

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد

-تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد و حوكمة الشركات

تخصص: حوكمة الشركات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر

تحت إشراف الأساتذة:

د. ثابت أول وسيلة

من إعداد الطالبة:

مح. قصاص فتيحة

أعضاء اللجنة:

رئيسا

جامعة تلمسان

أستاذ محاضر

الدكتور كرزابي عبد اللطيف

مشرفة

جامعة تلمسان

أستاذة محاضرة

الدكتورة ثابت أول وسيلة

ممتحنة

جامعة تلمسان

أستاذة محاضرة

الدكتورة بوشخي عائشة

ممتحنا

جامعة تلمسان

أستاذ محاضر

الدكتور شريف مصطفى

السنة الجامعية: 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

بادئ ذي بدء اشكر الله تعالى واحمده على ما انعم علينا بنعمة العقل ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، والذي نأمل أن نكون في المستوى المطلوب. وجزيل الشكر والعرفان إلى من قال فيهما الرحمن: « وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا ». إلى الصدر الرحب والقلب الحنون وقرة عيني أُمي الغالية، التي مهما قلت فلا أوفيها حقها.

إلى من رباني فأحسن تربيتي وأنار لي الطريق، وتنازل عن راحته وصارع العقبات لراحتي إلى ناصحي وصديقي وأخي: أبي العزيز و أشكر الأستاذة المؤطرة، الأستاذة الفاضلة : "العشعاشي وسيلة " التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة لانجاز هذا البحث و على قبولها تأطيرنا، ومتابعته الدائمة لعملنا.

وننقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا الكرام، على قبولهم تدريسنا، و الذين استفدنا منهم كثيرا طوال مدة تدريسهم، و نشكرهم على نصائحهم و توجيهاتهم. ولا يفوتنا أن نشكر أيضا من ساعدنا في انجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد ، على الخصوص : إسمهان، زينب، نسيمة رزين إلى كل عمال المكتبة.

ونشكر من ساعدنا في الطبع ونخص بالذكر : نسيمة رزين

شكرا

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى والدي و والدي اخلص وأحب الناس لي، بارك الله في عمرهما .

إلى الأستاذة الفاضلة المشرفة : السيدة العشعاشي وسيلة.

إلى سندي و رفيقتي، أختي سهام.

إلى أحبائي إخوتي: عبد الكريم و محمد.

إلى كل من علمني حرفا.

إلى صديقتي سميرة " سنية" وعائلتها خاصة الوالدة ، والى أمينة أسراري عزيزتي

بن هلال ممية.

إلى من خففت عني مشقة الدراسة وعناء الغربة، رفيقات دربي طيلة المشوار الجامعي،

وأخواتي في الله : حمليل إسمهان، ماكني زينب، رمضان فاطمة.

إلى زملائي و زميلاتي في العمل سابقا، خاصة بن سيد أحمد بن يحي ، بوطارفة خديجة.

كما أهدي هذا العمل إلى الأستاذ المحترم : " بوشرف جيلالي "

إلى كل دفعة ماجستير إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، تخصص: حوكمة الشركات.

واخص بالذكر كل الأساتذة و الزملاء الذين كانوا سندي في اللحظات الصعبة :

بن شيخ ، إيدو، بوشرف، عمراني قادة، بن سيد أحمد بن يحي.

والى كل من نسيهم قلبي وحفظهم قلبي

الفهرس

05الفهرس العام
18فهرس الجداول
20فهرس الأشكال
22مقدمة عامة
الفصل الأول:	
26 حوكمة المؤسسات
27 مقدمة الفصل
28 المبحث الأول: ماهية الحوكمة
28 المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوكمة
28 الفرع الأول: أصل كلمة حوكمة
29 الفرع الثاني: الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالحوكمة
30 الفرع الثالث: تعريف حوكمة المؤسسات
33 الفرع الرابع: تمييز الحوكمة عن الحكم الجيد والحكم الراشد
35 المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات والهدف منها
35 الفرع الأول: أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات
35 الفرع الثاني: أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين
35 الفرع الثالث: أهمية حوكمة المؤسسات في الجانب المحاسبي والرقابي
36 الفرع الرابع: الهدف من الحوكمة
37 المطلب الثالث: أهمية الثقافة الإدارية والجوانب الأخلاقية لمفهوم حوكمة المؤسسات
37 الفرع الأول: الثقافة الإدارية
38 الفرع الثاني: الجوانب الأخلاقية
38 المطلب الرابع: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
38 الفرع الأول: المساهمين
38 الفرع الثاني: مجلس الإدارة
39 الفرع الثالث: الإدارة
39 الفرع الرابع: أصحاب المصالح
40 المطلب الخامس: طبيعة وهيكل نظام حوكمة المؤسسات
40 الفرع الأول: طبيعة نظام حوكمة المؤسسات
41 1 تدخلات نظام الحوكمة

41	2 تطبيق نظام الحوكمة.....
41	3-مخرجات نظام الحوكمة.....
42	الفرع الثاني: هيكل نظام حوكمة المؤسسات.....
42	1 -المساءلة.....
42	2 -الشفافية.....
43	3 -العدالة.....
43	4 -المسؤولية.....
44	المطلب السادس: محددات تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات.....
44	الفرع الأول: المحددات الداخلية.....
45	الفرع الثاني: المحددات الخارجية.....
47	المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.....
47	المطلب الأول: نظرية الوكالة.....
47	الفرع الأول: علاقة الوكالة.....
50	الفرع الثاني: مشاكل الوكالة.....
53	الفرع الثالث: تكاليف الوكالة.....
54	المطلب الثاني: نظرية تكاليف الصفقات (أو تكاليف المعاملات).....
54	الفرع الأول: رونالد كوس Ronald Coase.....
54	الفرع الثاني: أوليفر ويليامسون Oliver Wilhiamson.....
57	المطلب الثالث: نظرية حقوق الملكية.....
57	المطلب الرابع: نظرية التجذر.....
59	المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات.....
59	المطلب الأول: مجلس الإدارة.....
59	الفرع الأول: تعريفه.....
60	الفرع الثاني: أهداف مجلس الإدارة.....
60	الفرع الثالث: تعيين أعضاء مجلس الإدارة ومعايير تقييمهم وتقييم أداء المجلس.....
60	1- تعيين أعضاء مجلس الإدارة.....
60	2-أنواع أعضاء مجلس الإدارة.....
61	3-المهارات والخبرات المطلوبة في عضو مجلس الإدارة.....
62	4-معايير تقييم أعضاء مجلس الإدارة.....

الفهرس

62	الفرع الرابع: واجبات والتزامات مجلس الإدارة.....
65	الفرع الخامس: حجم مجلس الإدارة.....
65	1- حجم مجلس الإدارة.....
65	2- درجة استقلاليته عن فريق العمل.....
66	المطلب الثاني: الأسواق المالية.....
66	الفرع الأول: ماهية الأسواق المالية.....
66	1- تعريف الأسواق المالية.....
66	2- نشأة الأسواق المالية وتطورها.....
67	الفرع الثاني: وظائف الأسواق المالية.....
68	الفرع الثالث: أهمية الأسواق المالية.....
69	الفرع الرابع: تنظيم وسير السوق المالي.....
70	الفرع الخامس: البورصة.....
71	الفرع السادس: التضليل على مستوى الأسواق.....
72	المطلب الثالث: سوق المسيرين وعقود النجاعة.....
72	المبحث الرابع: مبادئ ومؤشرات حوكمة المؤسسات.....
72	المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD.....
73	الفرع الأول: المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات.....
73	الفرع الثاني: المبدأ الثاني: حقوق المساهمين.....
73	الفرع الثالث: المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين.....
73	الفرع الرابع: المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات.....
73	الفرع الخامس: المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية.....
73	الفرع السادس: المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.....
75	المطلب الثاني: مبادئ لجنة بازل.....
76	المطلب الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية.....
77	المطلب الرابع: مؤشرات حوكمة المؤسسات.....
77	الفرع الأول: البعد الأول: التعبير والمساءلة.....
77	الفرع الثاني: البعد الثاني: الاستقرار السياسي.....
77	الفرع الثالث: البعد الثالث: فاعلية الحكومة.....
77	الفرع الرابع: البعد الرابع: نوعية الأطر التنظيمية.....

الفهرس

77	الفرع الخامس: البعد الخامس: تطبيق القانون.....
77	الفرع السادس: البعد السادس: مكافحة الفساد.....
79	خاتمة الفصل الأول.....
الفصل الثاني:	
80	المؤسسات العائلية.....
81	مقدمة الفصل.....
82	المبحث الأول: المقابلة والمقاول.....
82	المطلب الأول: ماهية المقابلة.....
82	الفرع الأول: مفهوم المقابلة "ريادة الأعمال".....
83	الفرع الثاني: الإطار النظري.....
85	الفرع الثالث: إيجابيات وسلبيات الأعمال الريادية.....
85	الفرع الرابع: الأهداف الإستراتيجية للريادة.....
86	المطلب الثاني: العملية الريادية.....
86	الفرع الأول: مفهوم العملية الريادية.....
86	الفرع الثاني: خصائص العملية الريادية.....
86	المطلب الثالث: المقاول (الريادي).....
86	الفرع الأول: تعريف المقاول.....
88	الفرع الثاني: الخصائص الشخصية للريادية.....
90	الفرع الثالث: الأدوار الخمسة لرائد الأعمال.....
91	الفرع الرابع: أصناف رواد الأعمال.....
94	المطلب الرابع: المدير.....
94	الفرع الأول: تعريفه.....
94	الفرع الثاني: أدواره.....
94	1- أدوار تفاعلية.....
95	2- أدوار معلوماتية.....
95	3- أدوار قرارية.....
95	الفرع الثالث: مهاراته.....
95	1- المهارات الفنية.....
95	2- المهارات الإنسانية.....

95	3-المهارات الإدراكية.....
96	4-المهارات الشخصية.....
96	5-المهارات التحليلية.....
97	الفرع الرابع: أنواع المديرين.....
97	1-أنواع المديرين حسب نوع التكلف (المنصب الإداري).....
97	2-أنواع المديرين حسب اهتماماتهم الشخصية والوظيفية.....
98	3-أنواع المديرين حسب اتخاذ القرار.....
98	4-أنواع المديرين حسب المستوى الوظيفي أو مستويات الإدارة.....
99	الفرع الخامس: سلوك قادة الشركات.....
100	المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها.....
100	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
100	الفرع الأول: صعوبة التعريف.....
100	الفرع الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
100	1-تعريف المؤسسة الصغيرة.....
100	2-تعريف المؤسسة المتوسطة.....
100	الفرع الثالث: تعريف الإتحاد الأوروبي.....
101	الفرع الرابع: تعريف مركز التنمية الصناعية للدول العربية.....
101	الفرع الخامس: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
102	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
102	الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
102	الفرع الثاني: أهميتها.....
104	المطلب الثالث: عوامل نجاح وأسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
104	الفرع الأول: عوامل النجاح.....
104	الفرع الثاني: أسباب الفشل.....
104	1-أسباب الفشل من وجهة نظر أصحاب العمل.....
104	2-أسباب الفشل في ضوء الدراسات الإدارية.....
106	المطلب الرابع: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
107	المطلب الخامس: إختيار الشكل القانوني.....
107	الفرع الأول: معنى الشكل القانوني.....

الفهرس

107	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني.....
108	الفرع الثالث: تغيير الشكل القانوني.....
108	الفرع الرابع: أبعاد الشكل القانوني.....
108	الفرع الخامس: أنواع الأشكال القانونية لأعمال.....
108	1 شركات الأشخاص.....
108	1.1 - شركة التضامن.....
109	2.1- شركة التوصية البسيطة.....
110	3.1- شركة المحاصة.....
110	2 -شركات رؤوس الأموال.....
110	1.2 - شركة المساهمة.....
111	2.2- شركة التوصية بالأسهم.....
111	3 -شركات ذات طبيعة مختلطة.....
111	1.3 - شركة ذات المسؤولية المحدودة.....
111	2.3- شركة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة.....
112	المبحث الثالث: المؤسسة العائلية: الماهية، و النماذج.....
112	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العائلية.....
112	الفرع الأول: تعريف.....
113	الفرع الثاني: العلاقة بين ريادة الأعمال والمؤسسات العائلية.....
114	المطلب الثاني: مزايا ومساوئ المؤسسات العائلية.....
114	الفرع الأول: المزايا الفريدة للمؤسسات العائلية.....
114	الفرع الثاني: المساوئ المحتملة للمؤسسات العائلية.....
115	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات العائلية.....
116	الفرع الأول: التحديات الخارجية.....
116	الفرع الثاني: التحديات الداخلية.....
116	المطلب الرابع: أنواع المؤسسات العائلية.....
116	الفرع الأول: المؤسسات العائلية التقليدية.....
116	الفرع الثاني: المؤسسات العائلية الصراعية.....
117	الفرع الثالث: المؤسسات العائلية الريادية.....
117	المطلب الخامس: عوامل نجاح المؤسسات العائلية.....

119	المطلب السادس: نماذج المؤسسات العائلية ومراحل تطورها.....
119	الفرع الأول: نماذج المؤسسات العائلية.....
121	الفرع الثاني: مراحل تطورها.....
122	المطلب السابع : موازنة بين متطلبات العائلة والعمل.....
123	المبحث الرابع: إدارة الصراع في المؤسسات العائلية.....
123	المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع.....
123	الفرع الأول: مفهوم الصراع.....
123	الفرع الثاني: أسباب الصراع.....
124	الفرع الثالث: تصور ابن خلدون للصراع.....
124	الفرع الرابع: مراحل الصراعات.....
124	المطلب الثاني: أنواع الصراع.....
124	الفرع الأول: الصراع الموضوعي.....
124	الفرع الثاني: الصراع الانفعالي.....
124	الفرع الثالث: الصراع الداخلي.....
125	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع.....
125	الفرع الأول: إستراتيجية تجنب الصراع.....
126	الفرع الثاني: إستراتيجية تحكيم الصراع.....
127	الفرع الثالث: إستراتيجية مواجهة الصراع.....
127	المطلب الرابع: أشكال النزاعات في المؤسسات العائلية.....
130	المبحث الخامس: إنتقال السلطة في المؤسسة العائلية.....
130	المطلب الأول: خصائص ومؤشرات انتقال السلطة في المؤسسات العائلية.....
131	المطلب الثاني: طبيعة عملية انتقال السلطة في المؤسسات العائلية.....
131	المطلب الثالث: عوامل ومحددات الإنتقال الناجح للسلطة.....
133	المطلب الرابع: الأبعاد الثلاثة لاختيار الخليفة في المؤسسات العائلية.....
134	المطلب الخامس: خصائص وسمات القائد القادم للشركة.....
135	الفرع الأول: مميزات المرشح.....
135	الفرع الثاني: طرق اختيار الوريث.....
136	خاتمة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث:

137	الحوكمة في المؤسسات العائلية في الجزائر.
138	مقدمة الفصل.
139	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات العائلية.
139	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات العائلية.
139	الفرع الأول: تعريف حوكمة المؤسسات العائلية.
140	الفرع الثاني: وظائف الحوكمة العائلية.
140	المطلب الثاني: حقوق المساهمين في المؤسسة العائلية.
142	المطلب الثالث: أهمية هيكل الملكية في المؤسسات على تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات....
144	المطلب الرابع: مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.
146	المطلب الخامس: أهمية حوكمة المؤسسات، بالنسبة للمؤسسات العائلية.
147	المبحث الثاني: التنظيمات العائلية. الموثيق العائلية ومجلس الإدارة.
147	المطلب الأول: التنظيمات العائلية.
147	الفرع الأول: مفهومها.
147	الفرع الثاني: أشكالها.
147	المطلب الثاني: الموثيق العائلية.
147	الفرع الأول: مفهوم ميثاق العائلة.
148	الفرع الثاني: أهميته في المؤسسات العائلية.
148	المطلب الثالث: مجلس العائلة.
148	الفرع الأول: تعريف مجلس العائلة.
149	الفرع الثاني: مجلس العائلة واستقرار المؤسسة العائلية.
151	الفرع الثالث: أسباب تكوين مجلس العائلة.
151	الفرع الرابع: مسؤوليات مجلس العائلة.
152	الفرع الخامس: الموقع التنظيمي لمجلس العائلة.
155	المطلب الرابع: مجلس الإدارة.
155	الفرع الأول: مجلس الإدارة في المؤسسة العائلية.
155	الفرع الثاني: عمل المجلس.
		الفرع الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين دور مجلس الإدارة في المؤسسات الكبيرة
156	والصغيرة.

156	الفرع الرابع:الأهداف الرئيسية لمجلس إدارة المؤسسة العائلية.
158	المطلب الرابع: مجلس الإدارة في القانون التجاري الجزائري.
158	الفرع الأول: مجلس الإدارة.
159	الفرع الثاني: تشكيل مجلس الإدارة.
159	الفرع الثالث: تعيين أعضاء مجلس الإدارة.
160	الفرع الرابع: مجلس المديرين. Directoire
160	الفرع الخامس: مجلس المراقبة. Conseil de Surveillance
المبحث الثالث: أدوات حوكمة المؤسسات العائلية غير المقيدة في	
البورصة.	
161	المطلب الأول: المؤسسة العائلية و القيد في البورصة.
163	المطلب الثاني: استخدام أدوات حوكمة المؤسسات.
165	المطلب الثالث: الأشخاص الذين تجري مقابلتهم بشأن حوكمة المؤسسات.
167	المطلب الرابع: بورصة الجزائر مقارنة مع بورصة تونس و المغرب.
167	الفرع الأول: بورصة الجزائر.
167	1 -إنشاء البورصة
168	2 -شركة إدارة بورصة القيم.
169	الفرع الثاني:بورصة تونس.
169	1 -نبذة تاريخية عن نشأة وتطور بورصة تونس
170	2-مهامنا.
170	3-طموحاتنا.
171	4-مزايانا.
171	5-مكاننا.
172	6-أسواق البورصة.
172	7-الامتيازات والحوافز.
172	1.7- بالنسبة إلى المستثمرين والمدّخرين.
173	2.7- بالنسبة إلى الشركات.
173	8-أهم المحطات في تاريخ بورصة تونس.
175	الفرع الثالث: بورصة الدار البيضاء.
175	1-إدراج البورصة.

176	2-مزاياء الإدراج.....
178	3-طرق الإدراج.....
181	4-مدرسة البورصة.....
184	المبحث الرابع: تجربة الجزائر في حوكمة المؤسسات
184	المطلب الأول: إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات.....
184	المطلب الثاني: أن سي أ-روبية-الجزائر.
185	الفرع الأول: الدروس الرئيسية.
185	الفرع الثاني: الخلفية.
185	الفرع الثالث: قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات.
187	الفرع الرابع: أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين.
188	الفرع الخامس: سليم عثمانى 'الرئيس التنفيذي، أن سي أ-روبية'.
188	الفرع السادس: تسوية الخلافات.
190	خاتمة الفصل الثالث
	الفصل الرابع:
191	الدراسة الميدانية
192	مقدمة الفصل
193	المبحث الأول: واقع المؤسسات العائلية في الجزائر
193	المطلب الأول: المؤسسات العائلية و غير العائلية.....
193	المطلب الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
196	المبحث الثاني: واقع حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر
196	المطلب الأول : ميثاق حوكمة المؤسسات.....
196	الفرع الأول: تحرير الميثاق.....
196	الفرع الثاني: محتويات الميثاق.....
197	الفرع الثالث: تشكيلة فريق العمل(GOAL08).....
198	الفرع الرابع: المواقع الإلكترونية الخاصة بحوكمة المؤسسات في الجزائر.....
198	المطلب الثاني: الحكم الراشد للمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة.....
200	المبحث الثالث: إجراءات البحث الميدانية
200	المطلب الأول: طبيعة و نوع الدراسة.....
200	المطلب الثاني: أدوات و مصادر البيانات.....

