فعالية المؤسسة الثانية

Corrélations

	المردودية المالية	السنوات	عدد الشركاء	السن	إنتاجية كل عامل	مدة حياة المؤسسة	نسبة الديون قصيرة المدى
Corrélation de Pearson	المردودية المالية	السنوات	عدد الشركاء	السن	إنتاجية كل عامل	مدة حياة المؤسسة	نسبة الديون قصيرة المدى
	1,000	,429	,167	,554	,402	,201	,546
	,429	1,000	,671	,932	,989	,866	,708
	,167	,671	1,000	,677	,730	,516	,193
	,554	,932	,677	1,000	,915	,698	,652
	,402	,989	,730	,915	1,000	,883	,659
	,201	,866	,516	,698	,883	1,000	,530
	,546	,708	,193	,652	,659	,530	1,000
Sig. (unilatéral)	المردودية المالية	السنوات	عدد الشركاء	السن	إنتاجية كل عامل	مدة حياة المؤسسة	نسبة الديون قصيرة المدى
	.	,094	,311	,039	,110	,277	,041
	,094	.	,012	,000	,000	,000	,007
	,311	,012	.	,011	,005	,052	,284
	,039	,000	,011	.	,000	,008	,015
	,110	,000	,005	,000	.	,000	,014
	,277	,000	,052	,008	,000	.	,047
	,041	,007	,284	,015	,014	,047	.
N	المردودية المالية	السنوات	عدد الشركاء				
	11	11	11	11	11	11	11
	11	11	11	11	11	11	11
	11	11	11	11	11	11	11

السن	11	11	11	11	11	11	11
إنتاجية كل عامل	11	11	11	11	11	11	11
مدة حياة المؤسسة	11	11	11	11	11	11	11
نسبة الديون قصيرة المدى	11	11	11	11	11	11	11

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss24

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة. حيث يوضح الجدول أنّ معامل الارتباط الخطي قوي جدا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهذا يدل أنّ هناك علاقة طردية بين المتغيرات حيث بلغ عدد الشركاء 0.16، مؤشر السن 0.554 ومؤشر الإنتاجية 0.402، دورة الحياة 0.201 ونسبة الديون على المدى القصير 0.546 ومؤشر المردودية 1.00.

F: هو إحصائية فيشر.

t-: هي عبارة عن قيمة إحصائية T ستودنت.

- Durbin-Watson: إحصائية المقدرة لاختبار درين واتسون .

- R-deux: معامل الارتباط.

الجدول 53

علاقة متغيرات النموذج المستقلة بالمتغير التابع في المؤسسة الثانية

Récapitulatif des modèles^b

		Modèle
		1
R		,715 ^a
R-deux		,512
R-deux ajusté		-,220
Erreur standard de l'estimation		,89283
Modifier les statistiques	Variation de R-deux	,512
	Variation de F	,699
	ddl1	6
	ddl2	4
	Sig. Variation de F	,669
Durbin-Watson		3,122

a. Prédicteurs : (Constante), قصيرة الديون نسبة, السنوات, السن, المؤسسة حياة مدة, الشركاء عدد, المدى عامل كل إنتاجية

b. Variable dépendante : المالية المردودية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط الخطي قوي جدا بين المتغيرات المستقلة في النموذج النهائي وفعالية المؤسسة، حيث بلغت معامل قيمة الارتباط في (المؤسسة 2) 0.715 إذ أنّ هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة (51%)، والباقي (49%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

2.3.4- إختبار الارتباط بين المتغيرات

وبعد صياغة النموذج القياسي سنقوم باختبار المعادلة المشكلة للنموذج وتحليل مختلف نتائجها وذلك من أجل التأكد من مدى صحة فرضية البحث أو نفيها اعتمادا على الحزم الإحصائية لبرنامج SPSS 24 واستنادا على طريقة المربعات الصغرى لنموذج الإنحدار المتعدد كانت النتائج كما يلي :

الجدول 54

إختبار الارتباط بين المتغيرات في المؤسسة الثانية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	sig	Tolérance	VIF
	B	Erreur standard	Bêta				
1 (Constante)	828,485	1575,535		,526	,627		
السنوات	,441	,806	-1,811	-,547	,613	0.250	2.01
عدد الشركاء	,656	1,666	-,328	-,393	,714	0.420	2.20
السن	1,091	1,174	1,161	,929	,405	0.480	11.30
إنتاجية كل عامل	,000	,001	1,364	,368	,732	0.520	2.56
مدة حياة المؤسسة	,432	1,810	-,279	-,239	,823	0.530	2.45
نسبة الديون قصيرة المدى	,613	1,065	,383	,576	,596	0.710	2.69

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة في النموذج أقل من 10، تراوحت ما بين 2.01 و 2.69، وقيمة التباين

الخاص بها أكبر من 0.05 (0.250 و 0.710). مما يعني القول انه ليس هناك أي مشكلة في تحليل الانحدار.