الفهرس

200.....	الفرع الأول: أدوات تحليل البيانات
200	الفرع الثاني: مصادر البيانات
203	المطلب الثالث: صدق الاستبيان و ثباته
203	الفرع الأول: صدق الاستبيان
203	الفرع الثاني: ثبات الملاحق و المحاور
203	المطلب الرابع: المؤسسات التي توجهنا إليها
205.....	المبحث الرابع: حوكمة المؤسسات في المؤسسات العائلية محل الدراسة
205.....	المطلب الأول: حوكمة المؤسسات في مجمع شي علي " Groupe CHIALI "
205	الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة.
206	الفرع الثاني: إدارة المؤسسة
206	الفرع الثالث: سياسة المعلومة
206.....	المطلب الثاني: حوكمة المؤسسات في مؤسسة شي علي " SARL CHIALI "
206	الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة.
207	الفرع الثاني: إدارة المؤسسة
207	الفرع الثالث: معلومات شخصية حول المجابوب
207	الفرع الرابع: سياسة المعلومة
208	الفرع الخامس: الدراسة الإحصائية
211.....	المطلب الثالث: حوكمة المؤسسات في مجموعة خريوش " Groupe KHERBOUCHE "
211	الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة.
213	الفرع الثاني: سياسة المعلومة
214.....	المطلب الرابع: حوكمة المؤسسات في مؤسسة " SARL Mega papier "
214	الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة
214	الفرع الثاني: إدارة المؤسسة
215	الفرع الثالث: معلومات شخصية حول المجابوب
215	الفرع الرابع: سياسة المعلومة
215	الفرع الخامس: الدراسة الإحصائية
219.....	المطلب الخامس: حوكمة المؤسسات في مؤسسة أطلس " ATLAS Matelas "
219	الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة
219	الفرع الثاني: إدارة المؤسسة

الفهرس

220	الفرع الثالث: معلومات شخصية حول المجابوب
220	الفرع الرابع: سياسة المعلومة
220	الفرع الخامس: الدراسة الإحصائية
223	المطلب السادس: حوكمة المؤسسات في مؤسسة بريكسي "BRIKCI Frères"
223	الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة
224	الفرع الثاني: إدارة المؤسسة
224	الفرع الثالث: معلومات شخصية حول المجابوب
224	الفرع الرابع: سياسة المعلومة
225	الفرع الخامس: الدراسة الإحصائية
228	المبحث الخامس: النتائج و التوصيات
228	المطلب الأول: إختبار صدق الأسئلة و المحاور
228	الفرع الأول: المحور الأول: حقوق و واجبات المساهمين
228	الفرع الثاني: المحور الثاني: إدارة المؤسسة
229	الفرع الثالث: المحور الثالث: المديرية التنفيذية
229	الفرع الرابع: المحور الرابع: العلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين
229	الفرع الخامس: المحور الخامس: إنتقال السلطة
229	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات و إختبار الفرضيات
230	الفرع الأول: المحور A
231	الفرع الثاني: المحور B
232	الفرع الثالث: المحور C
234	الفرع الرابع: المحور D
235	الفرع الخامس: المحور E
237	المطلب الثالث: النتائج و التوصيات
239	الخاتمة العامة
242	المراجع
254	الملاحق

الفهرس

فهرس الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
32	سمات ومظاهر الحوكمة المؤسسية	1-1
56	الملخص التعاقدى الحالى	2-1
59	مختلف الآليات الممكنة للحوكمة	3-1
63	مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الراشد	4-1
64	مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادئ الحكم الراشد	5-1
74	مبادئ الحاكمة الشاملة وفق منظورين	6-1
83	ريادة الأعمال من وجهة نظر النظم العلمية المختلفة	1-2
88	أهم عشر خصائص لرواد الأعمال في القرن الحادى والعشرين	2-2
89	الخصائص والسمات المميزة لرواد الأعمال.	3-2
90	الخصائص المميزة لرواد الأعمال الناجحين	4-2
93	مقارنة بين رواد الأعمال والقادة والمديرين	5-2
103	منهجية تصنيف الأعمال المتوسطة والصغيرة	6-2
105	أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروعات الصغيرة	7-2
115	العوامل الإيجابية والسلبية للشركات العائلية.	8-2
117	نقاط القوة ومواطن الضعف في الشركة العائلية	9-2
121	مراحل تطور الأعمال العائلية	10-2
122	العائلة أولاً أم العمل أولاً	11-2
127	العلاقة بين أنواع خسائر الصراع وجذورها	12-2
130	مقارنة لمميزات كل جيل	13-2
135	تعريف مميزات المرشح	14-2
140	مراحل تطور المساهمة	1-3
141	مساهمة قواعد الحكم الراشد للحقوق الأولية للمساهمين	2-3
144	المشاكل العامة للحكم الراشد حسب الجيلين الكبيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3-3
149	التنظيمات العائلية	4-3
152	العناصر الرئيسية لرسالة الشركة العائلية	5-3
152	الغايات العامة للشركة العائلية	6-3

الفهرس

تابع لفهرس الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم
153	الأهداف العامة للشركة العائلية	7-3
153	دستور العمل في الشركة العائلية	8-3
169	الحكم الراشد والملاحم الكبيرة للمؤسسات الجزائرية	9-3
173	الشروط الخاصة للإدراج ببورصة تونس	10-3
175	الشروط الأساسية للإدراج ببورصة المغرب	11-3
176	الشروط الإضافية للإدراج ببورصة المغرب	12-3
193	طبيعة المؤسسة العائلية مقارنة بالمؤسسة غير العائلية	1-4
194	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في الفترة 2003-2010	2-4
198	الحكم الراشد للمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة	3-4
201	يبين توزيع العبارات المكونة للاستبيان على أبعاده	4-4
228	دراسة صدق كل نقاط الاستبيان	5-4

الفهرس

فهرس الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
34	أبعاد الحكم الصالح المهمة	1-1
36	أهداف الحوكمة	2-1
37	التنوع الثقافي في منظمات الأعمال	3-1
40	توضيح العلاقة بين الشركة والمستفيدين منها	4-1
44	هيكل نظام حوكمة الشركات	5-1
46	المحددات الخارجية والداخلية لتطبيق نظم الحوكمة	6-1
49	المنطق الأساسي لنظرية الوكالة	7-1
50	مشاكل نظرية الوكالة	8-1
52	دور الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح	9-1
58	محددات تجذر المدير التنفيذي	10-1
69	تقسيمات سوق المال	11-1
71	التضليل على مستوى الأسواق	12-1
92	أنواع الرواد	1-2
93	التداخل بين صفات رائد الأعمال والقائد	2-2
96	أدوار المدير في المنظمة	3-2
97	المهارات الأساسية للمديرين وفقا لمستوياتهم الإدارية	4-2
113	طبيعة ومجالات التداخل بين ريادة الأعمال والشركات العائلية	5-2
119	نموذج شركة غير عائلية	6-2
120	نموذج شركة عائلية	7-2
121	النموذج الثلاثي المعدل للشركات العائلية	8-2
126	إستراتيجيات إدارة الصراع	9-2
128	نشأة الصراع في المؤسسة العائلية	10-2
133	الأبعاد الثلاثة لاختيار الخلفية القادم في الشركة العائلية	11-2
134	المميزات السبع للمرشح.	12-2
139	بوضح نظام الحوكمة العائلية.	1-3
142	هياكل الحوكمة في كل من الشركة و العائلة	2-3
143	هيكل الحوكمة الإدارية في الشركات العائلية.	3-3

الفهرس

تابع لفهرس الأشكال.		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم
146	الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات	4-3
154	مجلس العائلة المستوى الإداري الأعلى للشركة العائلية	5-3
154	مجلس العائلة لجنة عليا للشركة العائلية	6-3
157	يوضح دور مجلس الإدارة في الشركات الكبيرة و الصغيرة	7-3
158	يوضح الوظائف الإضافية لمجلس الإدارة في الشركات الصغيرة	8-3
195	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في الفترة 2003-2010	1-4
208	شكل بياني يوضح تكرار الإجابات	2-4
216	شكل بياني يوضح تكرار الإجابات	3-4
221	شكل بياني يوضح تكرار الإجابات	4-4
225	شكل بياني يوضح تكرار الإجابات	5-4

مقدمة عامة

لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة بعد اكتشاف تلاعب بعض المؤسسات في قوائمها المالية مثل: مؤسسة انرون و مؤسسة وولد كوم في الولايات المتحدة الأمريكية.

بالإضافة إلى الإنهيارات المالية و الأزمات الإقتصادية و التي يعتبر أحد أهم أسبابها عدم الإفصاح الكامل و الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية و المحاسبية.

و حوكمة المؤسسات هي مجموعة من القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (مثل : حملة السندات، العمال، الدائنين، الزبائن) من ناحية أخرى.

و الملاحظ أن مفهوم حوكمة المؤسسات تطبيقه ليس مرتبط بشركات المساهمة أو المؤسسات الكبرى فقط، فبالنظر للحجم الذي تشغله المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في المجتمع و باعتبارها قوة إقتصادية كبيرة فإن هذا يستدعي منها تطبيق حوكمة المؤسسات لما لها من إيجابيات.

ومن ضمن هذا النوع من المؤسسات لفتت إنتباهنا " المؤسسات العائلية " ، فهي تلعب دور مهم في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الإقتصادي و توفير فرص كبيرة للتوظيف. و المقصود بالمؤسسة العائلية هي مؤسسة تكون مملوكة من طرف المؤسسين أو عائلاتهم ملكية كاملة أو يملكون أغلبية الأسهم ، بحيث يكون لهم دور كبير في تسيير المؤسسة ، و في كثير من المؤسسات العائلية قد تكون هناك عائلة واحدة ذات ملكية مسيطرة. و يؤدي التفاعل المعقد فيما بين العائلة و المؤسسة التي تسيطر عليها إلى خلق العديد من المشاكل، بالإضافة إلى أن وجود الروابط العائلية بين الشركاء يمكن أن ينتج عنه " خلاف " أو " إتحاد " .

و السؤال المطروح هو: ما هو واقع الحوكمة في المؤسسة العائلية في الجزائر؟

إشكالية الدراسة:

وتتفرع هذه الإشكالية على مجموعة من الأسئلة:

1. كيف يمكن ضمان مصداقية وشفافية المعلومة المقدمة من طرف المسير المالك للمؤسسة؟ والأطراف الأخرى (مثلا: المالكين)؟
2. هل حقوق المساهمين واضحة و محددة؟
3. هل المؤسسة العائلية تأخذ أصحاب المصلحة بعين الإعتبار و تضع لهم سياسة واضحة؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى: حقوق المساهمين محددة في المؤسسات العائلية.

الفرضية الثانية: أصحاب المصلحة حقوقهم غير مضمونة في المؤسسة العائلية الجزائرية.

الفرضية الثالثة: الشفافية في الإفصاح على المعلومات، خاصة المالية لا وجود لها في المؤسسة العائلية في الجزائر.

دوافع اختيار الموضوع:

1. الدافع الأساسي لاختيار موضوع "حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر"، هو تعلقه بمجال التخصص.
2. الوقت الراهن ومع توالي الأزمات المالية يدفعنا للإهتمام أكثر بتطبيق حوكمة المؤسسات.
3. نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحياة الإقتصادية والمجتمع بصفة عامة، جذبنا نوع من هذه المؤسسات والمتمثل في المؤسسات ذات الطابع العائلي، وهذا لتمييزها المنفرد ببعض الخصائص.

أهداف الدراسة:

1. توضيح مفهوم حوكمة المؤسسات ومحاولة التفرقة بين الحكم الراشد وحوكمة المؤسسات والحكم الجيد (La bonne gouvernance // gouvernance) (d'entreprise).
2. تبيان أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات لضمان المصداقية والشفافية في المعلومات المقدمة لذوي الحقوق والأطراف الأخرى.
3. محاولة إعطاء فكرة عامة حول حوكمة المؤسسات في الجزائر بين النظرية و التطبيق.
4. إبراز تأثير الفصل بين الملكية والإدارة في المؤسسة العائلية على تطبيق حوكمة المؤسسات.

أهمية الدراسة:

1. هي مرجع إضافي لزملائنا الطلبة و نفت الإنتباه لفكرة دراسة المؤسسة العائلية و الإهتمام بها من كل الجوانب.
2. تتبع أهمية الدراسة من أهمية الحوكمة في الوقت الحالي خاصة في الجزائر.
3. أما الشيء الثاني الذي يؤكد أهمية الموضوع هو تركيزه على المؤسسات العائلية.
4. هي تمهيد للتعمق أكثر في دراسة كل ما يتعلق بالحوكمة في هذه المؤسسات.

المنهج المتبع:

إستندنا في هذه الدراسة على عدة مناهج فكان للمنهج الوصفي دور كبير في الجانب النظري، للإلمام بعدة جوانب متعلقة بحوكمة المؤسسات و أخرى بالمؤسسة العائلية، ثم ساعدنا هذا المنهج في وصف المؤسسات العائلية محل الدراسة. بالإضافة إلى المنهج الإستنتاجي و التحليلي، وهذا للوصول إلى تحقيق الفرضيات أو نفيها.

الفصل الأول

حكمة المؤتمرات

تعددت المصطلحات المستخدمة في اللغة العربية لترجمة المصطلح " corporate governance" من اللغة الانجليزية فهناك من يترجمها ب "الحوكمة" و هناك من يلجا إلى مصطلح "الحكم الراشد أو الحكم الجيد".

بحيث اقتران مصطلح "حوكمة" "gouvernance" بمجال معين أو جانب تقابله ترجمته باللغة العربية.

ولهذا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الحوكمة و تمييزها عن الحكم الراشد أو الحكم الجيد و محاولة الإلمام بكل النقاط المتعلقة بحوكمة المؤسسات و ذلك في أربعة مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول:** ماهية الحوكمة.
- **المبحث الثاني:** الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.
- **المبحث الثالث:** آليات حوكمة المؤسسات.
- **المبحث الرابع:** مبادئ و مؤشرات حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: أصل كلمة حوكمة

هذا اللفظ مشتق من كلمة "يحكم" "gouverner" ويرجع أصله إلى اللاتينية من كلمة gubernare و التي أخذت من اليونانية من كلمة kubernao (قيادة سفينة أو دبابه)⁽¹⁾ بحيث استخدمت للمرة الأولى من طرف أفلاطون مجازا لوصف فعل إدارة الأفراد⁽²⁾. وقد استخدم هذا اللفظ في القرن 13 م في اللغة الفرنسية القديمة (فن أو طريقة الحكم – أو الإدارة-) كمرادف لكلمة حوكمة gouvernement وهذا في سنة 1478 م عند تعيين بعض المناطق من شمال فرنسا⁽³⁾.

وفي القرن 14م تم مرور اللفظ إلى اللغة الانجليزية و أعطي ميلاد لكلمة " حوكمة" "governance" (العمل أو طريقة الإدارة) و أخذت هذه الكلمة الصدارة في اللغة الانجليزية في سنوات 1990 من قبل الاقتصاديين و علماء السياسة الانجلوسكسون و المؤسسات الدولية(الأمم المتحدة ONU البنك الدولي BM وصندوق النقد الدولي FMI)⁽⁴⁾. و يمكن تلخيص مراحل تطور و وضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي⁽⁵⁾:

- 1- حتى مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932) وبدء الإعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.
- 2 - مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976 – 1990).
- 3 -تزايد الإهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات
- 4 -مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000)

⁽¹⁾ - <http://ec.enropa.eu/governance/docs/doc5-en.pdf>, p01

⁽²⁾ - حوكمة/ar.wikipedia.org/wiki

⁽³⁾ - <http://ec.enropa.eu/governance/docs/doc5-en.pdf>, p01

⁽⁴⁾ - <http://ec.enropa.eu/governance/docs/doc5-en.pdf>, p01

⁽⁵⁾ - عدنان بن حيدر بن درويش ،حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية،2007،ص 17-18

<http://iefpedia.com/arab/?p=28392>

- 5 أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.
- 6 -مؤسسات وإتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.
- 7 -مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001- 2004).
- 8 مع تتابع ظاهرة الأزمات الإقتصادية وإنهيار عديد من المؤسسات الكبرى إتجه البنك الدولي أيضاً إلى الإهتمام بالحوكمة، وقام بإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

الفرع الثاني: الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بالحوكمة :

- 1 برزت أهميتها بعد الأزمة المالية الآسيوية 1997-1998 التي أظهرت فشل حوكمة المؤسسات و ما تلاها من انهيارات لكبريات المؤسسات في العالم⁽¹⁾.
- 2 تصاعد قضايا الفساد المالي كما حدث في كبرى المؤسسات الأمريكية مثل ENRON الخ⁽²⁾....
- 3 ضعف النظم القانونية و التنظيمية في كثير من الدول و ضعف نظم الإشراف و الرقابة التي تعمل على انتشار الفساد و انعدام الثقة⁽³⁾.
- 4 العولمة و ما أتاحت من الإمكانية لأي مستثمر أن يشتري أسهما لأي مؤسسة في أي مكان في العالم و بالتالي جاءت " الحوكمة " لتوفير الحماية للمساهمين⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ - بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، دراسة وتحليل، تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، 18 و 19 مايو 2011 ، ص 07

<http://iefpedia.com/arab/?p=27465>

⁽²⁾ -صلاح الدين الأمام، إدارة الحكم الراشد في المصارف -دراسة تحليلية-"، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير ، ج 3، الطبعة العربية الأولى، 2010، ص 433

⁽³⁾ - صلاح الدين الأمام، المرجع السابق، ص 433

⁽⁴⁾ - صلاح الدين الأمام، المرجع السابق، ص 433

الفرع الثالث: تعريف حوكمة المؤسسات:

هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (مثل: حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى⁽¹⁾.

وهناك عدة منظمات قامت بتعريف حوكمة المؤسسات:

1 تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (2004): "إن حوكمة المؤسسات تتضمن

مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة المؤسسات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف المؤسسة، وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء⁽²⁾.

2 تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC: "الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات، والتحكم في أعمالها⁽³⁾.

3 تقرير "Cadbury" (1992): يصف حوكمة المؤسسات كما يلي⁽⁴⁾:

"يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤوليتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسات."

وتواصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي:

"حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب".

⁽¹⁾- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، 2008، ص 15.

⁽²⁾- محمد طارق يوسف، "حوكمة الشركات و التشريعات اللازمة لسلامة التطبيق"، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، نوفمبر 2006، ص 120.

⁽³⁾- بلال خلف السكارن، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص 319.

⁽⁴⁾- طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2007، ص 11.

- تعريف "باركينسون Parkinson": في كتابه "Corporate governance" عرف الحوكمة على أنها (1): الإجراءات الإدارية، الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة المؤسسة في رعايتها لمصالح الشركاء.
- وحسب R.Pérez، مصطلح "الحوكمة" *gouvernance* هو أكثر ملائمة لأن مصطلح *gouvernement* متعلق بجهاز في حين أن مصطلح الحوكمة أوسع ويشمل (2):
- الوسائل الموضوعية (الأجهزة والقواعد ...).
 - طريقة الحكم أو الإدارة *gouverneur* (الأهداف والمبادئ ...).
 - حقوق أصحاب المصلحة.
- من منظور مقيد لحوكمة المؤسسات، المساهمين فقط لديهم حقوق، وبنظرة أوسع، فإن مصطلح "أصحاب المصلحة" يعني جميع فئات الجهات الفاعلة التي تشارك بطريقة أو بأخرى حقوق على المؤسسة.
- ولهذا يمكن القول أن الحوكمة هي حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت نفسه مزيج من هذا وذاك، وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الإتجاه ويحمي سلامة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال (3).

¹- بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 319.

²- Jean François Souterain, Philippe Farcet, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI ed, Alger 2007, Foucher, Paris 2006, p 95

³- مصطفى حسن بسيوني السعدني، "الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات"، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، نوفمبر 2006، ص 146.

وعليه فإن تعريف الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب لمفهوم الحوكمة⁽¹⁾:

- 1 **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
 - 2 **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
 - 3 **الإحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
 - 4 **إحتكام:** طلبا للعدالة خاصة من انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.
- وطبقا لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن الحوكمة تتصف بالخصائص والأركان التالية⁽²⁾: المشاركة - حكم القانون - الشفافية - سرعة الإستجابة - بناء التوافق والإجماع - المساواة والإشتمال - الفعالية والكفاءة - المحاسبة والرؤية الإستراتيجية.
- والجدول (1-1) يوضح لنا سمات ومظاهر حوكمة المؤسسات.
- الجدول (1-1) : سمات ومظاهر حوكمة المؤسسات.**

مظاهر الحوكمة السيئة	مظاهر الحوكمة الجيدة
- التفرد في القرارات الهامة	- المشاركة في اتخاذ القرارات
- غياب المساءلة ومبدأ الثواب والعقاب	- مساءلة فاعلة
- غياب الإتصال الفعال داخل المنظمة ومع محيطها الخارجي	- اتصال فعال وتوزيع واضح لخطوط السلطة والمسؤولية
- علاقة متوترة بين المساهمين وأصحاب المصالح من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى	- إرتياح واسع من قبل المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين في الإستثمار أو التعامل مع الشركة
- تقارير إعلامية متواترة أو مداوات غير رسمية متنوعة تشير إلى فوضى إدارية وجودة	- يظهر أداء الشركة سلاسة وتجاوب سريع عند التعامل معها إضافة إلى تفاعل مع قضايا المجتمع

⁽¹⁾- أشرف حنا ميخائيل، "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، سبتمبر 2005، ص 92.

⁽²⁾- بلال خلف السكارن، المرجع السابق، ص 321.

منخفضة	ذات العلاقة بنشاط الشركة
- تشير نتائج تحليل تقاريرها المالية إلى إنتاجية منخفضة أو خسائر أو عائد غير مجزي، وعدم أمانة إدارة الشركة وشفافية وإفصاحات غير كافية	- تظهر التقارير المالية استمرار نحو الشركة وتحقيق عوائد مجزية مقارنة بالشركات الأخرى وشفافية وإفصاحات كافية
- عدم استقرار العاملين وموظفي الشركة	- استقرار ملموس لدى عاملي وموظفي الشركة

المصدر: محفوظ أحمد جودة، "إطار مفتوح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة"، ص 123.

الفرع الرابع: تمييز حوكمة المؤسسات عن الحكم الراشد والحكم الجيد:

الملاحظ أن ترجمة مصطلح " Corporate governance " للعربية هو ما أدى بنا إلى الإرتباك في استخدام إصطلاح معين، فإذا كنا بصدد التكلم عن الدولة وهياكلها فإننا نستخدم مصطلح "الحكم الراشد" والشكل (1-1) يوضح لنا أبعاده، وهناك من يلجأ إلى استعمال مصطلح "الحكم الجيد"، والبعض يستعمل هذان المصطلحان عند التطرق للمؤسسة، فنجد في الكثير من البحوث أن الباحثين إما يستعملوا مصطلح "الحكم الراشد للمؤسسة" أو "الحكم الجيد للمؤسسة".

لكن في أغلب المراجع يستخدم مصطلح حوكمة الشركات أو حوكمة المؤسسات كترجمة لـ " Corporate governance " .

ويرى الأستاذ عمرو علاء الدين زيدان (إدارة الشركات العائلية، ص 142) أن الترجمة العربية "حوكمة" للمصطلح الإنجليزي، ترجمة صحيحة مبنية ومعنى، فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الجذر والوزن، وهي ثانياً تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي. وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها".

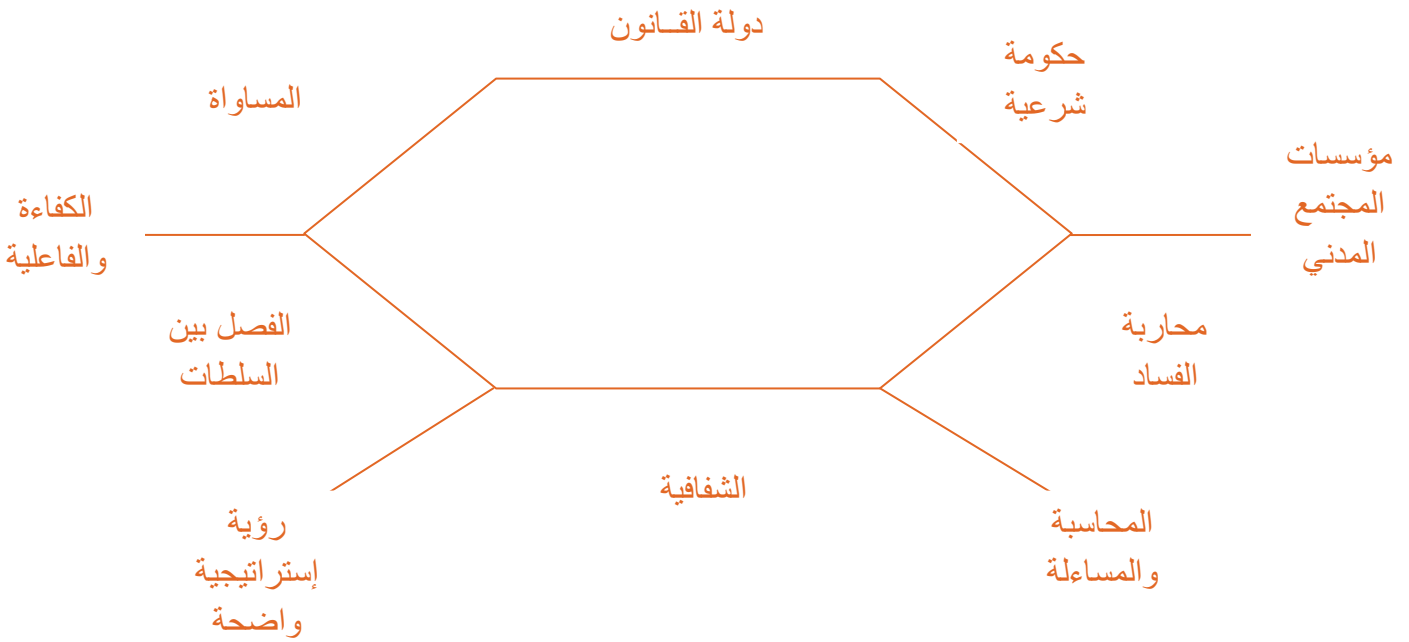
عند الإقتصاديين الأمريكيين⁽¹⁾: يعني التنسيق لتعظيم فعالية الشركة

⁽¹⁾- نعمان عباسي، الحكم الراشد وأولوية المشهد النخبوي في الجزائر، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 10، سبتمبر 2010، ص 117 .
http://iefpedia.com/arab/?p=28343.

في علم الاجتماع الإقتصادي: لا يعني فقط تحسين فعالية الشركات، ولكن الإهتمام بصراعات السلطة، عمل المجموعات الإجتماعية، آليات الضبط الذاتي.

في علم السياسة: يتحدد الحكم الراشد باعتباره عملية تنسيق للفاعلين في مجموعات إجتماعية أو مؤسسات داخل وخارج الحكومة للوصول إلى الأهداف الحقيقية المناقشة والمحددة جماعيا في بيئات مجزأة وغير أكيدة.

الشكل (1-1): أبعاد الحكم الصالح المهمة



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ص 462.

تعتبر حوكمة المؤسسات جانب من جوانب الحوكمة العامة (La gouvernance globale)⁽¹⁾.

⁽¹⁾ - KERZABI Abdelatif, CHELLIL Abdelatif, "la gouvernance d'entreprise dans les pays du sud : Marché et compétences" ; colloque international « La gouvernance d'entreprise, l'éthique et la responsabilité sociale », Université de Tlemcen, le 05 et 06 /12/ 2007, p 02.

المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات و الهدف منها:

الفرع الأول: أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات:

-تساعد المؤسسات والإقتصاد بشكل عام على جذب الإستثمارات ودعم الأداء الإقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل⁽¹⁾.

-تعمل كمتغير أساس من متغيرات الإدارة الإستراتيجية التي تؤثر في تحديد أغراض المنظمة وتوجهها الإستراتيجي⁽²⁾.

-تمكن من رفع الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين⁽³⁾.

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

-تساعد على حماية مصالح المساهمين من خلال مجموعة من الإجراءات مثل: ضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة داخل الهيئات العامة⁽⁴⁾.

-الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا و يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذه المؤسسات⁽⁵⁾.

الفرع الثالث: أهمية حوكمة المؤسسات في الجانب المحاسبي والرقابي⁽⁶⁾:

1- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده.

2- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

⁽¹⁾- عماد محمد أبو عجيبة، علام حميدان، "أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح - دليل من الأردن -"، الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث الملتقى الدولي المنعقد بجامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009، منشورات ش إ م ف أم، 2009، ص 728.

⁽²⁾- مؤيد الفضل، "العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة"، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، الجزء 2، الطبعة العربية الأولى، 2010، ص 28.

⁽³⁾- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الأسكندرية، 2007/2006، ص 28

⁽⁴⁾- عماد محمد أبو عجيبة، علام حمدان، المرجع السابق، ص 728.

⁽⁵⁾- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، المرجع السابق، ص 29.

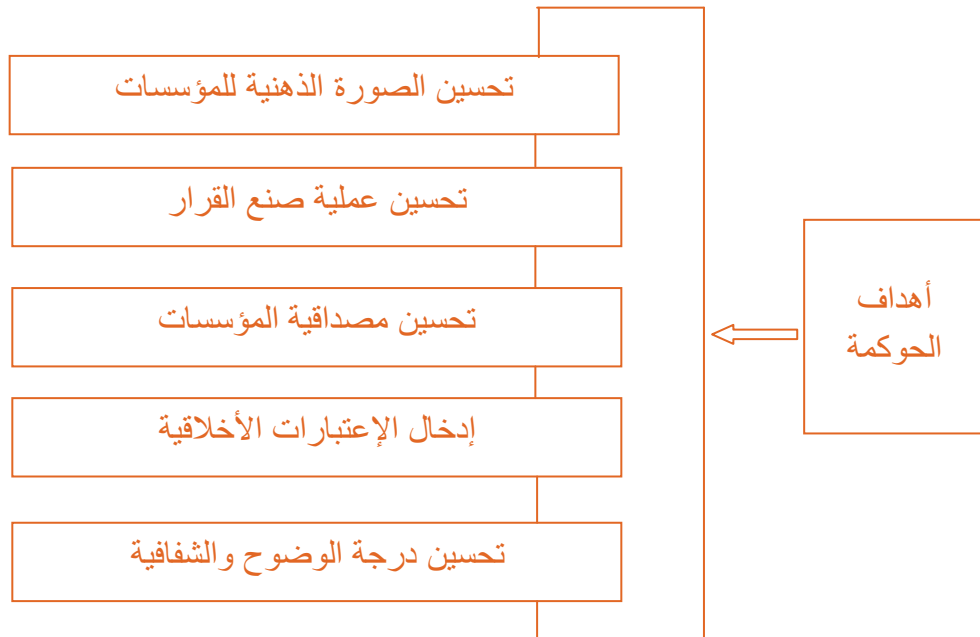
⁽⁶⁾- بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، المرجع السابق، ص 08.

الفرع الرابع: الهدف من الحوكمة:

الهدف من تطبيق حوكمة المؤسسات هو⁽¹⁾:

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المنشأة.
 - توفير الحوافز السليمة والمناسبة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها.
 - تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال.
 - الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- والشكل (1 - 2) يلخص لنا هذه الأهداف.

الشكل (1 - 2) : أهداف الحوكمة



المصدر: بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، "الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية-بالإشارة لحالة الجزائر-"، الأزمة المالية و الإقتصادات الدولية و الحوكمة العالمية، منشورات ش إ م ف أم، جامعة سطيف، 2009، ص 648.

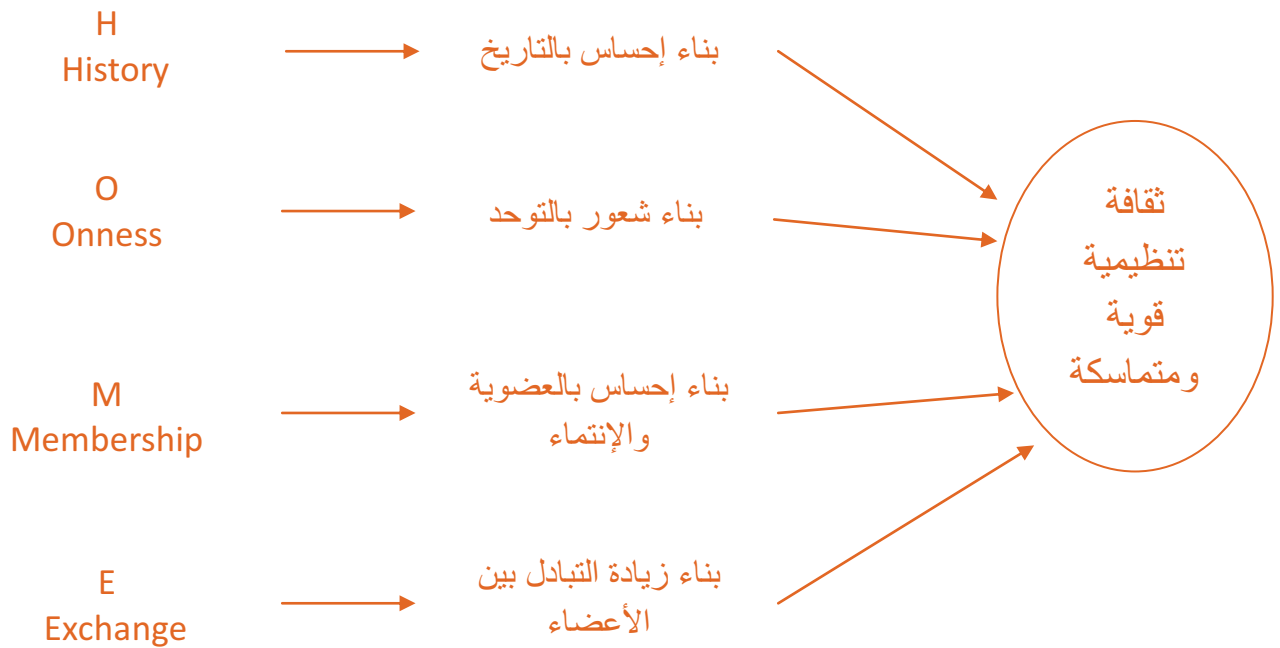
⁽¹⁾- عبد الوهاب نصر علي، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الجزء 3، "دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 177.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة الإدارية والجوانب الأخلاقية لمفهوم حوكمة الشركات:

الفرع الأول: الثقافة الإدارية:

ثقافة المنظمة: هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها الأعضاء في المنظمة وتوجه سلوكهم⁽¹⁾، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من الإتجاهات المشتركة والقيم والأهداف والممارسات التي تميز مؤسسة أو منظمة أو جماعة ما⁽²⁾.
و الثقافة الإدارية حول مفهوم الحوكمة وطرق تطبيقها تنعكس على تطبيقهم لها بحيث لا يمكن لأي إجراءات منشورة أن تحقق أهدافا ذات قيمة دون توافر ثقافة إدارية كافية حولها لدى أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين⁽³⁾.

شكل (1 - 3): التنوع الثقافي في منظمات الأعمال



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ص 130.

⁽¹⁾ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، ط2، 2008، ص

128

⁽²⁾ - ثقافة/ ar.wikipedia.org/wiki

⁽³⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 22.

الفرع الثاني: الجوانب الأخلاقية:

هذا العنصر هو الأهم والأخطر أيضا لأن الإقتران بمبادئ الحوكمة ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أحد أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين لديه سوء النية أو أن أخلاقه تجيز له تسريب المعلومات المهمة أو الإستفادة منها أو استغلال أصول الشركة⁽¹⁾. لا تهدف أخلاق الإدارة إلا أن تدرس للمديرين الصواب والخطأ -أو الأخلاق- بقدر ما تهدف إلى إعطائهم الأدوات التي تساعد على تحديد القرارات الإستراتيجية الأخلاقية، والتفكير في نتائجها وآثارها⁽²⁾.

المطلب الرابع: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات:

الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات هم: المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصالح.

الفرع الأول: المساهمين:

المساهم هو العميل الإقتصادي الذي يملك قسما من رأسمال المؤسسة، شريك في الملكية ونجده وراء التفتيش عن الربحية في المؤسسة⁽³⁾. ويقوم المساهمين بتعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم⁽⁴⁾.

الفرع الثاني: مجلس الإدارة:

هو المسؤول على وضع استراتيجيات وخطط المنظمة وتحقيق نتائج أعمالها⁽⁵⁾، ينتخب من قبل المساهمين "Stockholders" للإشراف على الإدارة العامة للمنظمة ومراقبة عملها

⁽¹⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 22-23.

⁽²⁾ - شارلز هل، جارديث، جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب ومراجعة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008، ص 874.

⁽³⁾ - جان بول بتييز، المائة كلمة في الإقتصاد، المؤسسة الجامعية للدراسات، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ط 1، 2008، ص 25.

⁽⁴⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 16-17.

⁽⁵⁾ - فريق من المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 55.

والحفاظ على مصلحة المساهمين⁽¹⁾، فأعضاءه يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة⁽²⁾.

الفرع الثالث: الإدارة:

إدارة المؤسسة مسؤولة عن⁽³⁾ :

- الإدارة الفعلية للمؤسسة

- تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة.

- تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها.

- المعلومات التي تنشرها للمساهمين بمعنى مسؤولية إتجاه الإفصاح والشفافية.

الفرع الرابع: أصحاب المصالح: Stackholders

هم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها⁽⁴⁾، ولكون هؤلاء عديدون فإن المنظمة تتابع العلاقة وتطورها معهم في ضوء قدرتهم التأثيرية على فعل المنظمة وأنشطتها⁽⁵⁾، ولهذه الأطراف الأطراف مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان⁽⁶⁾ ويمكن تقسيمهم إلى قسمين⁽⁷⁾:

- أطراف داخلية: العاملون بالمنظمة بما فيهم المديرون.

- أطراف خارجية: العملاء، الموردون، الحكومة، الإتحادات، الجماعات المحلية والجمهور بصفة عامة.

⁽¹⁾ - صالح مهدي محسن العامدي، طاهر محسن، منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ص 122.
⁽²⁾ - خالد الخطيب، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية،
eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-

content/.../1.doc

⁽³⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 17.

⁽⁴⁾ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ص 94

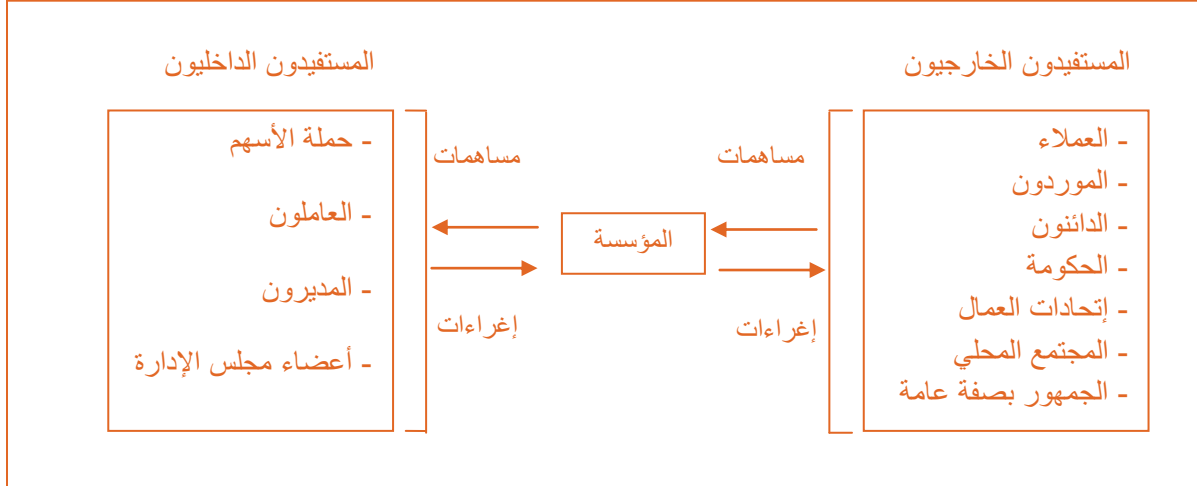
⁽⁵⁾ - طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، ط 1، 2009، ص 93.

⁽⁶⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 17.

⁽⁷⁾ - فريق من المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع السابق، ص 840.

والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (1 - 4): توضيح العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين منها



المصدر: شارلز هل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص 830.

وتحليل تأثير أصحاب المصلحة في المؤسسة يتم بإتباع الخطوات الآتية⁽¹⁾:

- 1 تحديد أصحاب المصلحة.
- 2 تحديد اهتمامات كل مجموعة من أصحاب المصلحة.
- 3 حدد نتيجة ما سبق، أكثر المطالب المتوقع أن يطالب بها أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- 4 حدد أهم المجموعات من وجهة نظر المؤسسة
- 5 حدد التحديات الإستراتيجية الناتجة عن الإستجابة لرغبات المجموعات.