3.3.4- تباين خط الانحدار

يوضح الجدول التالي تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه:

H_0 : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

H_1 : خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة

الجدول 54

تباين خط الانحدار في المؤسسة الثانية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,344	6	,557	,699	,004 ^b
Résidu	3,189	4	,797		
Total	6,533	10			

a. Variable dépendante : المالية المرودية

b. Prédicteurs : (Constante), السن، المؤسسة حياة مدة، الشركاء عدد، المدى قصيرة الديون نسبة، عامل كل إنتاجية، السنوات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

$0.05 \geq sig$)، حيث أن مستوى دالة الإختبار هو 0.004 وهي أقل من مستوى

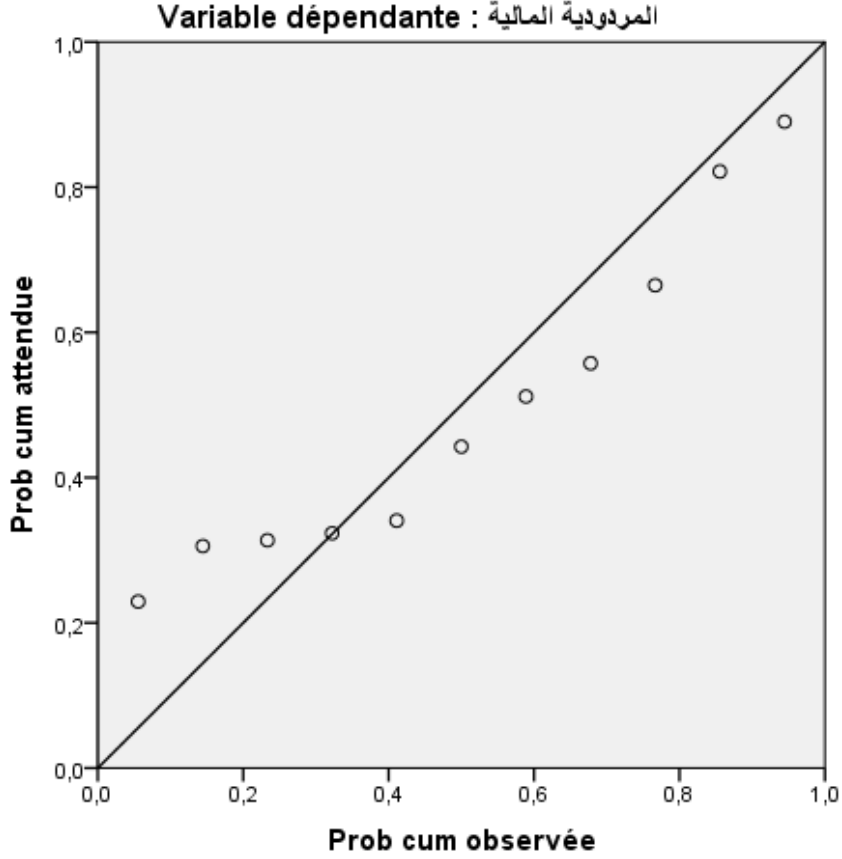
المعنوية 0.05، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط

الانحدار يلائم المعطيات المقدمة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 7

ملائمة خط الانحدار للمعطيات المقدمة في المؤسسة الثانية

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار

من خلال الجدول 57 يمكننا صياغة المعادلة بالشكل النهائي التالي:

$$Rnf = 0.656 * Ass + 1,091 * age + 0.000 * pro + 0,432 * Cycle + 0,432 * Tdct$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أنّ هناك تأثير إيجابي لمتغيرات النموذج المستقلة (عدد الشركاء، السن، الإنتاجية، دورة حياة المؤسسة، مستوى الديون على المدى القصير) على مؤشر المردودية المالية، باعتبار أن إشارة كل العوامل موجبة، حيث يتضح لنا أنه بدون التحكم في العوامل السابقة الذكر فإن فعالية المؤسسة تكون معدومة، وبالتالي يمكن القول أن فعالية هذه الأخيرة يتأثر كثيرا بالعوامل السابقة. وهذا يدفعنا للقول أنّ هناك

علاقة ترابط قوية بين جميع متغيرات النموذج ومتغير المردودية الذي يعتبر كمؤشر لفعالية المؤسسة.

درسنا في هذا الفصل أثر متغيرات الحوكمة على فعالية المؤسسة من خلال ثلاث مراحل، الأولى تحديد اهم المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ثم تفسير واقع علاقة متغيرات الحوكمة المستقلة على الفعالية المالية للمؤسسة من خلال قياس مؤشر المردودية المالية في المؤسستين في مرحلة ثانية. ثم إنتقلنا إلى دراسة مدى وجود إختلاف بين المؤسستين. وتوصلنا إلى نتيجة عامة جدّ هامة تتمثل في العلاقة الإيجابية التي تربط متغيرات الحوكمة والفعالية المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أنّ تطبيق الحوكمة في المؤسسة الأولى ترجم بفعالية مالية وبالمقابل فإن غياب تطبيق الحوكمة في المؤسسة الثانية انعكس سلبا على الفعالية المالية لهذه الأخيرة.