وهذا للتأكد من أن مصالحهم قد حظيت بالإهتمام الكافي.

المطلب الخامس: طبيعة وهيكل نظام حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: طبيعة نظام حوكمة المؤسسات

يعد نظام الحوكمة من الأنظمة الجيدة المرتبطة بالديمقراطية وبتطبيق سياسات الحرية الإقتصادية، وبتفعيل آليات السوق وتوازنات العرض والطلب، وفي الوقت ذاته فهي إطار

⁽¹⁾- شارلز هل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص 836.

متحكم وحاكم في عناصر جذب الإستثمار لأي دولة من الدول، ولأي اقتصاد من الإقتصاديات، ولأي مؤسسة من المؤسسات(1).

فالحوكمة في ضوء مدخل النظم تتكون من 3 أجزاء:

-مدخلات نظام الحوكمة

-تطبيق نظام الحوكمة

-مخرجات نظام الحوكمة

1 مدخلات نظام الحوكمة:

مدخلات أي نظام تتمثل في الوسائل التي يحتاجها والتي يتم معالجتها في المرحلة الثانية التي تلي هذه المرحلة وبالتالي يتكون من(2):

-ما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات

-ما يتعين توفيره لها من مطالب سواء مطالب أو متطلبات تشريعية أم إدارية أم اقتصادية أم إعلامية مجتمعية.

2 تطبيق نظام الحوكمة:

يقصد به الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وكذلك المشرفة على هذا التطبيق،

وجهاً الرقابة، وكل كيان إداري داخل المؤسسة أو خارجها، مساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها، وفي تطوير أحكامها والإرتقاء بفاعليتها(3).

3 مخرجات نظام الحوكمة:

الحوكمة ليست هدفاً بحد ذاتها، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف(4).

(1)- مصطفى حسن بسيوني السعدني، المرجع السابق، ص 149

(2)- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، 5 قضايا إستراتيجية معاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 147.

(3)- مصطفى حسن بسيوني السعدني، المرجع السابق، ص 151.

(4)- عمرو علاء الدين زيدان، المرجع السابق، ص 147.

الفرع الثاني: هيكل نظام حوكمة المؤسسات

يرتكز مفهوم حوكمة المؤسسات على قيم الشفافية والمساءلة والمسؤولية والإنصاف⁽¹⁾.

1 المساءلة: Accountability

يتيح نظام الحوكمة مساءلة المؤسسة أمام جميع المساهمين⁽²⁾، أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية⁽³⁾.

2 الشفافية: Transparency

الشفافية ببساطة تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها⁽⁴⁾، بمعنى تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث⁽⁵⁾.
وعناصر الشفافية الأساسية هي⁽⁶⁾:

1 وضوح رسالة المؤسسة الحكومية.

2 شرعية ومشروعية وجود المؤسسة والمنظمة.

3 أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح.

4 نشر واسع للمعلومات والبيانات لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقديمها.

5 أن تبعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك.

6 إمتلاك مدونات أخلاقية.

7 صياغة برامج نوعية بمفهوم الشفافية.

8 تبني المنظمة موقعا لها على شبكة الأنترنت.

⁽¹⁾ - مصطفى حسن بسبيوني السعدني، المرجع السابق، ص 173.

⁽²⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 24.

⁽³⁾ - طارق عبد العال، المرجع السابق، ص 04.

⁽⁴⁾ - طارق محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، -الأعمال والمجتمع-، دار وائل للنشر، ط2، 2008، ص 437.

⁽⁵⁾ - طارق عبد العال، المرجع السابق، ص 25.

⁽⁶⁾ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ص 438، 439.

3 العدالة: Fairness

احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة⁽¹⁾، أي أن "المؤسسة" تتعهد بحماية مصالح المساهمين وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين⁽²⁾.

4 المسؤولية:

هي التزام الشخص بأداء عمل أو تصرف معين له القدرة على الوفاء به في ضوء مجموعة من الإشتراطات⁽³⁾.

وهناك أربعة أنواع من المسؤولية⁽⁴⁾:

- **المسؤولية الأدبية:** وهي مسؤولية الحاكم أمام الناس، وما يترتب عليها من محاسبة ومساءلة.

- **المسؤولية الإدارية:** وهي محاسبة الموظف على ما يرتكبه من أخطاء سواء ضد الإدارة أو ضد أصحاب المصالح.

- **المسؤولية اتجاه المجتمع:** وهي معاونة المجتمع والمساهمة في زيادة رفاهيته وتطوره.

- **المسؤولية القانونية:** وهي المسؤولية على الخطأ والمسؤولية بدون أخطاء، وهي تعني أن المؤسسة تدرك حقوق جميع الأطراف المهمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ - طارق عبد العال، المرجع السابق، ص 25.

⁽²⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 24.

⁽³⁾ - سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة، دار المشرق الثقافي، ط1، الأردن، 2006، ص 298.

⁽⁴⁾ - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 149.

⁽⁵⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 24.

شكل (1-5): هيكل نظام حوكمة المؤسسات.

<p>الشفافية</p> <p>هذه الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة وجلية للجميع.</p>	<p>الإنصاف</p> <p>توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الإمتيازات والإلتزامات المرتبطة بها، بطريقة منصفة.</p>
<p>التبعية</p> <p>كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة له.</p>	<p>المسؤولية</p> <p>مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة و ليست مقسمة.</p>

المصدر: ص 27.

<http://www.algeriacorporategovernance.org/download/Code-ara.rar>

المطلب السادس: محددات تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: المحددات الداخلية:

تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 148.

الفرع الثاني: المحددات الخارجية:

تتمثل في المناخ العام للإستثمار في الدولة (القوانين المنظمة لعمل السوق) وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة)⁽¹⁾. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة⁽²⁾.

و الشكل (1 - 6) يلخص كل من المحددات الداخلية و الخارجية.

وللحد من تأثيرات هذه المحددات وتجنب أثارها السلبية، يجب الأخذ في الحسبان⁽³⁾:

1 خصوصية البيئة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والتنظيمية التي تعمل في ظلها المؤسسات والمصارف.

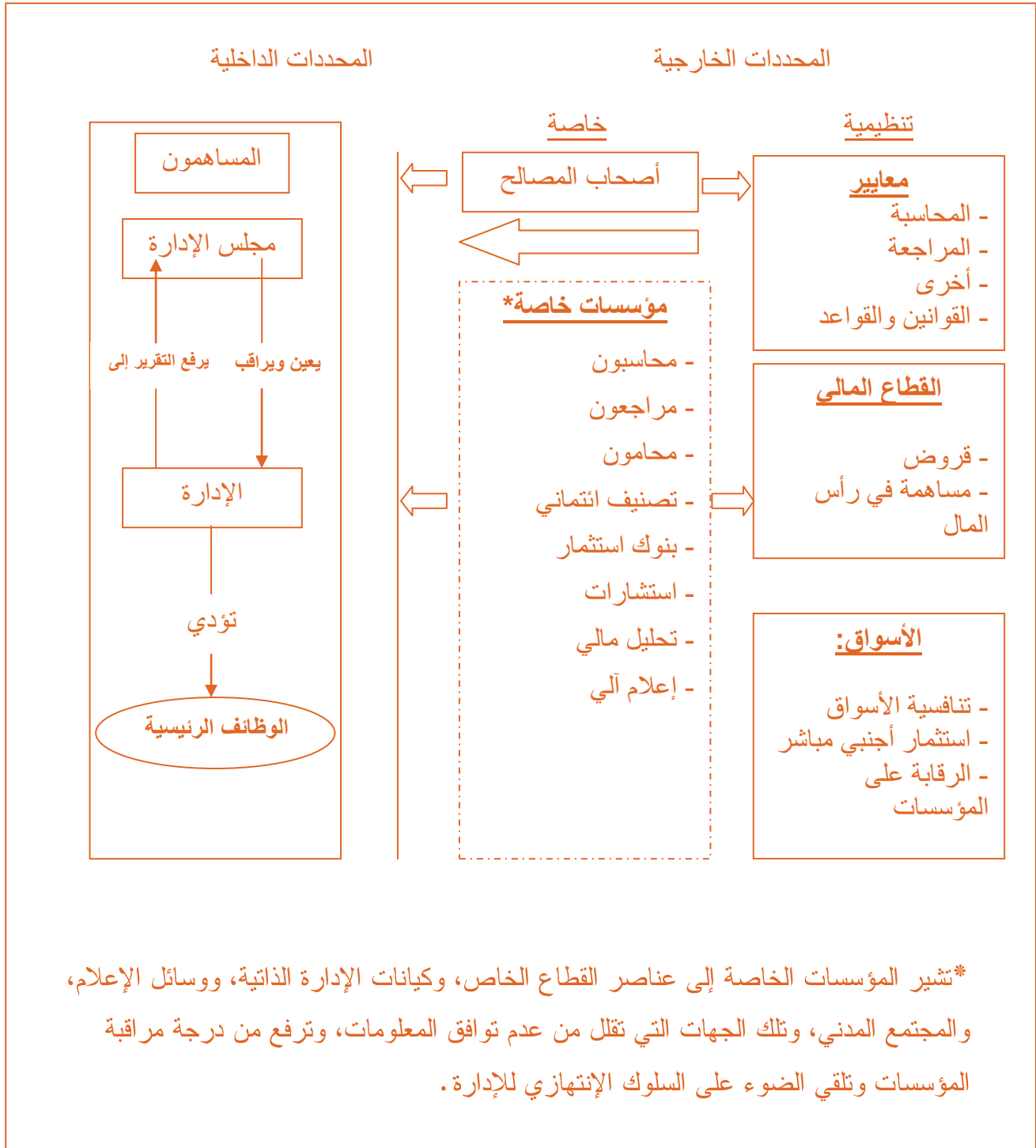
2 ضرورة إشاعة ما نسميه بـ"ثقافة الحوكمة" (Governance culture)

(1)- عبد الوهاب نصر علي، المرجع السابق، ص 190.

(2)- بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 326.

(3)- صلاح الدين الإمام، المرجع السابق، ص 434.

الشكل (1-6): المحددات الخارجية والداخلية لتطبيق نظم الحوكمة



المصدر: عمر علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 149.

المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات:

حوكمة المؤسسات مرجعها مجموعة من النظريات التي على أساسها تتضح فكرة الحوكمة و تتسع.

المطلب الأول: نظرية الوكالة

في هذه النظرية هناك ثلاثة نقاط أساسية يتم التركيز عليها وهي: علاقة الوكالة، مشاكل الوكالة، و تكاليف الوكالة

الفرع الأول: علاقة الوكالة

اهتم بارل ومينز (Berle and Means (1932 بفصل الملكية عن المراقبة، ليس فقط بسبب انعدام مساءلة المديرين أمام المستثمرين ولكن انعدامها أمام المجتمع بصفة عامة⁽¹⁾. وفي 1976م قدم Meckling and Jensen تعريفا لهذه النظرية "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص "الرئيس -Principal- صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر "العامل -Agent- لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة"⁽²⁾.

بمعنى علاقة الوكالة توجد عندما يفوض المالك سلطة اتخاذ القرار والمراقبة على الموارد لغيره⁽³⁾.

ووفقا لهذه النظرية ينظر للمؤسسة (La firme) على أنها:

سوق خاص وعقد العمل يعتبر عقد تجاري، ونتحدث عن علاقة الوكالة عندما المؤسسة أو شخص يكلف شخص آخر بالقيام بإدارة مصالحه⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ MARK S. MIZRUCHI, Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations, *University of Michigan*, April 2004, p03.
www.personal.umich.edu/~mizruchi/tsweb.pdf

⁽²⁾ -دبلة فاتح، بن عيشي بشير، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية و الأنظمة المحاسبية و أثرها على مستوى أداة الأسواق، ص 03.
islamfin.go-forum.net/t2069-topic

⁽³⁾ -شارلز هل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص 882.

⁽⁴⁾ -Jean Michel Plane, *Théorie des organisations*, 3^{ème} ed DUNOD, p67

ويعتقد أن المنظمة ما هي إلا ربطة عقد "nœud de contrat" والرابطة تقتصر فقط بين المساهمين والقادة المسيرين، ودور الحوكمة يقتصر فقط على تخفيض التكاليف لزيادة العوائد المالية⁽¹⁾.

ومثل هذه العلاقة المنشأة من اجل تعظيم ربح المساهمين وبالمقابل يستفيد العامل من مزايا تتمثل في المرتب، خيارات الأسهم " Options d'achats d'action " ... وعلى الرغم من التراضي إلا أنه هناك تعارض في المصالح⁽²⁾. المنظرين للوكالة قاموا بتمديد تحليلاتهم عن طريق تحديد جميع الثغرات المحتملة للعقود والمتعلقة بعدة عوامل⁽³⁾:

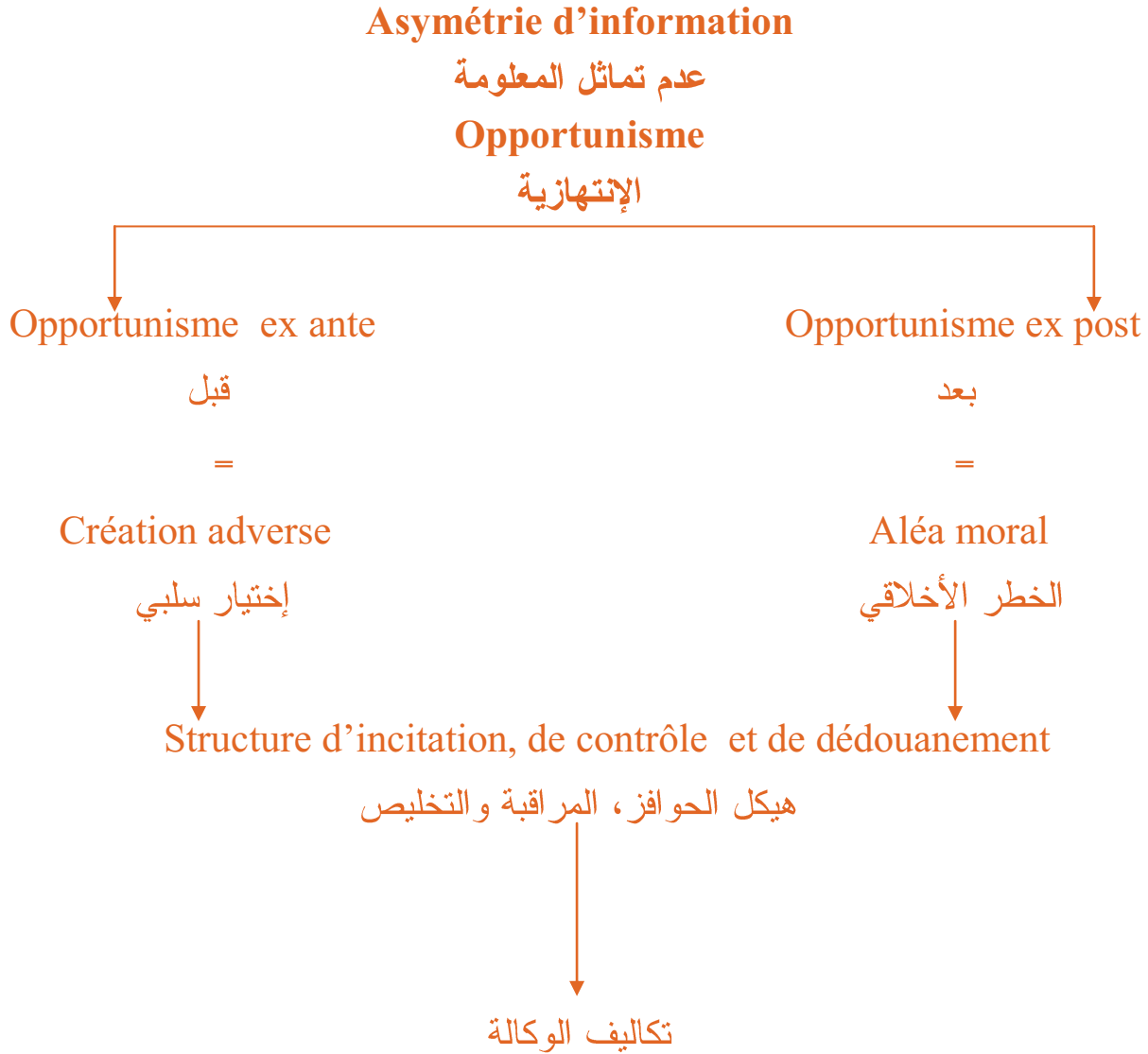
- تباين المعلومات (Asymétries d'information)
- الإختلافات في الأهداف (Divergences d'objectifs)،
- السلوك الإنتهازي (Comportements opportunistes).

⁽¹⁾ - سكاك مراد، فارس هباش، "دور التدقيق الإجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة إجتماعا في ظل الإنفتاح الخارجي"، الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بصوت الملتقى الدولي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009، ص 667.

⁽²⁾ - fr.wikipedia.org/wiki/Théorie_de_l'agence

⁽³⁾ - François coulomb, Management des entreprises, ed ellipes, Paris 2007, p 67.

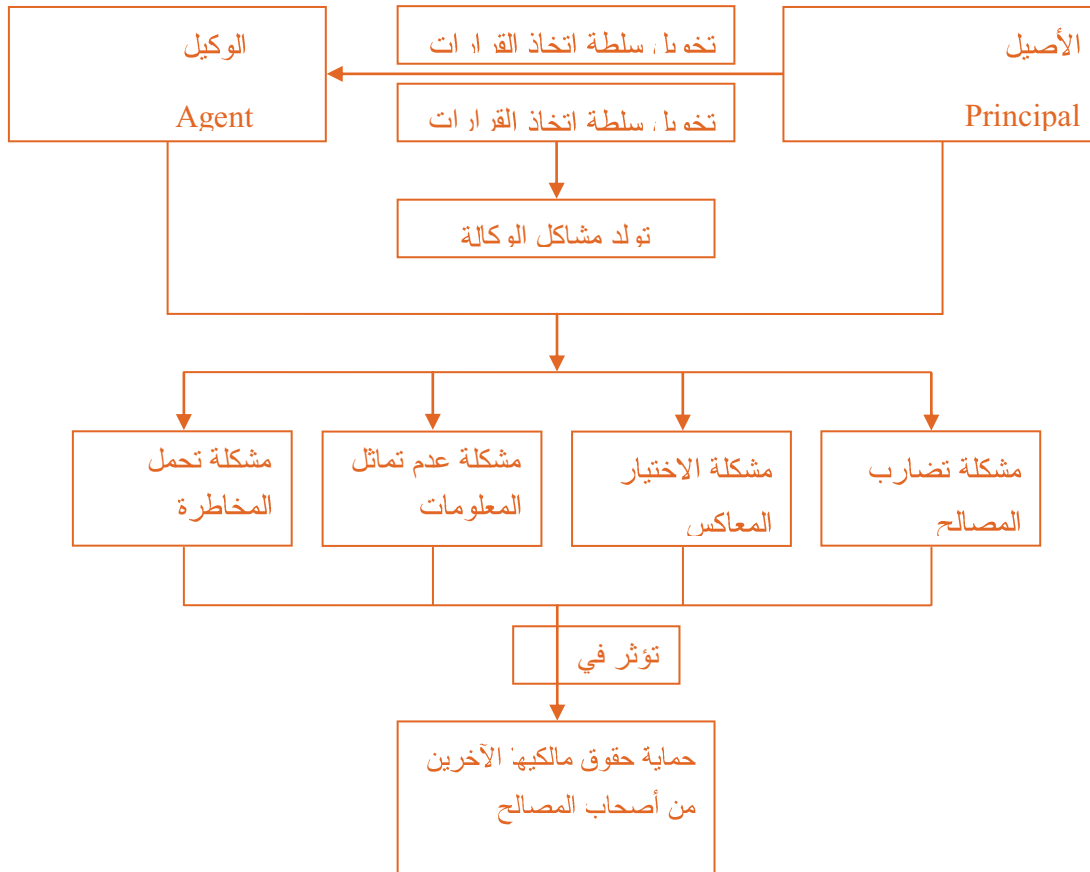
شكل (1-7): المنطق الأساسي لنظرية الوكالة



المصدر: Olivier Bouda-Olga, l'économie de l'entreprise, ed du seuil, 2003, p46

الفرع الثاني: مشاكل الوكالة

شكل (1-8) : مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، المرجع السابق، ص 18.