يهدف القسم الثاني من هذه الرسالة إلى تحقيق العديد من الأهداف المحددة في الجزء الأول والتي يمكننا تقسيمها إلى قسمين: (1) الإجابة على الأسئلة الفرعية للبحث، وتعميق معرفة نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الصناعة الغذائية؛ لتحسين النموذج النظري للحوكمة الموسعة عن طريق تكيفه مع هذه المؤسسات؛ (2) التحقق من صحة الفرضيات.

نظرنا في الفصل الثالث من الأطروحة حول الجزء الأول من الأهداف، والذي كان ممكنا تحقيق ذلك بفضل إنشاء إستبيان لمجموعة أصحاب المصالح في 9 مؤسسات وتحليل النتائج المحصل عليها. تمكنا من تحديد الجهات الفاعلة والآليات الرئيسية التي تؤثر على المسير في صنع القرار. وتوصلنا إلى نتيجة جد مهمة تتمثل في غياب الحوكمة بصورة عامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في طاع الصناعة الغذائية وهذا حسب ما أشارت إليه نتيجة الإستبيان.

في الفصل الرابع ولاستكمال الدراسة قمنا بفحص احصائيات الفصل السابق. للقيام بذلك، قمنا ببناء مؤشرات من قواعد البيانات المحاسبية التي تم استخدامها كمتغيرات واضحة في نموذج الانحدار المتعدد بطريقة المربعات الصغرى العادية MCO. وقد أتاحت لنا نتائج هذا المنهج التحقق من صحة الفرضيات، وبالتالي تأكيد العلاقة الإيجابية التي تربط بين تطبيقات الحوكمة والفعالية المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خاتمة عامة

الهدف من هذه الرسالة هو تقييم تأثير الحوكمة والقيادة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن الدراسات في هذا الميدان شبه غائبة خاصة بالنسبة لقطاع الصناعة الغذائية.

في الفصل الأول، تم عرض النقاش النظري المرتبط بالحوكمة، الذي تم تطويره في البداية لفهم المشاكل المتعلقة بفصل الملكية وإدارة المؤسسات، وكذلك تضارب المصالح بين المالكين والمسيرين. بعد مراجعة أدبيات الحوكمة بشكل عام، وبشكل أكثر تحديداً للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حددنا العديد من العناصر التي يمكن أن تؤثر على اختيارنا للإطار النظري للدراسة. 1/ هيكل الملكية بناء على مالك واحد أو مجموعة من الشركاء، 2/ تحديد تأثير المسير في صنع القرار، 4/ وجود أهداف اقتصادية أو غير اقتصادية للمالكين.

من أجل دراسة حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اخترنا النموذج النظري الذي يعد أكثر تلائماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونه يتضمن غالبية المتغيرات التي جاءت بها معظم النظريات وهو نموذج الحوكمة الموسعة لـ Charreaux 2008. حيث يسمح هذا النموذج بالنظر إلى الحوكمة من عدة زوايا: 1/ جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة؛ 2/ جميع النوافذ التي تؤثر من خلالها الآليات على القرارات داخل المؤسسة؛ 3/ المسير باعتباره الفاعل المركزي للحوكمة.

لقد سمح لنا استخدام هذا النموذج العام بتحديد مسألتين فرعيتين للبحث فيما يتعلق بتحديد العناصر الفاعلة بالإضافة إلى الآليات ووظائفها في نظام حوكمة هذه المؤسسات. كما قدمنا فرضيتين بحثيتين تهدفان إلى التحقق من صحة النموذج من خلال تأكيد تأثير نظام الحوكمة والمسير على الفعالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يسلط الفصل الأول الضوء على الاهتمام النظري لهذه الأطروحة، حيث يتم تطبيق نظريات الحوكمة في المؤسسات الكبيرة الخاصة. كان هدفنا لذلك هو إقترح إطار نظري لدراسة الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل فهم أفضل لعمل هذه المؤسسات. في هذا الجزء الأول من الأطروحة، طرحنا أسئلة حول تحديد الجهات الفاعلة وآليات الحوكمة الخاصة، فرضيات حول تأثير نظام الحوكمة والمسير على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

في الفصل الثاني، حدّدنا الغرض من بحثنا من خلال تقديم الخصائص الرئيسية لقطاع الصناعة الغذائية في الجزائر. وطرق حوكمته لكن هذا بعد تقديمنا لدراسة تتعلق بالقطاع الفلاحي نظرا لعلاقته الوطيدة بقطاع الصناعة الغذائية باعتبارها الممول الرئيسي من ناحية توفير المدخلات والمواد الأولية الرئيسية لهذا القطاع.

يقدم الفصل الثالث الخطوة الأولى للتحليل، ذات الطبيعة النوعية، التي قمنا بها لفهم وإضفاء الطابع الرسمي على نظام الحوكمة الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية. من خلال هذه الدراسة، أردنا تعميق معرفتنا بنظام تسيير مؤسسات الصناعة الغذائية، والاجابة على الأسئلة الفرعية للبحث وإضافة عناصر التحقق إلى فرضياتنا. إجراء مجموعات التركيز في 9 مؤسسات غذائية وتحليل المحتوى الموضوعي من تحديد العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار. في النهاية حدّدنا خمسة أسئلة رئيسية استطعنا من خلالها تحديد طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسات وهل هي مرتبطة بمبادئ الحوكمة أم لا. وجدنا اختلاف بين المؤسسات حيث أن هناك بعض المؤسسات تعمل جاهدة لتطبيق نظام الحوكمة في سياستها التسييرية، إلا أننا وجدنا من جهة أخرى أن 6 مؤسسات لا تزال إلى يومنا هذا تتجاهل نظام الحوكمة في نمط تسييرها.

في الفصل الرابع، أردنا التحقق من صحة فرضياتنا الفرعية حول نموذج الحوكمة الممتدة من خلال التحليل الكمي. تم بناء نموذج المربعات الصغرى على أساس المخطط المفاهيمي المقترح في نهاية الدراسة النوعية (الفصل 3). يعتمد هذا النموذج على المعادلة الرئيسية المبنية على 5 متغيرات مستقلة تمثلت في عدد الشركاء، السن، الإنتاجية، دورة حياة المؤسسة ونسبة الديون على المدى القصير ومتغير تابع تمثل في المردودية التي تعتبر كمؤشر لقياس الفعالية. وقد سمح لنا ذلك برفض الفرضية الأولى أي أنه لا يتم تطبيق الحوكمة في جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية. وتأكيد قبول الفرضية الثانية أي أنّ استخدام النموذج الإيجابي للحوكمة الموسعة له علاقة بالفعالية المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبناء على ذلك فإننا نؤكد أن نظام الحوكمة المؤسسي التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الفعالية المالية للمؤسسة. من بين الجهات الفاعلة في النظام، فإن الشركاء والسن هم الجهات الأكثر نفوذاً بالمقارنة مع متغير الإنتاجية ودورة حياة المؤسسة والديون قصيرة الأجل، وهذا يتوافق مع ما جاء به Charreaux.

وختاماً يمكننا أن نستخلص من دراستنا النظرية والتطبيقية أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية وفي جميع القطاعات الأخرى مطالبة بتطبيق نموذج الحوكمة الموسعة لتطوير فعاليتها المالية والإقتصادية ولضمان خاصة بقائها في السوق وتحسين تنافسيتها.

المراجع

المراجع باللغة العربية

المؤلفات

- أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.

- أحمد علي خضر، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.

- أمار جيل، **حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي**، مركز المشروعات الدولية الخاصة.

- إيمان فتحي أحمد مصطفى، **دور المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات لتحقيق شفافية المعلومات**، منشور في: مروة أحمد، سمير العبادي، محمود ابو العرا، شاكر إسماعيل، **الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية**، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي. للنشر والتوزيع، الأردن.

- التميمي، عباس حميد، **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة**.

[http:// www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc](http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc)

- أفيناش ديكسيت "Avinash k.dixit"، ترجمة نادر ادريس النل، **صنع السياسات الاقتصادية، منظور علم سياسة تكاليف الصفقات**، الطبعة الأولى 1998، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.

- حماد طارق عبد العال ، **حوكمة الشركات (المفاهيم -المبادئ - التجارب)**، تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.

- محمد الشريف بن زاوي، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي ، 2012.

- محمد صالح تركي القريشي، علم إقتصاد التنمية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، 2010.
- محمد علي المقبلي، سياسات برامج الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على القطاع الزراعي في الدول النامية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2012.
- سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- علاء فرحان طالب، ايمان شيحان الدشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء الدالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- فاتح حركاتي، الاكتفاء الذاتي في ظل السياسة التنموية الجديدة في الجزائر، الطبعة الأولى، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، 2015.
- فوزية غربي، الزراعة العربية وتحديات الأمن الغذائي-حالة الجزائر- الطبعة الثانية، مركز دراسات الوحدة العربية، 2011.

المجلات و الأطروحات

- آيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر آفاق وقيود، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 6.
- مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة حالة المؤسسات العمومية الإقتصادية في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 01، 2015.
- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

- فيصل محمود الشواررة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 25، العدد رقم 02، 2009.

- رشيدة بوعافية، سارة عزاز، دور القطاع الفلاحي في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (1990-2013)، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 07، أبريل 2017.

الملتقيات

- أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، مداخلة في الملتقى الدولي التاسع حول في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، جامعة شلف، 23-24 نوفمبر 2014.

- الأخضر بن عمر، علي باللموشي، معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها، مداخلة في الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ومي 05-06-2013، جامعة الوادي.

- بوقرة رابح، غانم هجيرة، الحوكمة. المفهوم والأهمية، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

- - براق محمد، قماف عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابة الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري، بطاقة مشاركة في ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد انتظالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

- زايد مراد، ترغيني صبرينة، البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

- محمد راتول، بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17-18 أفريل 2006.
- محمد زرقون، انعكاسات إستراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد7، 2009-2010.
- عبد الحق بن تقات، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2011.
- عبد الحق بن تقات، دراسة تحليلية للتجارة الخارجية للمواد الغذائية الجزائرية (بالتركيز على فترة 1980-2008)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 8، العدد1،، جامعة ورقلة، 2015 12.
- عبد الرزاق بن زاوي، إيمان بن زاوي، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.
- فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- رقية حسياني وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد امالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.
- شريف بودري، متطلبات ترقية ودعم الصناعات الغذائية كآلية لتحقيق الأمن الغذائي في الدول العربية، مداخلة في الملتقى الدولي التاسع حول في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، جامعة شلف، 23-24 نوفمبر 2014.