1. مشكلة عدم تماثل المعلومات (Asymetri d'information):

أكرلوف في مقالة بعنوان: "سوق الليمون : عدم يقين الجودة وآلية السوق"

"The market for lemons: Quality Uncertainty and the Market, Mechanism"

التي نشرت في المجلة الفصلية للإقتصاد في عام 1970، حدد بعض المشكلات الحادة

التي تصيب الأسواق والتي تتميز بعدم تماثل المعلومات أو ما يعرف بتباين المعلومات⁽¹⁾.

⁽¹⁾ - (<http://en.wikipedia.org/wiki/George-Akerlaf> (31/10/2011))

نماذج تباين المعلومات تفترض أن طرف واحد على الأقل لديه معلومات بخصوص الصفقة في حين أن الآخر أو الآخرين ليس لديهم⁽¹⁾.

بمعنى يفترض أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وأن أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها المالك⁽²⁾.
وأعمال الإدارة هنا لا نقصد بها طريقة الإدارة بحيث إذا تكلمنا على هذه الأخيرة فنجد أنفسنا نتكلم عن مراقبة التسيير.

فمشكلة عدم تماثل المعلومات على حساب المساهم، لهذا ينبغي على هذا الأخير وضع الوسائل لمراقبة الوكيل من طرفه، هذه الأساليب تدخل ضمن الشروط التعاقدية والقانونية "المساءلة" من خلال إظهار نتائج وأداء الشركة من خلال إنتاج المعلومات المالية والمحاسبية⁽³⁾.

وفي بعض النماذج الطرف الذي لديه المعلومة يعمل على فرض أو التأثير بفعالية لخرق بعض الأجزاء من الإتفاق العام في حين الآخر أو الآخرين لا يمكنهم⁽⁴⁾، بحيث أن الوكيل يستعمل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ويمكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات و يخفي البعض الآخر⁽⁵⁾.

2. مشكلة الإختلاف في الأهداف:

من منظور النيوكلاسيك فإن جميع الخيارات الفردية تتقارب نحو هدف مشترك متمثلا في تعظيم الثروة⁽⁶⁾، لكن استنادا لنظرية الوكالة فإن مشاكل الوكالة تتبع من أن أهداف الموكل

⁽¹⁾ - <http://en.wikipedia.org/wiki/information-asymmetry> (31/10/2011)

⁽²⁾ - بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، المرجع السابق، ص 17.

⁽³⁾ - أونان بومدين، دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة، الإشراف: د. كرزابي عبد اللطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010-2011، ص 126.

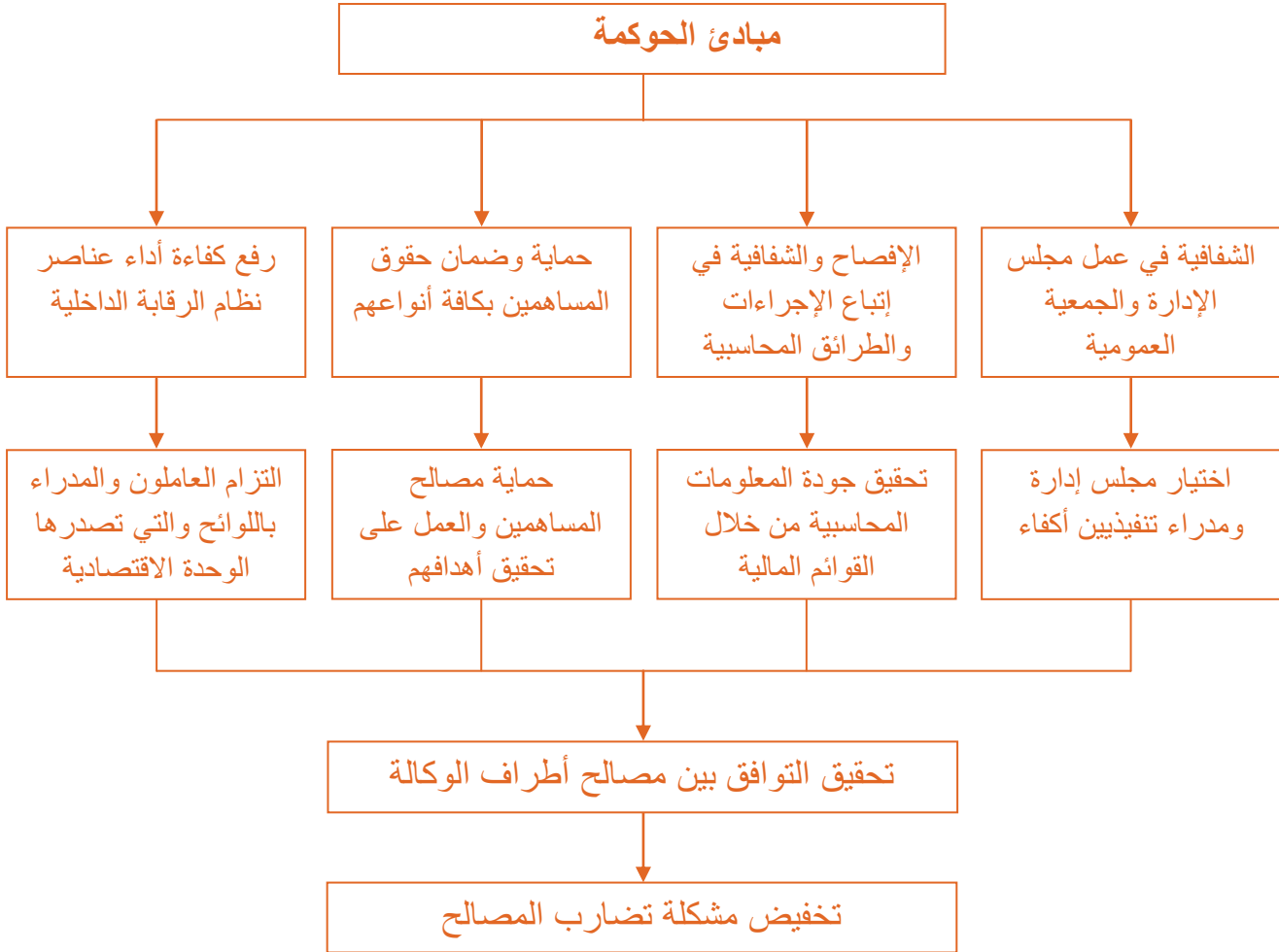
⁽⁴⁾ - <http://en.wikipedia.org/wiki/information-asymmetry> (31/10/2011)

⁽⁵⁾ - بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، المرجع السابق، ص 18.

⁽⁶⁾ - Isabelle Mentelet ALLEMAND ; "Contribution à la théorie de la gouvernance : le marché des dirigeants mécanismes particulier de gouvernance des entreprises" Thèse de Doctorat ; p29,(ifa-asso.com/download.php?module = documents &file...)

والوكيل قد تكون مختلفة، وبالتالي فقد يمارس الوكلاء سياسات أو استراتيجيات لا تحقق أفضل ما يريه الملاك (الموكلون - Principal) (1).

شكل (1-9): دور الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، المرجع السابق، ص 22.

استقلال مجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة الوكالة والتي تعتبر أمراً أساسياً في المؤسسات العامة والتي تتمثل في الفصل بين الملكية والإدارة (2).

(1) - شارلز هل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص 845.

(2) - عدنان بن حيدر بن درويش، المرجع السابق، ص 76.

الفرع الثالث: تكاليف الوكالة

يترتب على ما تقدم ما يسمى بتكلفة الوكالة وتتمثل هذه التكاليف فيما يلي⁽¹⁾:

- 1 التكلفة المرتبطة بمراقبة تصرفات الإدارة وأهمها: أتعاب مراقب الحسابات الخارجي.
- 2 تكلفة تنفيذ القيود التي تقرر الجمعية العمومية فرضها على قرارات الإدارة من أجل حماية مصالح الملاك.
- 3 التكلفة المصاحبة لإعادة التنظيم بما يسمح بتفويض السلطات وعدم تركيز القرارات في يد الإدارة العليا.
- 4 تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن الانخفاض المتوقع في كفاءة الإدارة بسبب إعادة التنظيم أو بسبب القيود المفروضة عليها من قبل الملاك.
- 5 قيمة الحوافز المقدمة للإدارة لدفعها إلى العمل على تحقيق مصلحة الملاك المتمثلة في تعظيم قيمة أسهم المنشأة.

وهناك من يصنفها إلى ثلاثة أنواع⁽²⁾:

- 1 تكاليف الرصد (Surveillance): الملاك أو المالكين يجب أن يضمنوا بأن الوكيل يتصرف وفقا لتوقعاتهم.
- 2 تكاليف التخليص (Dédouanement): يجب على الوكيل -Agent- أن يثبت بأنه يسير لمصلحة المالك -Principal-.
- 3 التكاليف المتبقية (Résiduels): الخسائر المتبقية بسبب تضارب المصالح.

⁽¹⁾- عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 40.

⁽²⁾- ethesis.unifr.ch/theses/downloads.php?file=ledentu.pdf

المطلب الثاني: نظرية تكاليف الصفقات (أو تكاليف المعاملات)

الفرع الأول: رونالد كوس Ronald Coase

تزامنا مع نظرية الوكالة، رونالد كوس في مقابلة نشرت سنة 1937 في "Economia" تحت عنوان "The nature of the firme"⁽¹⁾، طرح السؤال التالي: "لماذا وجدت المؤسسات؟"⁽²⁾.

وأطروحته كانت قائمة على فكرة أن المؤسسة تشكل فقط "للتنسيق الإقتصادي" البديل في السوق⁽³⁾.

ويوضح أنه: "عندما شخص يرغب في إجراء معاملة في السوق، من الضروري أن يبحث له عن متعاقد أو متعاقدين (عاملين Contractants)، لتزويده بمعلومات مهمة ومعينة ووضع شروط للعقد، إجراء المفاوضات، إبرام العقود، إنشاء بنية لمراقبة التزامات كل طرف من الأطراف وما إلى ذلك..."⁽⁴⁾.

ويشير رونالد كوس من خلال إثباته إلى أن تعيين الموارد عن الإدارة (داخل المؤسسة) أكثر فعالية، أي أنه أقل تكلفة مقارنة بنظام الأسعار (في السوق)⁽⁵⁾. والشكل التالي يلخص لنا العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات.

الفرع الثاني: أوليفر ويليامسون Oliver Williamson

فكرة "تكلفة نظام السعر" التي أثارها رونالد كوس لأول مرة⁽⁶⁾، أثارت اهتمام الإقتصادي Oliver Williamson (1975)، بحيث قام بتسمية "الأسعار المولدة للتكاليف الإضافية

⁽¹⁾ - Olivier Bouda-Olga, op cit, p 67

⁽²⁾ - جان بول بتبيز، المائة كلمة في الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ط1، 2008، ص 25.

⁽³⁾ - François coulomb, op cit, p151

⁽⁴⁾ - fr.wikipedia.org/wiki/Coût_de_transaction

⁽⁵⁾ - جان بول بتبيز، المائة كلمة في الإدارة، ص 11.

⁽⁶⁾ - fr.wikipedia.org/wiki/Coût_de_transaction

"Les prix génère des coûts supplémentaires بتكاليف الصفقات (أو المعاملات)⁽¹⁾، مما مكنه من الحصول على جائزة نوبل لسنة 2009. وهذه التكاليف صنفت إلى 03 فئات⁽²⁾:

1 تكاليف البحث والمعلومة: التنقيب، المقارنة بين سعر/ نوعية مختلف الخدمات المقترحة، دراسة السوق ...

2 تكاليف التفاوض واتخاذ القرار: صياغ وإبرام العقد ...

3 تكاليف المراقبة والتنفيذ: مراقبة جودة الخدمة، التحقق (Coûts de surveillance et d'exécution) من التسليم.

4 Williamson يرى أن مستوى تكاليف الصفقات يرتبط بكل من سلوك الأفراد وطبيعة المعاملات (الصفقات)⁽³⁾.

وفي أعماله Williamson شدد أيضا على أهمية أشكال هجينة (Formes hybrides) في تنظيم المؤسسة، التحالفات (Alliances)، شبكات المؤسسات (Réseaux hybrides)، الإمتيازات (Franchises)، المشاريع المشتركة (Joint-ventures)، هذه الأشكال الجديدة من التنظيم، التي هي إلى حد ما حد ما " Des associations d'entreprise"⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ - Jean – Michel plane, op cit, p 65.

⁽²⁾ - fr.wikipedia.org/wiki/Coût_de_transaction

⁽⁴⁾ - Pascal charpentier, Management et gestion des organisations, Armoud colin, Paris, 2007,

p23.

⁽⁴⁾ - Olivier Bonda – Olga, op cit, p66-

جدول (1 - 2): الملخص التعاقدى الحالي

النظريات	عقلانية	معلومة	طبيعة	السؤال
النظرية	موضوعية	المتعاقدين	المؤسسة	المركزي
النظرية النيوكلاسيكية	موضوعية	كاملة ومتماثلة	وظيفة الإنتاج	تغير في الإنتاج/تغير في الأسعار
نظرية الحوافز TI	موضوعية	كاملة وغير متماثلة	عقدة عقود محفزة	عدم التماثل الإعلامي
نظرية العقود الناقصة TCI	موضوعية	كاملة ومتماثلة	مجموعة أصول غير بشرية	مشاكل عدم التحقق في الإستثمارات
نظرية تكاليف الصفقات TCT	محدودة	غير كاملة وغير متماثلة	هيكل الحكومة (ترتيب خاص)	تأثير نوعية الأصول على حدود المؤسسة (la firme)

المصدر: Bernard Bandry, Economie de la firme, Ed la Découverte, Paris, 2003, p 27.

المطلب الثالث: نظرية حقوق الملكية:

Alchian و Harold Demsetz (1972) طرحوا فكرة أن المؤسسة تتميز بهيكل خاص من حقوق الملكية تعرف بمجموعة من العقود⁽¹⁾.

أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء إقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة⁽²⁾.

يجب وضع قوانين حقوق الملكية و لوائح و معايير بسيطة و واضحة تحدد على وجه الدقة " من يملك ماذا"، و كيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق و معايير التسجيل للمعلومات بطريقة مرتبة زمنيا و ذات تكلفة معقولة⁽³⁾.

المطلب الرابع: نظرية التجذر

نظرية تجذر المسيرين اقترحت من طرف Shleifer و R.W.Vishng (1989)⁽⁴⁾. يلجأ المسير لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ حقوقه أو ما يعرف بتجذر المسيرين (Enracinement des dirigeants)، عن طريق استغلال نفوذه شبكة العلاقات بالموردين والعملاء....، وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره⁽⁵⁾.

فهو يعمل على تفادي خطر الإستبعاد ويعمل على تعزيز "المظلات الذهبية parachutes d'or" في التعويض (La rémunération)، وبهذا السلوك يهدف إلى تعظيم وظيفة المنفعة وبالتالي تعظيم المصلحة الشخصية⁽⁶⁾.

¹ - Jean – Michel plane, op cit, p 66.

² - حسين يريقي، عمر علي عبد الصمد، "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها"، ص 08.

<http://iefpedia.com/arab/?p=28472>

³ - عدنان بن حيدر بن درويش، المرجع السابق، ص 51.

⁴ - gerard.Charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/ENCYCYGE.pdf; p07

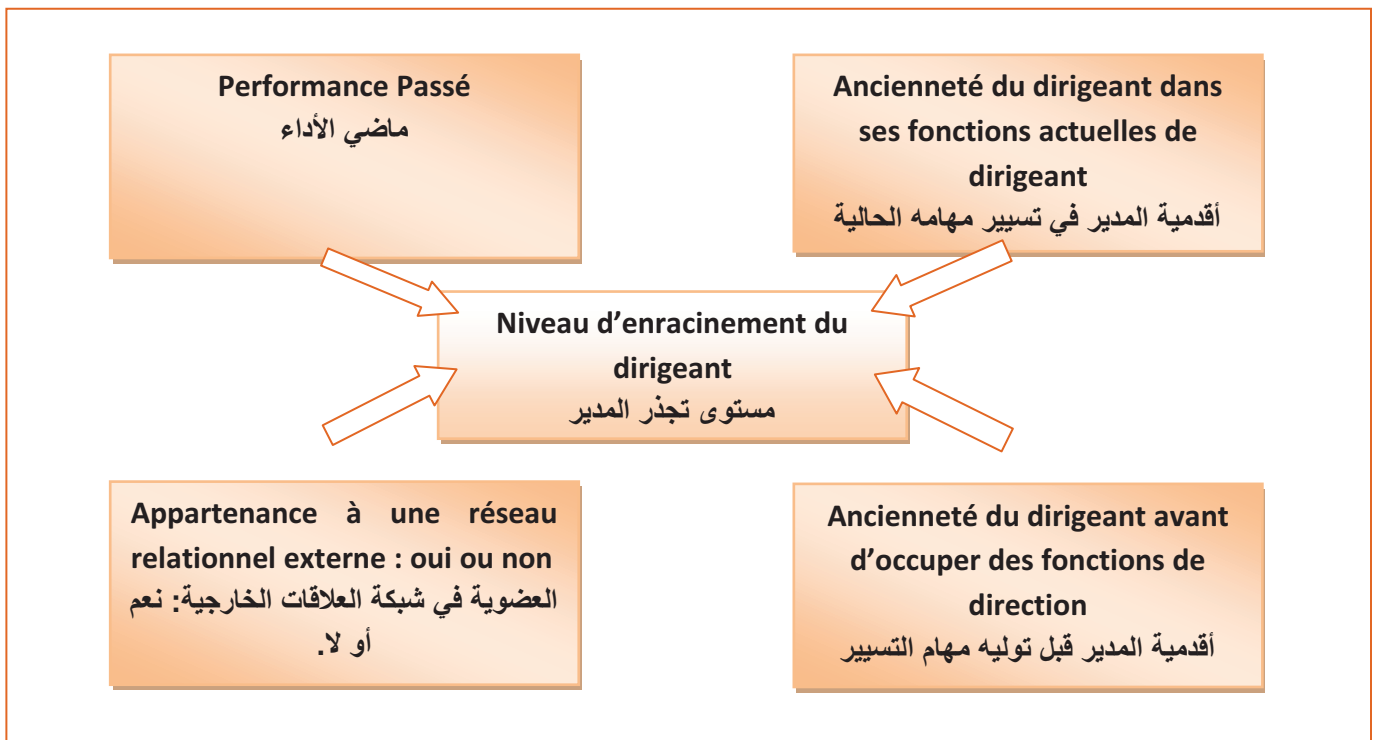
⁵ - ديلة فاتح، بن عيشي بشير، المرجع السابق، ص 03

⁶ - KERZABI Abdelatif, CHELLIL Abdelatif, op cit, p02

والمقصود بالمظلات الذهبية أن المؤسسة توافق على تعويض العاملين المديرين التنفيذيين بمكافآت ومزايا إذا تم تمكينهم بشكل غير مناسب في وظائفهم عند دمج المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو بيعها⁽¹⁾.

نظرية تجذر المسيرين تقترح إطار نظري يسمح بإعطاء الاعتبار اللازم لأهمية الأفراد في الفكر الإداري وهي تفسر لماذا هناك بعض الأشكال التنظيمية غير الناجعة تستمر في الوجود في ظل أسواق تنافسية أين يتم معاقبة كل أنواع عدم النجاعة بصفة طبيعية⁽²⁾.
التجذر ما هو إلا عبارة عن مجموعة من العلاقات الرسمية أو غير الرسمية التي يسعى المدير التنفيذي من إقامتها لهدف التخلص ولو جزئياً من مراقبة الإدارة ومن مراقبة المساهمين لغرض الإحتفاظ بمنصبه وزيادة حريته وسلطته وتعظيم مصالحه الشخصية⁽³⁾.

الشكل (1 - 10): محددات تجذر المدير التنفيذي



المصدر: أونان بومدين، المرجع السابق، ص 130.

⁽¹⁾ - فريق من المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع السابق، ص 194.

⁽²⁾ - سكاك مراد، فارس هباش، المرجع السابق، ص 669.

⁽³⁾ - أونان بومدين، المرجع السابق، ص 128-129.

المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات

الجدول (1-3) يلخص لنا مختلف الآليات الممكنة للحوكمة، فهناك آليات متعمدة و أخرى عفوية، وتقابلها لآليات محددة للمؤسسة و أخرى غير محددة.