- ذهبية لطرش، واقع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي المستدام، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد رقم 15، 2015، ص 3.

المراجع باللغة الفرنسية:

- Alain Finet, (2005), *Gouvernance d'entreprise, enjeux managériaux, comptable et financiers*, de boeck université, 1ere édition.
- Alchian, A. et Demsetz, H.,(1972), « Production, Information costs & Economic Organization », *The American Economic Review*, vol 62, n° 5.
- Allouche, J. et Amann, B. (2000). « L'entreprise familiale : un état de l'art ». *Revue Finance, Contrôle, Stratégie* 3(1).
- Allouche, J. et Amann, B. (2002), «L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale», *Revue française de gestion* 5(141).
- Anderson, R., Mansi, S. et Reeb, D. (2002), «Founding family ownership and the cost of debt», Working Paper, *Rawls School of Business*.
- Ang, J. S. (1991), « Small business uniqueness and the theory of financial management », *The journal of small business finance* 1(1).
- Ang, J. S., Cole, R. et Wuh Lin, J. (2000), «Agency costs and ownership structure», *The journal of finance* 55(1).
- Aronoff, C. et Ward, J. (1995), « Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future? », *Family Business Review* 8(2).
- Badie, Z. et Merton, R. (2011), *Finance*, Prentice, New jersey, Pearson Editon.
- Basly, S. (2006), « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique ». Colloque de l'Association Française de Finance. Poitiers.
- Basly, S. (2007), « Le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familiale ». Congrès de l'AFFI, Bordeaux.

- Berle, A. et Means, G., (1972), «Property rights and Economic theory: a survey of recent literature», *Journal of Economic literature*, n°12.
- Benoit Ferrandon, « panorama des théories de la firme », les nouvelles logiques de l'entreprise, *Cahiers français*, n° 309, *entreprises et entrepreneurs*.
- Brouard, F. et Di Vito, J. (2008), « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME ». *9ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*. Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Bilan du programme de soutien à la relance Economique.
- Brahim, A., (1991), *Stratégie de développement pour l'Algérie, Défis et enjeux*, Paris, Economica.
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. et Carland, J. A. (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization ». *The Academy of Management Review* **9**(2).
- Cadot, J. (2008), *Asymétrie d'information dans la relation banque-entreprise: proposition d'un modèle adaptatif, le cas de l'installation en viticulture*, Thèse de doctorat en économie et gestion, Montpellier, Université Montpellier II.
- Cerrada, K. et Janssen, F. (2006) , « De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique », *Revue internationale PME* **19**(3-4).
- Charreaux, G., (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance: de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », *Working Papers CREGO 1110402*, Université de Bourgogne – CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Charreaux, G. (2008), « À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale ». *Économie et sociétés, Série Économie de l'entreprise*(10).
- Charreaux, G. (1997a), « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace.? », *Revue française de gestion*, n° 115.

- Charreaux, G.(1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise », *Revue française de gestion*, Novembre/Decembre, n° 111, p. 11.
- Charreaux, G. et Desbrières, P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale». *Revue Finance, Contrôle, Stratégie* 1(2)).
- Charreaux, G. (1998a), *La gouvernance des PME. PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement*. Paris, Economica.
- Charreaux, G. (1997b), *Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, Théories et faits*, Paris, Economica.
- CNES, Stratégie de développement de l'agriculture, Alger, 2003.
- CNES, Rapport sur la conjoncture économique et sociale du 2^e trimestre 2005.
- CNES, Rapport sur la problématique de développement agricole : élément pour un débat national, 2000.
- CNES, Note de conjoncture du deuxième semestre 2004, mai 2005.
- D'après MPAT, Annuaire statistique de l'Algérie de 19979.
- D'après l'ONS.
- D'Ambroise, G. et Muldowney, M. (1988), « Management theory for small business: attempts and requirements». *Academy of management review* 13(2).
- Demsetz, H.,(1967), «Toward a theory of property rights», *American Economic review*, vol 57.
- Donckels, R. et Fröhlich, E. (1991), « Are family businesses really different? European experiences from STRATOS », *Family Business Review* 4(2).
- Einsenhardt, « Agency theory : an assessment and Review », *academy of Management Review*, vol 14, n°1.
- Fama, E. F. (1980), «Agency Problems and the theory of the firm», *Journal of political economy* 88(2).