الجدول (1-3): مختلف الآليات الممكنة للحوكمة

آليات غير محددة	آليات محددة للمؤسسة	
البيئة القانونية والتنظيمية	أنظمة رسمية (نوع مجلس الإدارة أو المراقبة)، أنظمة حوافز ومراقبة، أنظمة أجور المسيرين	آليات متعمدة
سوق المسيرين، السوق المالي، سوق "des prises de contrôle"، سوق السلع والخدمات	آليات غير رسمية للمراقبة المتبادلة (مراقبة عن طريق التسلسل الهرمي (hiérarchie) مراقبة "اجتماعية" يعني نظام مراقبة ضمني موجود في كل منظمة	آليات عفوية (تلقائية)

المصدر: Pascal charpentier, op cit, p103.

المطلب الأول: مجلس الإدارة

الفرع الأول: تعريفه

هو الإدارة العليا المسؤولة عن وضع استراتيجيات وخطط المنظمة وتحقيق نتائج أعمالها، عادة ما يتكون المجلس من أعضاء من داخل المنظمة وأعضاء من خارجها، ونظرا لوجوده في قمة المؤسسة فإن بإمكان أعضائه مراقبة قرارات الإدارة والتأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم⁽¹⁾، ويعتبر الأسلوب الأساسي في حوكمة المؤسسات في أمريكا وبريطانيا⁽²⁾.

⁽¹⁾- فريق من المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع السابق، ص 55.

⁽²⁾- شارلز هل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص 853.

هو مجموعة من الأعضاء المنتخبين أو المعينين الذين يشرفون على أنشطة مشتركة للمؤسسة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أهداف مجلس الإدارة:

1 للمجلس موجود لتقليل آثار عدم تساوي المعلومات المتاحة لحملة الأسهم مع تلك

المتاحة للمديرين، ولمراقبة ومراجعة أعمال الإدارة⁽²⁾.

2 مجلس الإدارة يضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها

يجري استخدامها من جانب مديري المؤسسة ووكلائهم لزيادة تصرفات المؤسسة

التي تهدف إلى تحقيق أغراض المؤسسة التي وافقوا عليها⁽³⁾.

الفرع الثالث: تعيين أعضاء مجلس الإدارة ومعايير تقييمهم:

1 تعيين أعضاء مجالس الإدارة:

القوة القانونية لمجلس الإدارة تمكنه من تعيين وفصل العاملين بالمؤسسة، وأهمهم مدير

عام المؤسسة⁽⁴⁾.

2 أنواع أعضاء مجالس الإدارة:

هناك 03 أنواع من الأعضاء⁽⁵⁾:

- **العضو التنفيذي:** هو الذي يشغل منصب تنفيذي بالمؤسسة، وترجع أهمية وجود الأعضاء

التنفيذيين بمجلس الإدارة لما لهم من دراية كاملة بالمؤسسة وبالمشاكل والمخاطر التي

تواجهها وبالفرض الإستثمارية.

- **العضو غير التنفيذي:** هو الذي لا يشغل منصب تنفيذي بالمؤسسة ولا يكون متفرغا

لإدارة المؤسسة، أو لا يتقاضى راتبا شهريا أو سنويا منها.

⁽¹⁾ - <http://en.wikipedia.org/wiki/board-of-directors>

⁽²⁾ - شارلز هل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص 856.

⁽³⁾ - عدنان بن حيدر بن درويش، المرجع السابق، ص 76.

⁽⁴⁾ - شارلز هل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص 855-856.

⁽⁵⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 37.

- **العضو المستقل** : عرفت الهيئات والمنظمات العلمية الدولية والعديد من لوائح حوكمة المؤسسات بالعديد من الدول العربية، عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه عضو المجلس الذي يتمتع بالإستقلالية التامة.

وظهرت الحاجة إلى أعضاء من الخارج لتحقيق التوازن والموضوعية في إجراءات وعمليات رقابة وتقييم أداء المؤسسة⁽¹⁾.

3 المهارات والخبرات المطلوبة في عضو مجلس الإدارة:

أصدرت مؤسسة التمويل الدولية IFC مجموعة من الإرشادات المتعلقة بالمهارات والخبرات التي يجب أن تتوفر في عضو مجلس الإدارة وهي كالتالي⁽²⁾:

- الخصائص الشخصية:

- القيادة
- الأمانة والإستقامة
- المسؤولية
- الرشد والإدراك
- السلوك الاخلاقي

- المهارات والخبرات:

- خبرة في مجال عمل أو صناعة المؤسسة
- لديه حساسية بيئة الأعمال

- خبرات خاصة ومن أمثلتها:

- إدارة المخاطر والرقابة المالية
- المحاسبة والتمويل
- الإدارة الإستراتيجية.

⁽¹⁾- شارلز هل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص856.

⁽²⁾- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 57.

4 معايير تقييم أعضاء مجلس الإدارة:

جمعية أعضاء مجالس الإدارة البريطانية وضعت مجموعة من المعايير وقسمتها إلى ثلاثة أقسام⁽¹⁾:

1 تتعلق بأصول السلوك السليم

2 الإستعداد للخدمة في مجلس الإدارة

3 التزامات المرشح والصفات الواجب توفرها فيه.

الفرع الرابع: واجبات والتزامات مجلس الإدارة⁽²⁾:

1 رسم سياسة المؤسسة

2 وضع إستراتيجية المؤسسة

3 الإشراف على الإدارة التنفيذية

4 تحمل المسؤولية اتجاه المساهمين وأصحاب المصلحة

5 الرقابة على أداء المديرين للحد من سلوكهم غير المرغوب

الحوكمة تمثل الدور الأساسي لمجلس الإدارة وهي تشير وتعكس طبيعة العلاقة بين ثلاث مجموعات أساسية في المنظمة يمثلها رأس المال والخبرة والعمل لتحديد توجه وأداء المنظمة⁽³⁾.

ونظراً لوجوده في قيمة المؤسسة فإن بإمكان أعضائه مراقبة قرارات الإدارة والتأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح -حملة- الأسهم⁽⁴⁾، فهو يقوم نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ - محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، عمان، الأردن، ص 27.

⁽²⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص

⁽³⁾ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، (الأعمال والمجتمع)، ص 449.

⁽⁴⁾ - شارلز هل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص 855.

⁽⁵⁾ - عدنان بن حيدر بن درويش، المرجع السابق، ص 76.

الجدول (1- 4): مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الرشيد.

مبادئ الحكم الرشيد المتعلقة بقيادة المؤسسة	مهام القيادة
<ul style="list-style-type: none"> - وضع الإستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصالح الشركة - شرح الإستراتيجية بواسطة وضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة وضع إستراتيجية للمؤسسة ذات المدى المتوسط ومن ثم ضمان ترجمتها في برامج ومشاريع بميزانيات
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد معايير انتقائهم ونظم تقييم ذات شفافية - تقدير خطط لاستخلافهم 	<ul style="list-style-type: none"> توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم
<ul style="list-style-type: none"> - موازنة هذه الرواتب ومصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهمتها 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد رواتب الفريق التنفيذي والإداريين
<ul style="list-style-type: none"> - السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة 	<ul style="list-style-type: none"> ضمان التأكد من تعيين وتجديد وانتخاب الإداريين
<ul style="list-style-type: none"> - التوقع تضارب المصالح التي قد تنشأ فيما بين الفريق التنفيذي والإداريين والمساهمين ومعالجتها. - توقع مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الإجتماعية واستعمال السلطة والإختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والقضاء عليها. - السهر على إدخال ميكانزمات الوقاية من الأخطار. 	<ul style="list-style-type: none"> ضمان الإستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقا للقانون

المصدر: ص36- <http://www.algeriacorporategovernance.org/download/code-36-ara.rar>

[ara.rar](http://www.algeriacorporategovernance.org/download/code-36-ara.rar)

مجلس الإدارة مسؤول عن التأكد من أن القوائم المالية قد تمت مراجعتها، وأنها تمثل المركز المالي الحقيقي للمؤسسة⁽¹⁾.

⁽¹⁾- شارلز هل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص 855.

الجدول (1-5) : مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادئ الحكم الراشد

مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة المقترنة بمراقبتها	مهام المراقبة
<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة - التأكد من الإستقلالية التامة وعدم التحيز في مراجعة الحسابات (من طرف محافظ الحسابات) - وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي 	<p>مراقبة مدى تنفيذ البرامج والمشاريع والميزانيات وتقييم نتائجها</p>
<ul style="list-style-type: none"> - السهر على وضع نظام تقرييري فعال وتقييم شفاف - السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات 	<p>الإشراف على الفريق التنفيذي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وضع إجراءات تنظيم وعمل مجلس الإدارة تميزه الكفاءة والشفافية - السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات 	<p>تنظيم أنشطة مجلس الإدارة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الراشد وإجراء التغييرات اللازمة - متابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال من طرف المؤسسة في اتجاه الأطراف الفاعلة الخارجيين، والسهر لأجل التأكد من عودة المعلومة وضمنان كفاءة الأجهزة والإجراءات المتصلة بالمعلومة. 	<p>متابعة شروط استقرار المؤسسة</p>

المصدر: ص37- <http://www.algeriacorporategovernance.org/download/code-37>

[ara.rar](#)

الفرع الخامس: حجم مجلس الإدارة

يجب أن يتوفر في مجلس الإدارة عنصرين⁽¹⁾:

-الأول: يخص حجم المجلس:

العديد من الباحثين يرون أن المجلس يفقد فعاليته عندما يصبح كبيراً جداً⁽²⁾. وأظهرت دراسة Pichard – Stamford (1998) و Yermach (1996) أن مجالس الإدارة كبيرة الحجم يمكن أن تخفي آليات التجذر وفقاً لـ Jensen (1993)، المجالس المكونة من أكثر من سبعة أو ثمانية إداريين يصبح التحكم بها أسهل من طرف المسير⁽³⁾.

-الثاني: درجة استقلاليته عن فريق العمل:

من منظور التجذر، المسيرين إذا كانوا يريدون زيادة فرصهم في قبول مقترحاتهم وتقليل مشاركة مجلس الإدارة، لديهم مصلحة في تعظيم حجم المجلس، لذلك احتمال مواجهة مجالس إدارة بحجم أكبر في المؤسسات أهم من هيمنة المسير في المجلس⁽⁴⁾. إعطاء مجلس الإدارة درجة من الإستقلالية تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ - مؤيد الفضل، المرجع السابق، ص 33.

⁽²⁾ - Paul ANDRÉ, Eduardo SCHIEHL, Systèmes de gouvernance, actionnaires et dominants performance future des entreprises, *Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 2, juin 2004*, p05 (169).13/11/2010

⁽³⁾ - Laurence GODARD, La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance, Juillet 2001, p04

leg.u-bourgogne.fr/wp/1010702.pdf

⁽⁴⁾ - Laurence GODARD, op cit, p05

⁽⁵⁾ - عدنان بن حيدر بن درويش، المرجع السابق، ص 76.

المطلب الثاني: الأسواق المالية

الفرع الأول: ماهية الأسواق المالية:

1 تعريف الأسواق المالية: الأسواق المالية والنقدية هي التي يتم فيها تداول الأوراق المالية والنقدية، سواء كانت قصيرة أو متوسطة، أو طويلة الأجل ومثال ذلك: الأسهم بكافة أنواعها، والسندات بكافة أشكالها، وشهادات الإيداع وغيرها، وأسواق العملات الأجنبية، وما إلى ذلك⁽¹⁾.

يستمد السوق المالي مفهومه من مفهوم السوق بشكل عام، والسوق هو الوسيلة التي يلتقي من خلالها البائع والمشتري بغض النظر عن المكان المادي للسوق، وهذا يعني أن السوق لا تنحصر بمكان جغرافي⁽²⁾.

2 نشأة الأسواق المالية وتطورها:

ساعدت عوامل عديدة على نشوء وتطور الأسواق المالية والنقدية ومنها ما يأتي⁽³⁾:

- توفر قدر كبير من المداخيل. (مما أدى إلى زيادة المدخرات وبالتالي استخدامها في الأسواق المالية والنقدية لتحقيق العوائد).
- محدودية مجالات استخدام الموارد المالية سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية، الأمر الذي اقتضى البحث على مجالات بديلة وإضافية لاستخدام هذه الموارد المالية.
- الحجم الكبير والضخم للمشاريع يتطلب موارد مالية.
- زيادة عدد المؤسسات المالية الوسيطة يساهم في توسيع عمل الأسواق المالية والنقدية.
- الخدمات المتعددة والمتنوعة التي توفرها الأسواق المالية والنقدية للمتعاملين فيها تساهم في تطويرها.

⁽¹⁾ - فليح حسن خلف، الأسواق المالية النقدية، جدار الكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2006، ص 07.

⁽²⁾ - أرشد فؤاد التميمي، الأسواق المالية - إطار في التنظيم وتقييم الأدوات، دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2010، ص 26.

⁽³⁾ - فليح حسن خلف، المرجع السابق، ص 13.

- عملها عن طريق الوسطاء والفنيين والخبراء والأجهزة يوفر للمستثمر الإمكانية والفرصة للحصول على عائد أكبر بمخاطرة أقل وبدرجة سيولة أكبر، وخلال فترة استرداد للأموال، أقل وهو ما يدفع على التعامل في هذه الأسواق.
- ترابط اقتصاديات دول العالم عموماً، وزيادة العلاقات الاقتصادية فيما بينها أدى إلى تحرير حركة رؤوس الأموال مما ساهم في تعاملات واسعة في الأسواق المالية.
- أصبح متاحاً لها الحصول على موارد مالية ضخمة عن طريق التركيز الناجم عن توسع وتطور عملياته، كما أن التدويل أتاح للمؤسسات المالية الحصول على موارد مالية من دول عديدة.

الفرع الثاني: وظائف الأسواق المالية:

- تساهم الأسواق المالية بتخفيض كلفة المعلومات، وكلفة البحث عن الصفقة⁽¹⁾.
- تسهيل انتقال الأموال وتوفير السيولة لحملة الأوراق المالية⁽²⁾.
- اكتشاف السعر Price discovery، فالسوق المالية توفر الوسائل اللازمة لتفاعل البائعين والمشتريين كتحديد سعر الأصل المالي، أو بتعبير آخر معدل العائد المطلوب⁽³⁾.
- حركة الأسواق ونشاطها هو انعكاس أو مؤشر لحركة الإقتصاد الوطني⁽⁴⁾.
- تمكين المصارف من استثمار مواردها واستخدام إيرادات الإستثمارات في زيادة الإئتمان⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ - أرشد فؤاد التميمي، المرجع السابق، ص 25.

⁽²⁾ - محمد أحمد عبد النبي، الأسواق المالية، -الأصول العلمية والتحليل الأساسي-، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2009، ص 26.

⁽³⁾ - أرشد فؤاد التميمي، المرجع السابق، ص 25.

⁽⁴⁾ - أرشد فؤاد التميمي، المرجع السابق، ص 25.

⁽⁵⁾ - محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 27.

الفرع الثالث: أهمية الأسواق المالية:

تتجلى أهمية الأسواق المالية فيما يلي⁽¹⁾:

تمكين المؤسسات العمومية والخاصة التي لها شكل شركة مساهمة من فتح رأس مالها أو الرفع منه.

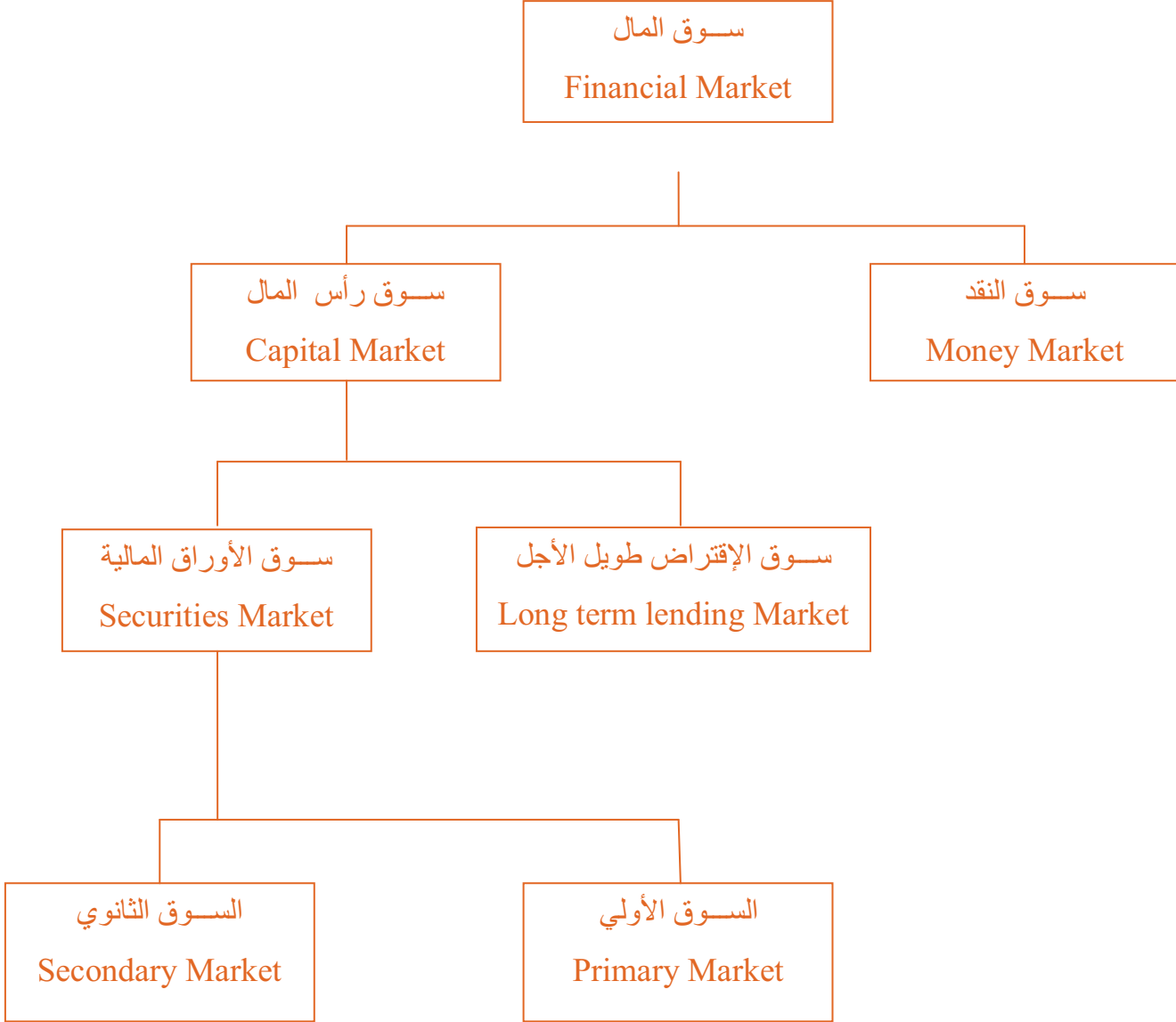
- 1 تعتبر وسيلة لقياس أصول المؤسسات.
- 2 تعتبر وسيلة للتمويل المباشر للإستثمارات عن طريق الإدخار العمومي.
- 3 تعتبر وسيلة لتوفير سيولة الإدخار للمستثمرين في المدى الطويل.
- 4 تعتبر أداة لتسيير المخاطر.

⁽³⁾- شيخي بلال، السوق المالية ودورها في تحويل التنمية في المغرب العربي، دراسات اقتصادية، العدد 12، فيفري 2009، ص 109.

الفرع الرابع: تنظيم وسير السوق المالية:

الشكل (11-1) يمثل لنا تقسيمات سوق المال كما هو موضح في الأسفل.

الشكل رقم (11-1) : تقسيمات سوق المال



المصدر: محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 28.

الفرع الخامس: البورصة:

1 تعريف:

تعتبر البورصة حالياً أحد أهم أنواع الأسواق المنظمة في معظم الدول، وبالذات في الدول المتقدمة، وتقوم عادة في مكان محدد ثابت⁽¹⁾، وفي أوقات دورية بين المتعاملين في بيع وشراء مختلف الأوراق المالية أو المحاصيل الزراعية والسلع الصناعية⁽²⁾. حيث تقع العمليات وفقاً للقواعد المنصوص عليها في القوانين والأنظمة، ولا يمكن إجراء هذه العمليات إلا عن طريق الوسطاء المخولين قانوناً القيام بذلك⁽³⁾.

2- تاريخ البورصة⁽⁴⁾:

كلمة بورصة مشتقة من اسم أحد الصيارفة لمدينة بروج Bruges في بلجيكا، والذي كان يدعى Vander bourse، والذي كان تجار المدينة يتجمعون في قصره. و إن أول بناء أنشئ للبورصة وعرف بهذا الاسم هو بناء مدينة Anvers في بلجيكا عام 1460، وفي لندن عام 1773.

- تعتبر السوق المالية في نيويورك من أكبر أسواق العالم بسبب ضخامة رؤوس الأموال التي يجري التبادل بها وبسبب تأثيرها أيضاً على الأسواق الأخرى في العالم.

- بورصة نيويورك تدعى باسم الشارع الذي تقوم فيه أي بورصة وول ستريت Wall street.

3- ماهية الأوراق المالية:

الأوراق المالية هي صكوك تمثل حق ملكية (أسهم) أو حق دين (سندات) على الجهات التي تصدرها، بحيث تكون لحملة ذات الصك حقوق والتزامات متساوية⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ - فليح حسن خلف، المرجع السابق، ص 62.

⁽²⁾ - شمعون شمعون، البورصة - بورصة الجزائر، - أطلس للنشر، ط1، الجزائر، 1999، ص 07.

⁽³⁾ - محمد يوسف ياسين، البورصة - عمليات البورصة، تنازع القوانين، إختصاص المحاكم -، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، 2004، بيروت، لبنان، ص 15.

⁽⁴⁾ - شمعون شمعون، المرجع السابق، ص 08.

⁽⁵⁾ - محمد يوسف ياسين، المرجع السابق، ص 22.

الفرع السادس: التضليل على مستوى الأسواق

كيف تتم عملية التضليل على مستوى الأسواق؟

إن الهدف الأساسي من أنظمة حوكمة المؤسسات هو الحفاظ على مصالح المساهمين وكذا الأطراف الأخرى، وكل مؤسسة ملزمة قانوناً بإعطاء معلومات ضرورية، صادقة وكافية لكل المتعاملين، إلا أنه عملياً هناك عدة طرق ووسائل يلجأ إليها معدوا وعارضوا التقارير والنشرات المالية والمحاسبية التي تسمح بالتلاعب بالبيانات وتغيير الحقائق بهدف التأثير على اتجاه السوق وقرارات المستثمرين، كما أنه لكل مؤسسة أسلوبها الخاص⁽¹⁾.

الشكل (1 - 12): التضليل على مستوى الأسواق



المصدر: دبله فاتح، بن عيشتي بشير، المرجع السابق، ص08.

⁽¹⁾- دبله فاتح، بن عيشتي بشير، المرجع السابق، ص08.

المطلب الثالث: سوق المسيرين ، وعقود النجاعة

في دراسة (Alchian et Deniset (1972) هي أسواق المدخلات التي تضمن مراقبة المسير، آلية الضبط الأساسية هي سوق المسيرين ويمكن إضافة سوق المراقبة المتبادلة بين المسيرين⁽¹⁾ *Marché des prises de contrôle*.

المسير يطور استراتيجيات تمكنه من التحكم في بيئته وتزيد قوته على المساهمين وبمعنى واسع- على جميع أصحاب المصلحة، لهذا يتم اللجوء إلى وسائل لضبط المسيرين. مثلا: *marché de prises de contrôle* آلية مبررة في نظرية الوكالة كوسيلة لطرد المسيرين غير الفعالين⁽²⁾.

وفي بعض المؤسسات، يتم اعتماد خيارات الأسهم أو عقود النجاعة والملحق رقم 01 مثال عن أحد هذه العقود، لأنه حسب نظرية الوكالة، رؤية المسير تتغير: يمكنه أن يسعى إلى تغيير القرارات الإستراتيجية التي ترغب فيها المؤسسة والتركيز على أهدافه الخاصة⁽³⁾.

المبحث الرابع: مبادئ حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات:

وتغطي المبادئ ستة مجالات هي⁽⁴⁾: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات، حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين ودور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة.

⁽¹⁾ - Isabelle ALLEMAND ; « le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de littérature, » p13, leg.4-bourgogne.fr/wp/1050902.pdf

⁽²⁾ - Ahmed El Aouadi, « les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises : le cas MAROCAIN » p03.

www.cergan.org/fileadmin/files/cerog/wp/559.pdf

⁽³⁾ - Isabelle Mentelet ALLEMAND ; contribution à la théorie de la gouvernance : le marché des dirigeants, mécanisme particulier de gouvernance des entreprises », op cit, p29.

⁽⁴⁾ - http://www.oecd.org/

الفرع الأول: المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات

الفرع الثاني: المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين

الفرع الثالث: المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم

صغار المساهمين والمساهمين الأجانب كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة

الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

الفرع الرابع: المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما

يرسيها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات، وبين أصحاب

المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على

أسس مالية سليمة.

الفرع الخامس: المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن

كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء والملكية

وأسلوب ممارسة السلطة.

الفرع السادس: المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه

المؤسسات، كما يجب أن تكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن

تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.

جدول (1- 6): مبادئ الحاكمية الشاملة وفق منظورين:

مبادئ ICGN*	مبادئ OECD*
<ul style="list-style-type: none"> - التغييرات التنظيمية الجوهرية تتطلب الموافقة المسبقة للمساهمين. - للمساهمين الحق في ممارسة التصويت. - الإفصاح الدوري لنتائج القرارات. - تحقيق مبدأ العدالة من خلال معيار "سهم واحد صوت واحد". - تؤمن مؤسسات استثمار مسؤولية ترتيب حقوق التصويت. 	<p>1- حماية حقوق المساهمين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مبدأ "سهم واحد صوت واحد". - حماية حقوق صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. 	<p>2- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يبني المدراء علاقات جيدة وثمررة مع جميع فئات أصحاب المصالح ويلتزمون بتحمل المساءلة أمام حملة الأسهم. 	<p>3- دور أصحاب المصالح</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الإفصاح الدوري والكامل بمعلومات كاملة وملائمة. - الإفصاح عن ملكية الأسهم والموقف من حق التصويت. - الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالمدراء. - الإفصاح عن السياسات المتعلقة بمكافآت المدراء (يفضل الإفصاح بالضبط عن المكافآت لكل مدير شخصياً). - تحقيق الموقف السنوي من قبل مدققين خارجيين. 	<p>4- الشفافية والإفصاح</p>

5- مسؤوليات مجلس الإدارة

- تقييم المدراء بشكل مستقل عن تقييم العمليات.
- متابعة العملية التدقيقية وتحديد المكافآت، وتسمية اللجان وكذلك تعيين مدراء من الخارج.

* ICGN الشبكة العالمية للحاكمية الشاملة.

* OECD منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، (الأعمال والمجتمع)، ص 457.

المطلب الثاني: مبادئ لجنة بازل:

أصدرت لجنة بازل تقريراً عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999م ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005، وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان "تشجيع حوكمة المؤسسات في البنوك"⁽¹⁾.

مبادئ بازل:

- 1- قيم المؤسسة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير⁽²⁾.
- 2 يجب على أعضاء مجلس الإدارة اعتماد ومراجعة الأهداف الإستراتيجية للبنك والتأكد من التزام جميع الموظفين داخل البنك بالسلوك الأخلاقي⁽³⁾.
- 3 يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين، وأن يضع هيكلًا إداريًا مشجعاً على المحاسبة، ويحدد المسؤوليات⁽⁴⁾.
- 4 يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود إشراف مناسب من قبل كبار المديرين يتفق مع سياسة المجلس⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ - عبد الوهاب نصر علي، المرجع السابق، ص 186.

⁽²⁾ - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 329.

⁽³⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 263.

⁽⁴⁾ - عبد الوهاب نصر علي، المرجع السابق، ص 188.

⁽⁵⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 263.

- 5 يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات، وبوظائف الرقابة الداخلية والتأكد من أن مراقبي الحسابات يمارسون عملهم وفق المعايير المطبقة⁽¹⁾.
- 6 مراقبة خاصة لمراكز المخاطر التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة⁽²⁾.
- 7 يجب أن يدار البنك، بواسطة أسس تتسم بالشفافية⁽³⁾.
- 8 يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها⁽⁴⁾.

المطلب الثالث: معايير مؤسسة التمويل IFC

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 قواعد ومعايير عامة، وذلك على أربعة مستويات كالتالي⁽⁵⁾:

- 1 الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
 - 2 خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
 - 3 إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
 - 4 القيادة.
- ووضع خطوط إرشادية لتحقيق التطبيق العملي لهذه المبادئ في صورة مجموعة من الآليات⁽⁶⁾:

- 1 مجموعة آليات تنظيمية: تختص بممارسات وسياسات المؤسسات.
- 2 مجموعة آليات رقابية: تختص بقواعد القيد بالبورصات المالية.
- 3 مجموعة آليات قانونية: تختص بقوانين المؤسسات والتأمين.

⁽¹⁾- عبد الوهاب نصر علي، المرجع السابق، ص 188.

⁽²⁾- بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص 329.

⁽³⁾- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص 263.

⁽⁴⁾- عبد الوهاب نصر علي، المرجع السابق، ص 189.

⁽⁵⁾- بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص 330.

⁽⁶⁾- عدنان بن حيدر بن درويش، المرجع السابق، ص 48.

المطلب الرابع: مؤشرات حوكمة المؤسسات:

يعتمد البنك الدولي في صياغته لمؤشرات الحكم الجيد على تعريف شامل للحكم الجيد بأنه مجموعة التقاليد والمؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في دولة ما.

فتتكون مؤشرات الحكم الجيد من الأبعاد الأساسية التالية⁽¹⁾:

-الفرع الأول: البعد الأول: التعبير والمساءلة (Voice and Accountability):

تقيس هذه المؤشرات الحقوق السياسية والمدنية بالإضافة إلى حقوق الإنسان⁽²⁾.

-الفرع الثاني: البعد الثاني: الإستقرار السياسي (Political Stability):

تقيس هذه المؤشرات احتمالات التغيير السياسي، وتهديد العنف متضمنا الإرهاب⁽³⁾.

-الفرع الثالث: البعد الثالث: فاعلية الحكومة (Government Effectiveness):

يقوم هذا المؤشر على أربعة مصادر مختلفة تقيس مفاهيمها: نوعية الجهاز البيروقراطي، تكاليف المعاملات، درجة استقرار الحكومة ونوعية الرعاية الصحية العامة⁽⁴⁾.

-الفرع الرابع: البعد الرابع: نوعية الأطر التنظيمية (Regulatory quality):

تقيس مدى تأثير السياسات غير السوقية على إطار الحكم الجيد⁽⁵⁾.

-الفرع الخامس: البعد الخامس: تطبيق القانون (Rule of law):

يعني حكم القانون وسيادته على الجميع دون استثناء، ينطوي على عنصرين هما⁽⁶⁾:
حيادية القوانين، ومدى تقيد وإلتزام المواطنين أو إلزامهم بها.

-الفرع السادس: البعد السادس: مكافحة الفساد (Control of corruption):

التداعيات التي يتركها غياب حكم القانون هو تفشي الفساد وعدم السيطرة عليه والفساد الإداري والمالي" مضر لكل من المؤسسات والأفراد والمجتمعات، ينطوي مؤشر الفساد

⁽¹⁾- بلال خلف السكارن، المرجع السابق، ص 336

⁽²⁾- بلال خلف السكارن، المرجع السابق، ص 336.

⁽³⁾- بلال خلف السكارن، المرجع السابق، ص 337.

⁽⁴⁾- نوفل قاسم علي الشهوان، مقومات الحكم الراشد في استدامة التنمية العربية، ص 13.

www.regionalstudiescentrer.net/.../RS.4_10_3.pd...

⁽⁵⁾- بلال خلف السكارن، المرجع السابق، ص 337.

⁽⁶⁾- نوفل قاسم علي الشهوان، المرجع السابق ص 09.

على أربعة عناصر هي: الفساد بين المسؤولين الحكوميين، وعقبة الفساد في وجه الأعمال التجارية، ومدى تواتر تقديم "أموال غير قانونية" إلى الرسميين والقضاة، ومدى انتشار الفساد في سلك الخدمة المدنية⁽¹⁾.

خاتمة الفصل الأول:

حوكمة المؤسسات هي جانب من جوانب الحوكمة العامة، وهي عبارة عن مجموعة من القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والهدف منها هو تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة. وكنظام فإن مدخلات هذا النظام هي مجموعة القواعد والأجهزة والأهداف والمبادئ، والتي يتم تطبيقها للحصول في الأخير على أداة ووسيلة لتحقيق المبادئ الأساسية والتي حددتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD بالنسبة للمؤسسات، ومثلا إذا كنا بصدد تطبيقها على الدولة فإن خبراء البنك الدولي وضعوا بين أيدينا مجموعة من المؤشرات محددة بستة أبعاد وأساس هذا النظام أربعة نقاط أساسية وهي: المساءلة، الشفافية، العدالة والمسؤولية.

⁽¹⁾-نوفل قاسم علي الشهوان، المرجع السابق ص 10-11.

بدأت العديد من المؤسسات بشتى حجمها واختلاف نشاطها بالعمل على صياغة مجموعة من اللوائح والقواعد لإعداد ميثاق للحوكمة خاص بها يكن مرتكز على المبادئ الأساسية الموضوعية من طرف OECD (للمؤسسات) أو البنك الدولي (للدول)، أو لجنة بازل (للمصارف).

وهناك مجموعة من الآليات الرسمية وغير الرسمية تساعد في تحقيق الهدف من حوكمة المؤسسات، وكذا التمكن من تطبيقها، ومن أهم النقاط التي تسهم في تطبيقها هي:

- خلق ثقافة الحوكمة.

- العمل على التركيز على الجانب الأخلاقي في الإدارة.

الفصل الثاني

المؤتمرات العائلية

إجتمع الموارد البشرية والمالية والتقنية والتي يتم التنسيق فيما بينها لتحقيق هدف أو أهداف معينة هو ما يعرف بالمؤسسة، والتي يتحدد نوعها حسب النشاط الذي تقوم به أو الشكل الذي تختاره أو الملكية، ويتحدد حجمها إستنادا على معايير خاصة بكل دولة. و ما يهمنا هو نوع خاص من المؤسسات والذي يتميز بدرجة عالية من التعقيد وهي المؤسسات العائلية.

لهذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث:

- ✍ المبحث الأول: المقاول والمقاول،
- ✍ المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها،
- ✍ المبحث الثالث: المؤسسة العائلية: الصراع والخلافة،
- ✍ المبحث الرابع: إدارة الصراع في المؤسسات العائلية،
- ✍ المبحث الخامس: إنتقال السلطة في المؤسسة العائلية.

المبحث الأول: المقابلة والمقابل

سننظر في هذا المبحث لماهية المقابلة، و العملية الريادية و نبين تعاريف المقاول و المدير.

المطلب الأول: ماهية المقابلة

الفرع الأول: مفهوم المقابلة «ريادة الأعمال»:

يدين مجال ريادة الأعمال من الناحية التاريخية إلى كل من Cantillon (1734-1860) و Say (1816) و Mill (1848) و Schumpeter (1911) و (1921) knight، الذين قاموا بإلقاء الضوء على مفهوم ريادة الأعمال⁽¹⁾.

تعرف الريادة على أنها القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها⁽²⁾.
لم يتفق الباحثين والدارسين في هذا المجال على تعريف محدد⁽³⁾.

دخل مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في مطلع القرن السادس عشر، حيث تضمن مفهوم المخاطرة وتحمل المصاعب التي رافقت الأعمال الإستكشافية والحملات العسكرية، وفي مطلع القرن الثامن عشر دخل هذا المفهوم إلى ساحة النشاط الإقتصادي⁽⁴⁾.

الدول النامية عموماً تستطيع أن تعتمد مفهوم الريادة على أنه عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، وإستقبال المكافئة الناتجة⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ - عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 2007، مصر، ص 49.

⁽²⁾ - فريد كورتل، لبجيري نصيرة، الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية، ص 01.
<http://iefpedia.com/arab/?p=27565>

⁽³⁾ - عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص 65.

⁽⁴⁾ - رفيق الأغا، إيهاب الأغا، الريادة بمنظور استراتيجي، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، ج 1، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، 2010، ص 162.

⁽⁵⁾ - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد ط 1، 2006، عمان، الأردن، ص 07.

الفرع الثاني: الإطار النظري:

1- المدرسة الفكرية⁽¹⁾:

أطلق عليها اسم نموذج سمات الشخصية لرائد الأعمال «The Trait Model» حيث كان السؤال الرئيسي: لماذا يقوم أفراد معينون بإنشاء شركات جديدة؟ ولماذا ينجح هؤلاء كرواد أعمال؟

إلا أن هذا النوع من الدراسات لم ينظر إلى الصفات والسمات الشخصية لرائد الأعمال الناجح في ضوء البيئة و الموقف المحيط به.

2- مدرسة التفكير الموقفي (Contingency Thinking) في دراسة ريادة

الأعمال:

تم الربط بين الخصائص المطلوب توافرها في ريادة الأعمال والبيئة التي تعمل في ظلها المؤسسة، وبين الموقف السائد⁽²⁾.

جدول رقم (2 - 1): ريادة الأعمال من وجهة نظر النظم العلمية المختلفة.

أمثلة الأسئلة المثارة	التركيز (الاهتمام)	مستوى التحليل	مجال التخصص
<ul style="list-style-type: none"> - ما السمات المميزة لرائد الأعمال؟ - من الفرد الذي يصلح كرائد أعمال؟ - ما القوى الدافعية التي تقف وراء مجال ريادة الأعمال؟ 	رائد الأعمال	الفرد	1- علم النفس
<ul style="list-style-type: none"> - كيف تنشأ العمليات (المشروعات) الجديدة؟ - ما العوامل المؤثرة على هذه العمليات؟ - كيف يؤثر رائد الأعمال في الآخرين؟ 	ريادة الأعمال	الفرد/الشركة	2- السلوك التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - كيف تدار الموارد المحدودة في ضوء إقامة 	المشروعات	الشركة	3- إدارة

⁽¹⁾- عمر وعلاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص 65.

⁽²⁾- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، 2007، عمان، الأردن، ص 65.

<p>وإدارة المشروعات الجديدة؟ - كيف تتم إدارة المشروعات الجديدة والسيطرة عليها؟</p>	<p>الريادية</p>		<p>الأعمال</p>
<p>- كيف يستخدم رائد الأعمال شبكة علاقاته الشخصية في تنظيم وإدارة الموارد؟</p>	<p>شبكة العلاقات</p>	<p>العلاقة السائدة بين الشركات والبيئة المحيطة</p>	<p>4- نظرية البيئة المؤسسة</p>
<p>- ما الخصائص المميزة لبقاء وتطور واختفاء مجتمع الشركات الجديدة؟ - ما الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لبقاء واستمرارية المشروعات الجديدة؟ - ما العوامل البيئية التي تحدد التغيرات المصاحبة لبقاء الشركات؟</p>	<p>العمليات التطويرية لمجتمع الشركات</p>	<p>الصناعة</p>	<p>5- نظرية تطور مجتمع الشركات</p>
<p>- كيف تنمو القدم الريادية الجديدة في المجتمع؟ - ما الدور الذي يلعبه رائد الأعمال؟ - ما الدور الذي تلعبه البيئة الاجتماعية في القرارات الريادية للفرد؟</p>	<p>النظام الاجتماعي</p>	<p>المجتمع</p>	<p>6- علم الاجتماع</p>
<p>- ما دور رائد الأعمال في المجتمع؟ - كيف يتم تناقل المعارف / المعلومات / ريادة الأعمال في المجتمع؟</p>	<p>النظام الثقافي</p>	<p>المجتمع</p>	<p>7- علم دراسة الإنسان الاجتماعي</p>
<p>- ماذا يحدث في السوق عندما يقوم رائد الأعمال بوظيفته (بدوره)؟</p>	<p>النظام الاقتصادي</p>	<p>المجتمع</p>	<p>8- علم الاقتصاد</p>

المصدر: عمر وعلاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية ، ص 58.

الفرع الثالث: إيجابيات وسلبيات الأعمال الريادية⁽¹⁾:

■ الإيجابيات:

- الاستقلالية في العمل.
- مجابهة التحديات والشعور بالإنجاز.
- تحقيق السيطرة المالية والاستقلال المالي.

■ السلبيات:

- العبء الكبير للمسؤوليات حيث لا مجال هنا للأخطاء ضف إلى ذلك ضخامة التضحيات.