- Fatima Zhara BOUKHEDIMI Hichem Sofiane SALAOUATCHI, Saidat ALNEDJM, (2016), « The importance of implementing the principles of governance in reducing the problem of conflict of interest under the investment project », *Revue des Sciences Commerciales*, Volume11, Numéro 21.
- Gomez, P.,Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise : Modèle économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions.
- Hambrick, D. et Mason, P. (1984), « Upper echelons: The organization as a reflection of its topmanagers » . *The Academy of Management Review* 9(2).
- Héra Gharbi (2002), *Enracinement des dirigeants : une revue de la littérature* , FROG.
- Horri Khelifa, Dahane Azeddine, Maatoug Mhamed (2015), « Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie », *European Scientific Journal*, edition vol 11.
- Hirshleifer, D., « Managerial, Reputation and Corporate Investments Decisions », *Financial Management*, 1993.
- Hirigoyen, G. et Caby, J. (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Paris, Economica.
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976), «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics* 3(4).
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1992), *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME Perspectives en management stratégique*, Paris, Economica–Gestion.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1992), *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME Perspectives en management stratégique*, Paris, Economica–Gestion.
- Leach, P. et Bogod, T. (1999), *Guide to the family business*, Londres, Kogan.

- Lepage, F. et Couderc, J.-P. et Perrier, J.-P. et Parent, D. (2011). « Transfert : les déterminants de la performance des exploitations agricoles familiales », *Économie Rurale* 4(324).
- M. Lakehal (1992), *Algérie, De l'indépendance à l'état d'urgence*, Paris, L'Harmattan.
- M- Gilis, D. H. Perkins, M. Roemer, D. R. Snodgrass (1998), *Economie du développement*, Traduction de la 4^e 2dition américaine par Baron-Renault, Bruxelles, paris, De Boeck et Larcier s. a.
- Marchesnay, M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance ». *Revue française de gestion* 3(144).
- Marchesnay, M. et Fourcade, C. (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Paris, Nathan.
- McMahon, R. G. P. et Holmes, S. et Hutchinson, P. et Forsaith, D. M. (1993), *Small enterprise financial management theory and practice*, Australia, Harcourt Brace.
- Melin, L. et Nordqvist, M. (2000), *Corporate governance processes in family firms. The role of influential actors and the strategic arena*, ICSB World Conference; Salvato, C. (2002), « Towards a stewardship theory of the family firm », 13^{ème} conférence du FBN.Helsinki.
- Ménard, L. (1994), *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*, Montréal, Institut canadien des comptables agréés.
- Miller, D. et Le Breton-Miller, I. (2006), « Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities ». *Family Business Review* 19(1).
- Ministère de l'agriculture et du développement rural, Rapport national de l'Algérie sur la mise en œuvre de la convention de lutte contre la désertification, septembre (2004).

- Ministère de la planification et de l'aménagement du territoire (MPAT), Synthèse du bilan économique et social de la décennie 1967–1978, mai 1980 ; Le conseil national de la planification pour la période 1986–1990, et calcul personnel.
- Morck. R, shilfer. A, Vishny. R. W (1990), «Do Managerial objectives drive bad acquisition? », *Journal of finance*, n° 45.
- (2002), «Relational and contractual governance infamily firm: effects on strategic decision making», *Family Business Review* 15(3).
- Oliver Williamson (1984), « corporate governance» , *the yale law journal*, vol 93, n° 7, june.
- Oliver Williamson (1985), « Economie institution capitalisms: firms, markets, relational contracting», New York, *Free press*, London, Collier Macmillan, 1985.
- Parrat. Frédéric,(2003), *le gouvernement d'entreprise* , Dunod, Paris.
- Milgom, P. et Roberts, J.,(1997), *Economie,organisation et management* , PUG.
- Pige, B. (1998), « Enracinement des dirigeants et Richesse des actinnaires », *Finance contrôle stratégie*, vol 1, n° 3.
- Paquerrot, M., *Stratégie d'enracinement des dirigeant, performance de la firme et structure de contrôle*, *Le gouvernement des entreprise*, Paris, Edition Economica, 1997.
- Paquerrot, M., « L'enracinement des dirigeants et ses effets », *Revue française de gestion*, n° 111.
- S. Bedrani, (2001), «L'agriculture et le rural durant la période 1990–2000 », in A. Mahiou et J.–R. Henry, *Où va l'Algérie ?*, Paris/Aix–en–Provence, Karthla/IREMAM.
- Salvato, C. (2002), « Towards a stewardship theory of the family firm», 13ème conférence du FBN, Helsink.

- Shleifer, A. et Vishny, R. W., « Management Entrenchment : the case of Manager Specific Investments », *Journal of finance economics*, vol 25, n° 1.
- Schulze, W. et al (2001), «Agency relationships in familyfirms: theory and evidence», *Organization Science* **12**(2).
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. et Buchholtz, A. (2001), «Agency relationships in familyfirms: theory and evidence», *Organization Science* **12**(2).
- St-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME : Théories et pratiques*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Stéphane Trébuq, « La Gouvernance d'entreprise Héritière de conflits Idéologique et Philosophique », communication pour *Le neuvième journée d'histoire de la comptabilité² et du management*, Crefie-Université Paris-Dauphine avec le soutien de l'association francophone de Comptabilité, 20-21 mars 2003.
- St-Pierre, J. (1999), *La gestion financière des PME : Théories et pratiques*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Stiglitz, J. E. et Weiss, A. (1981). «Credit Rationing in Markets with Imperfect Information», *American Economic Review* **71**(3).
- Torrès, O. (1999), *Les PME*, Paris, Dominos Flammarion.
- Torrès, O. (2007), *La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux*, Editions La Documentation Française – Oséo.
- Walker, E. W. et Petty II, W. (1978), « Financial differences between large and small firms». *Financial management* **7**(4).
- Wirtz, P. (2008), « Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique ? » Cahier du FARGO n° 1080701.
- Weir, C., Laing, D. et McKnight, P. (2002), «Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies», *Journal of business finance and accounting* **29**(5-6).

– Simon, Y. et Teznas du Montcel, H.,(1977), « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise », *Revue Economique*, vol 28, n° 3.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	: نظرية المستويات العليا للمنظمة	1
35	نموذج الحوكمة الموسعة	2
76	هيكل الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3
167	دليل الإستبيان	4
186	العوامل المؤثرة في الفعالية المالية	5
196	ملائمة خط الانحدار للمعطيات المقدمة في المؤسسة الأولى	6
204	ملائمة خط الانحدار للمعطيات المقدمة في المؤسسة الثانية	7

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	نظرية الوكالة والفصل بين وظيفتي الملكية واتخاذ القرار داخل المؤسسات	1
34	مقارنة نظرية الوكالة ونظرية المستويات العليا	2
61	خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3
82	أهمية آليات الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	4
85	الحجج لتطبيق نظريات الحوكمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5
101	توزيع المساحة الفلاحية الإجمالية للجزائر ما بين (1967-2016)	6
110	تطور المساحة المروية في الجزائر بين سنتي 1967-2017	7
112	تطور الميكنة الفلاحية في الجزائر 1967-2016	8
113	تطور إقنتاء العتاد الفلاحي ما بين 1967-2016	9
116	تطور هيكل القيمة المضافة بمليارات الدينارات ما بين 1970-2015	10
116	تطور معدّل نمو القيمة المضافة للقطاع الفلاحي ما بين (1975-2016)	11
117	تطور مناصب العمل حسب القطاعات ما بين (1990-2016)	12

	(بآلاف العمال)	
118	معدل تغطية الواردات بالصادرات الفلاحية ما بين 2014-1990	13
120	تطور متوسط الإنتاج السنوي للمواشي بين (2017-1989)	14
137	مساهمة الصناعات الغذائية في التوظيف للفترة (2000- (2015	15
138	مساهمة الصناعة الغذائية في خلق القيمة المضافة للفترة ما بين (2015 -2010)	16
139	أهم المواد الغذائية المنتجة في الجزائر والمواد الغذائية المستوردة والمواد الغذائية المصدرة	17
140	واردات الجزائر لبعض المنتجات الغذائية لسنتي (2016- (2017	18
141	صادرات الجزائر من المنتجات الغذائية لسنتي (2016- (2017	19
148	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة ما بين (2006-2016)	20
149	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب القطاع للفترة (2006 -2016)	21
150	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص للفترة ما بين (2006 -2016)	22
151	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب النشاط للفترة (2006 -2016)	23
153	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة للفترة (2012-2015)	24

154	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل للفترة (2010-2016)	25
156	أهم المنتجات الغذائية في الجزائر	26
160	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية للفترة(2006-2016)	27
165	مجموعة الأفراد المشاركين في الإستبيان	28
169	نتائج الإستبيان	29
170	نتائج الإختبار الكلي للإستبيان	30
171	نتيجة الإجابة على السؤال الأول	31
171	نتيجة الإجابة على السؤال الثاني	32
172	نتيجة الإجابة على السؤال الثالث	33
172	نتيجة الإجابة على السؤال الرابع	34
173	نتيجة الإجابة على السؤال الخامس	35
174	نتيجة إستبيان المؤسسة الأولى	36
175	نتيجة إستبيان المؤسسة الثانية	37
176	نتيجة إستبيان المؤسسة الثالثة	38
177	نتيجة إستبيان المؤسسة الرابعة	39
178	نتيجة إستبيان المؤسسة الخامسة	40
179	نتيجة إستبيان المؤسسة السادسة	41
180	نتيجة إستبيان المؤسسة السابعة	42
181	نتيجة إستبيان المؤسسة الثامنة	43
182	نتيجة إستبيان المؤسسة التاسعة	44
189	المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع في المؤسستين	45
190	المعطيات المتعلقة بالمؤسسة الأولى	46

192	نموذج الإرتباط الخطي لمتطلبات تطبيق متغيرات الحوكمة على فعالية المؤسسة الأولى	47
193	علاقة متغيرات النموذج المستقلة بالمتغير التابع في المؤسسة الأولى	48
194	اختبار الارتباط بين المتغيرات في المؤسسة الأولى	49
195	تباين خط الانحدار في المؤسسة الأولى	50
197	معطيات المؤسسة الثانية	51
199	نموذج الإرتباط الخطي لمتطلبات تطبيق متغيرات الحوكمة على فعالية المؤسسة الثانية	52
200	علاقة متغيرات النموذج المستقلة بالمتغير التابع في المؤسسة الثانية	53
202	اختبار الارتباط بين المتغيرات في المؤسسة الثانية	54
203	تباين خط الانحدار في المؤسسة الثانية	55

قائمة المحتويات

03مقدمة
16القسم الأول: الإطار النظري للحوكمة وتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
17الفصل الأول: نظريات الحوكمة وتلائمها مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
181.1- الإطار النظري للحوكمة
181.1.1- نظريات الحوكمة
442.1.1- الإطار المفاهيمي للحوكمة
552.1- الإطار المفاهيمي لهدف الدراسة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
551.2.1- ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
572.2.1- المعوقات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
583.2.1- الخصوصيات الهيكلية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
653.1- ملائمة الحوكمة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
671.3.1- تعريف الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
692.3.1- الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات العائلية
753.3.1- خصائص العلاقات بين نظام الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
814.3.1- خصوصيات آليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
845.3.1- إختيار الإطار النظري للحوكمة الموسعة
89الفصل الثاني: القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية
891.2- حوكمة القطاع الفلاحي
901.1.2- خصائص القطاع الفلاحي
942.1.2- سياسات تدخل الدولة في القطاع الفلاحي
983.1.2- واقع القطاع الفلاحي في الجزائر
1114.1.2- وسائل الإنتاج الفلاحي

115قراءة إقتصادية كلية لقطاع الفلاحة.....5.1.2
118تطور الإنتاج النباتي والحيواني.....6.1.2
121حوكمة الصناعات الغذائية.....2.2
122مفهوم الصناعة الغذائية.....1.2.2
124أهمية قيام الصناعات الغذائية2.2.2
127خصائص الصناعة الغذائية.....3.2.2
128تطور قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر.....4.2.2
132سياسة تدعيم الدولة لقطاع الصناعة الغذائية.....5.2.2
135مساهمة الصناعات الغذائية في الإقتصاد الجزائري.....3.2
136مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرع الصناعة الغذائية في التوظيف.....1.3.2
137مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الغذائية في القيمة المضافة.....2.3.2
138مساهمة الصناعة الغذائية في الميزان التجاري.....3.3.2
145القسم الثاني: دراسة تطبيقية للحوكمة وأثرها على الفعالية المالية في المؤسسات الصغيرة.....145
146الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....146
1461.3- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....146
1491.1.3- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات.....149
1512.1.3- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط.....151
1523.1.3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري.....152
1552.3- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة الغذائية في الجزائر.....155
1551.2.3- أهم الصناعات الغذائية في الجزائر.....155
1602.2.3- عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية.....160
1613.3- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....161
1611.3.3- تصميم الدراسة الميدانية.....161
1682.3.3- مراحل الإستبيان وجمع المعلومات168

170التحليل النوعي للمعطيات.....3.3.3
183الفصل الرابع: دراسة قياسية لأثر متغيرات الحوكمة على الفعالية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطةفي قطاع الصناعة الغذائية.....
1831.4- النموذج المستخدم وعرض للمتغيرات.....
1841.1.4- النموذج المستخدم.....
1852.1.4- عرض متغيرات النموذج.....
1902.4- بناء نموذج قياسي لفعالية المؤسسة الأولى.....
1911.2.4- نموذج الارتباط الخطي للمؤسسة الأولى.....
1942.2.4- إختبار الارتباط بين المتغيرات.....
1953.2.4- تباين خط الإنحدار.....
1983.4- بناء نموذج قياسي لفعالية المؤسسة الثانية.....
1991.3.4- نموذج الارتباط الخطي للمؤسسة الأولى.....
2032.3.4- إختبار الارتباط بين المتغيرات.....
2053.3.4- تباين خط الإنحدار.....
211خاتمة عامة.....
212فائمة المراجع.....
225قائمة الأشكال.....
226قائمة الجداول.....

ملخص

إنّ الهدف من بحثنا هذا ينحصر في اطار تطبيق نظرية الحوكمة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية، حيث أن الدراسة التحليلية والمقارنة لتطبيقات الحوكمة سواءا على المستوى النظري أو على المستوى التجريبي، باستعمال الطرق النوعية و الكمية بين مختلف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسمح بمعرفة الفروقات و تقييم فعالية نظام الحوكمة حسب المحيط الاقتصادي والسياسي الذي تنتمي إليه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعة الغذائية، الفعالية المالية.

Résumé

L'objectif de cette recherche est limité à l'application de la théorie de la gouvernance aux petites et moyennes entreprises de l'industrie alimentaire, en analysant et en comparant les applications de gouvernance au niveau théorique ou expérimental en utilisant des méthodes qualitatives et quantitatives entre différentes petites et moyennes entreprises. Connaître les différences et évaluer l'efficacité du système de gouvernance en fonction de l'environnement économique et politique auquel les institutions appartiennent.

Mots clés: Gouvernance, Petites et Moyennes Entreprises, Industrie Alimentaire, Efficacité Financière.

Abstract

The objective of this research is limited to applying the theory of governance to small and medium enterprises in the food industry. Analyzing and comparing governance applications at the theoretical or experimental level using qualitative and quantitative methods among different small and medium enterprises allows Knowledge of the differences and assess the effectiveness of the governance system according to the economic and political environment to which the institutions belong.

Key words: Governance, Small and Medium Enterprises, Food Industry, Financial Efficiency.