الفرع الرابع: الأهداف الإستراتيجية للريادة⁽²⁾:

- 1 تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة.
- 2 إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع أهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً.
- 3 المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة.
- 4 تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف والتي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.
- 5 الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة⁽³⁾.
- 6 الريادة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية⁽⁴⁾.

⁽¹⁾- زايد مراد، الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة،الملتقى الدولي حول : المقاولتية : التكوين و فرص الأعمال،جامعة بسكرة الجزائر،06-07-08/04/2010، ص 12.

<http://iefpedia.com/arab/?p=17532>

⁽²⁾- وفيق الأغا، إيهاب الأغا، المرجع السابق، ص 171.

⁽³⁾- فريد كورتل، لبجيري نصيرة، المرجع السابق، ص 04.

⁽⁴⁾- فريد كورتل، لبجيري نصيرة، المرجع السابق، ص 04.

المطلب الثاني: العملية الريادية:

الفرع الأول: مفهوم العملية الريادية:

تعتبر العملية الريادية على جوهر مفهوم ريادة الأعمال ويتمثل جوهر العملية الريادية في القيام بعمليات إبتكارية، وفي قبول القيام بوظيفة تحمل المخاطرة، كما تهدف إلى تحقيق التغيير في كل من المجتمع والنظام الاقتصادي. قدم Bygrave نموذجاً متكاملًا لدراسة المفاهيم الريادية⁽¹⁾.

الفرع الثاني: خصائص العملية الريادية⁽²⁾:

- أنها عملية تنشأ بمحض اختيار وإرادة الإنسان.
- أنها تحدث على مستوى الات الفردية في أغلب الأحوال.
- أنها تتضمن نوعاً من تغيير الأوضاع.
- أنها تتضمن نوعاً من عدم الاستمرارية.
- أنها عملية شاملة.
- أنها عملية ديناميكية.
- أنها تتمتع بالذاتية إلى حد كبير.
- أنها تتضمن العديد من المتغيرات السابقة على حدوثها.
- أن نتائجها حساسة جداً للأوضاع المبدئية التي تتخذها هذه المتغيرات.

المطلب الثالث: المَقاول (الريادي) Entrepreneur :

الفرع الأول: تعريف المَقاول "الريادي"

تغيرت الترجمة العربية لمصطلح Entrepreneur ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة: فقد كانت «منظم» ثم «مَقاول» ثم تحولت في التسعينات إلى «ريادة»⁽³⁾.

⁽¹⁾- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 59-60-61.

⁽²⁾- عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص 68.

⁽³⁾- سعاد نانف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة "أبعاد الريادة"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص 28.

عرف قاموس **Webster's New World** رائد الأعمال بأنه الفرد الذي ينظم ويدير مشروعاً معيناً ويتحمل المخاطرة في سبيل الحصول على الأرباح⁽¹⁾.
تاريخ إدارة الأعمال يذكر أن أول من استخدم مصطلح رائد الأعمال هو الاقتصادي الفرنسي **Richard Cantillon (1725)**⁽²⁾.

▪ تعريف: Schumpeter:

في كتابه «نظرية التطور الاقتصادي» الذي أصدره في 1911، قرر أن رائد الأعمال هو الفرد الذي يقدم أفكار جديدة، ويواجه حالة التوازن السائدة في السوق بمنتجات جديدة أو عمليات إنتاجية وتسويقية جديدة أو بنوع جديد من المنظمات الإنتاجية⁽³⁾.
▪ يرى **Peter Druker** بأن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص⁽⁴⁾. بمعنى أن رائد الأعمال هو الشخص القادر على تجميع عوامل الإنتاج المختلفة ولديه القدرة على إدارتها في مشروع أو استثمار ويتمتع المنظم بعدة خصائص منها القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة والرغبة في الاستقلالية والطموح والابتكار والإرادة والتصميم⁽⁵⁾.
ليس كل من يقيم عملاً صغيراً هو ريادي، فالريادي هو من يقيم هذا العمل ويحوّله إلى عمل كبير نشط⁽⁶⁾.

(1)- عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص 100.

(2)- عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص 98.

(3)- عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص 100.

(4)- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص 09.

(5)- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، 2007، مصر، ص 150.

(6)- سعاد نانف برنوطي، المرجع السابق المرجع السابق، ص 26.

جدول (2-2): أهم عشر خصائص لرواد الأعمال في القرن الحادي والعشرين.

* القدرة على اكتشاف الفرص واستثمارها.
* الدهاء وسعة الحيلة.
* القدرة على الإبداع.
* الرؤية الثاقبة.
* التفكير المستقل.
* القدرة على العمل الجاد.
* التفاؤل.
* الابتكار.
* القدرة على تحمل المخاطر.
* القيادة.

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص 107.

الفرع الثاني: الخصائص الشخصية للرياديين⁽¹⁾:

- 1 - الاستعداد والميل نحو المخاطرة.
- 2 - الرغبة في النجاح.
- 3 - الثقة بالنفس.
- 4 - الاندفاع للعمل.
- 5 - الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة.
- 6 - الالتزام.
- 7 - التفاؤل.
- 8 - منهجي ونظمي.

¹ - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص 10 إلى 13.

جدول (2- 3): الخصائص والسمات المميزة لرواد الأعمال.

1- الثقة بالنفس.	15- الذكاء.	29- الشخصية الودودة.
2- المثابرة والتصميم.	16- التوجه بالأهداف.	30- الغرور والاعتزاز بالنفس.
3- الاجتهاد والنشاط.	17- الاستجابة الإيجابية للتحديات.	31- القدرة على التخيل.
4- سعة الحيلة والذكاء.	18- الاستقلالية.	32- القدرة على الإدراك.
5- القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة.	19- تقبل الاقتراحات والانتقادات.	33- القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة.
6- القيادة.	20- كفاءة استخدام الوقت.	34- الجرأة والشجاعة.
7- المثالية.	21- القدرة على صناعة القرارات.	35- القدرة على الكفاح.
8- الحاجة إلى الإنجاز.	22- تحمل المسؤولية.	36- القدرة على الاستمتاع بالحياة.
9- تعدد المعارف والمهارات.	23- الحكمة والبصيرة.	37- الدافعية.
10- القدرة على الإبداع.	24- الدقة.	38- الالتزام.
11- القدرة على التأثير على الآخرين.	25- التعاون.	39- القدرة على منح الثقة للآخرين.
12- القدرة على التكيف والانسجام مع الآخرين.	26- التوجه بالربح.	40- الإحساس بالآخرين.
13- القدرة على المبادرة.	27- القدرة على التعلم من الأخطاء.	41- الأمانة.
14- المرونة.	28- الإحساس بالقوة.	42- النضج والتوازن النفسي.

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص106.

الفرع الثالث: الأدوار الخمسة الريادية لرائد الأعمال:

هناك خمسة أدوار لرائد الأعمال⁽¹⁾:

- 1 رائد الأعمال كمتحمل للمخاطر مدير للمخاطر.
- 2 رائد الأعمال كرأس مالي.
- 3 رائد الأعمال كمبتكر.
- 4 رائد الأعمال كباحث، شغوف عن الفرص.
- 5 رائد الأعمال كمدير للموارد المحدودة.

جدول (2- 4): الخصائص المميزة لرواد الأعمال الناجحين.

الخصائص	التوصيف
1- الحلم Dream	فرواد الأعمال يتمتعون برؤية لا يمكن أن يكون عليه المستقبل بالنسبة لهم، ولشركائهم والأكثر أهمية من ذلك لأنهم يتمتعون بالقدرة على تحويل أحلامهم إلى الحقيقة.
2- الحسم Decisiveness	فرواد الأعمال لا يماطلون ولكنهم يسارعون بصناعة القرارات وتعتبر السرعة عاملاً حاسماً في نجاحهم.
3- القدرة على الإنجاز	بمجرد أن يقرر رواد الأعمال القيام بتصرف ما، فإنهم يقومون بإنجازه على أكمل وجه وبالسرعة اللازمة.
4- التصميم/العزيمة Determination	فرواد الأعمال ينجزون مشروعاتهم بالتزام تام، فهم نادراً ما يتوقفون عن العمل، حتى عندما تقف في طريقهم العقبات التي يرى البعض استحالة مواجهتها.
5- الإخلاص والتفاني Dedication	فهم مخلصون ومتفائلون تماماً في أعمالهم وقد يأتي ذلك أحياناً على حساب علاقاتهم بأصدقائهم وأسرهم، فهم يعملون بلا كل فالعمل لمدة 12 ساعة يومياً ولمدة سبعة أيام في الأسبوع لا يعتبر شيئاً غريباً على رائد

⁽¹⁾- عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية ، ص 53.

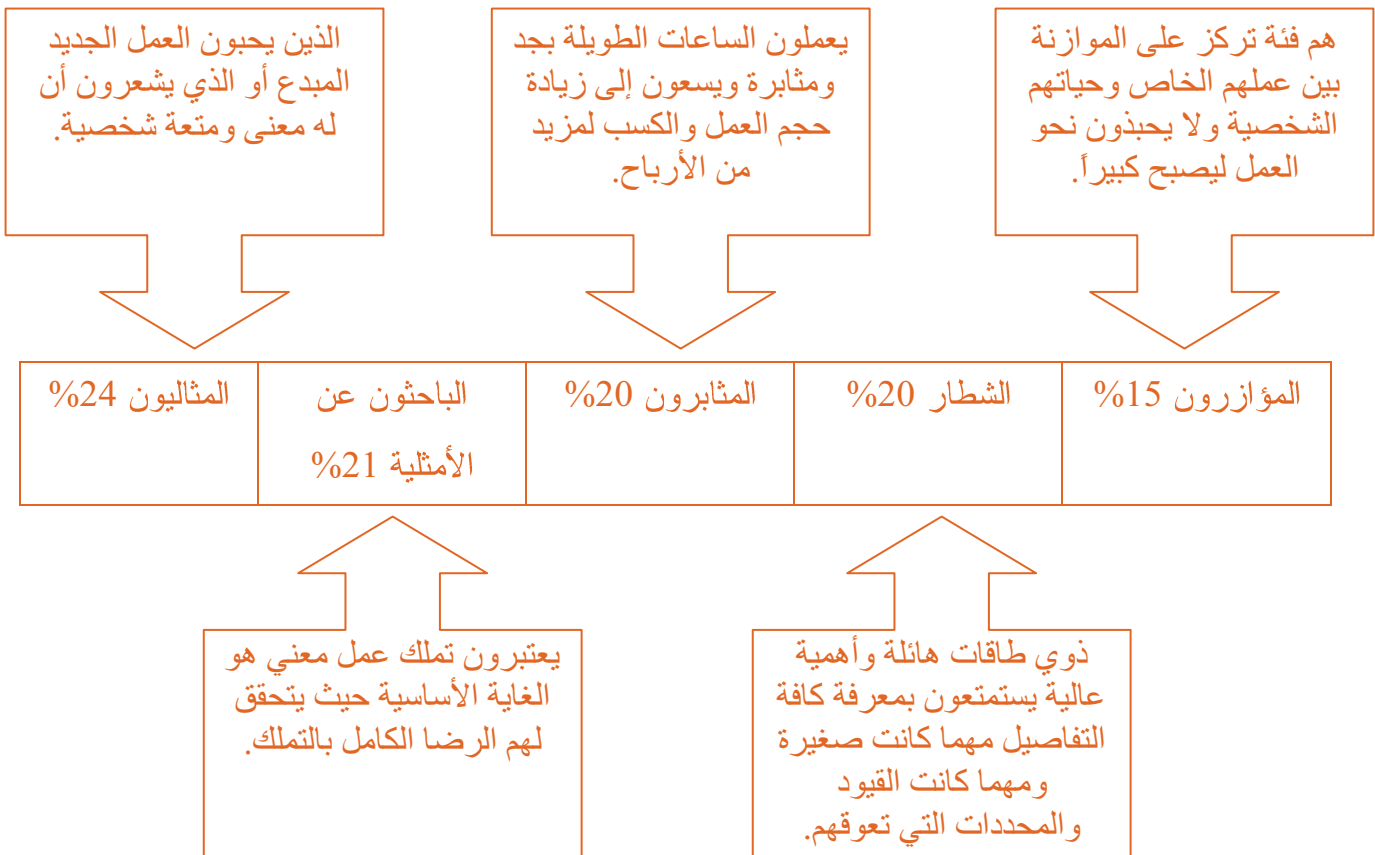
الأعمال الذي يسعى إلى نجاح مشروعه.	
فرواد الأعمال يحبون ما يعملون فالحب هو الذي يعينهم على مواجهة الصعوبات، كما أن حبهم لما يقدمون من منتجات أو خدمات هو الذي يساعدهم على النجاح في بيع هذه المنتجات والخدمات.	6- الحب Devotion
رائد الأعمال ينبغي أن يكون ملماً بالتفاصيل المهمة.	7- الاهتمام بالتفاصيل Detail
فهم يرغبون في أن يكونوا في حماية أقدارهم بدلاً من اعتمادهم على أصحاب الأعمال في كسب أرزاقهم.	8- الإيمان بالقضاء والقدر Desting
إن السعي نحو الثراء ليس هو الدافع الأول، لدى رواد الأعمال. فالمال بالنسبة لهم أكثر من مجرد معيار للنجاح فهم يؤمنون بأنهم إذا نجحوا فيما يقومون به من أعمال فسيحصلون على مكافأة.	9- معيار المال Dollars
ففي بعض الأحيان يقوم رواد الأعمال بتوزيع ملكية شركاتهم على العاملين الرئيسيين فيها والذين يعتبرون من العوامل الرئيسية في نجاحها.	10- توزيع الملكية Distribute

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص108.

الفرع الرابع: أصناف رواد الأعمال:

- 1 المثاليون.
- 2 الباحثون عن الأمثلة .
- 3 المثابرون.
- 4 الشطار.
- 5 المؤازرون.

الشكل (2-1): أنواع الرواد.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ص 173.

بالمقارنة بين رواد الأعمال والمديرين، وبين رواد الأعمال والقادة، وبين رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة، وبين رواد الأعمال ومؤسسي الشركات، تركز هذه المقارنات على⁽¹⁾:

- خصائص كل طرف من هذه الأطراف.
 - على الدور الذي يلعبه كل منهم في الحياة الاقتصادية والتنظيمية.
- هناك مناطق مشتركة كثيرة بين مجتمع القادة ومجتمع رواد الأعمال والشكل (2-2) يوضح هذا المفهوم.

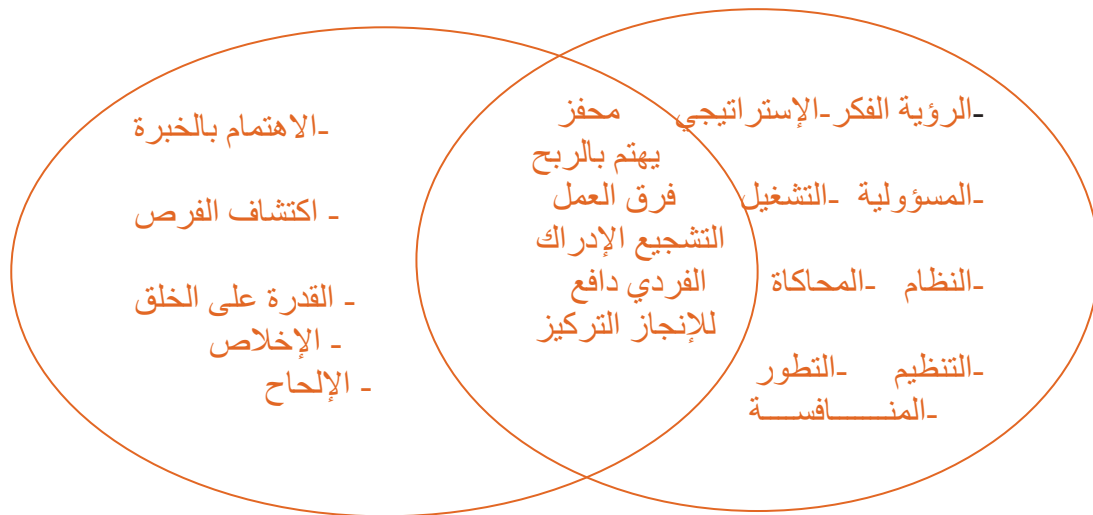
⁽¹⁾- عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص 113.

جدول (2- 5): مقارنة بين رواد الأعمال والقادة والمديرين.

القائد	المدير	رائد الأعمال
يقود	يدير	يستعمل بالعمل
يبتكر	يدير	يبتكر
يطور الوضع الراهن	يحافظ على الوضع الراهن	يخلق وضعاً جديداً
يركز على الأفراد	يركز على نظم العمل	يركز على أعمال المؤسسة
يوحي بالثقة	يعتمد على الرقابة والسيطرة	يكون فريق عمل
ينظر إلى المستقبل	لا يرى إلا المشكلات	يدرك وجود الفرص
يسأل «ماذا» و«لماذا»	يسأل «كيف» و«متى»	يسأل «كيف» و«متى»
يتفكر في الآجل الطويل	يركز على الآجل القصير	يركز على الآجل القصير
يستخدم تأثيره في أداء الأشياء	يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة	يقوم بأداء الأشياء الصائبة

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص116.

الشكل (2- 2): التداخل بين صفات رائد الأعمال والقائد.



رائد الأعمال

القائد

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، ص114.

يواجه رواد الأعمال مخاطر مختلفة ومتعددة⁽¹⁾:

(1) - المخاطر المالية.

(2) - المخاطر بالمستقبل الوظيفي.

(2) - المخاطر العائلية والاجتماعية.

(3) - المخاطر النفسية.

الريادي عند J-B . Say هو ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج فيها ويشرف على مجمل هذه العملية بالكامل، وعليه أن يكون قادرا على الربط والتوجيه والإشراف باعتبار حجم الزاوية في العملية الإنتاجية⁽²⁾.

المطلب الرابع: المدير Manager:

الفرع الأول: تعريفه

الشخص المسؤول على أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم⁽³⁾.

الفرع الثاني: أدوار المدير:

1 - الأدوار التفاعلية :

وهي ثلاثة أدوار تشمل المدير كرأس في المنظمة، وكقائد وكحلقة وصل⁽⁴⁾.

- **كرأس في المنظمة:** بمعنى الرئيس، يرتبط بالتمثيل الرسمي للمجموعة التي يرأسها

ويكزن مسؤولا عن المخاطبات الرسمية وتوقيع الوثائق⁽⁵⁾.

- **دور القائد:** (يوجه ويحفز ويحرك)⁽⁶⁾.

- **حلقة وصل.**

⁽¹⁾ - عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية ، ص128.

⁽²⁾ - مروة أحمد ، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات، الشركة العربية المتحدة، ط2008، ص 07 .

⁽³⁾ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال ، ص 31.

⁽⁴⁾ - خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق ، ص 23.

⁽⁵⁾ - صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق، ص 188

⁽⁶⁾ - مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل " القيادة المتميزة الجديدة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2009،

ص 57.

2 - الأدوار المعلوماتية :

وهي ثلاثة أيضاً تتضمن (1): المراقب (أي استلام المعلومات من مصادرها المختلفة ومتابعة التقارير وغيرها من وسائل الاتصال)، والمرسل، والناطق باسم المنظمة أو القسم المعني فيها.

3- الأدوار القرارية: تضم أربعة أدوار وهي (2):

رب العمل، ومعالج الارتباكات، وموزع المورد، والمفاوض.

الفرع الثالث: المهارات الإدارية:

1- المهارات الفنية: تظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى

والدنيا من الإدارة (3)، وتتمثل في المهارات المرتبطة بفهم التطورات التقنية وإستعابها في المجالات الهندسية، أو الخدمات المصرفية أو الحسابات الخ (4).

2- المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية: يتطلب المدير مهارات للتفاعل مع

الآخرين: الاتصال بهم والتفاهم معهم وتحفيزهم لأداء الأفضل، وتشير البحوث المعاصرة إلى أن امتلاك المدير لهذه المهارات هو أحد أسرار نجاحه قياساً بالآخرين ممن يفتقرون إليها (5).

3- المهارات الإدراكية: القابلة على رؤية المنظمة بصورة كلية (6). ويقصد بها القدرة

على التفكير المنطقي المرتب وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة (7).

¹- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال ، ص 35.

²- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال ، ص 35.

³- خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق ، ص 20.

⁴- صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق، ص 186.

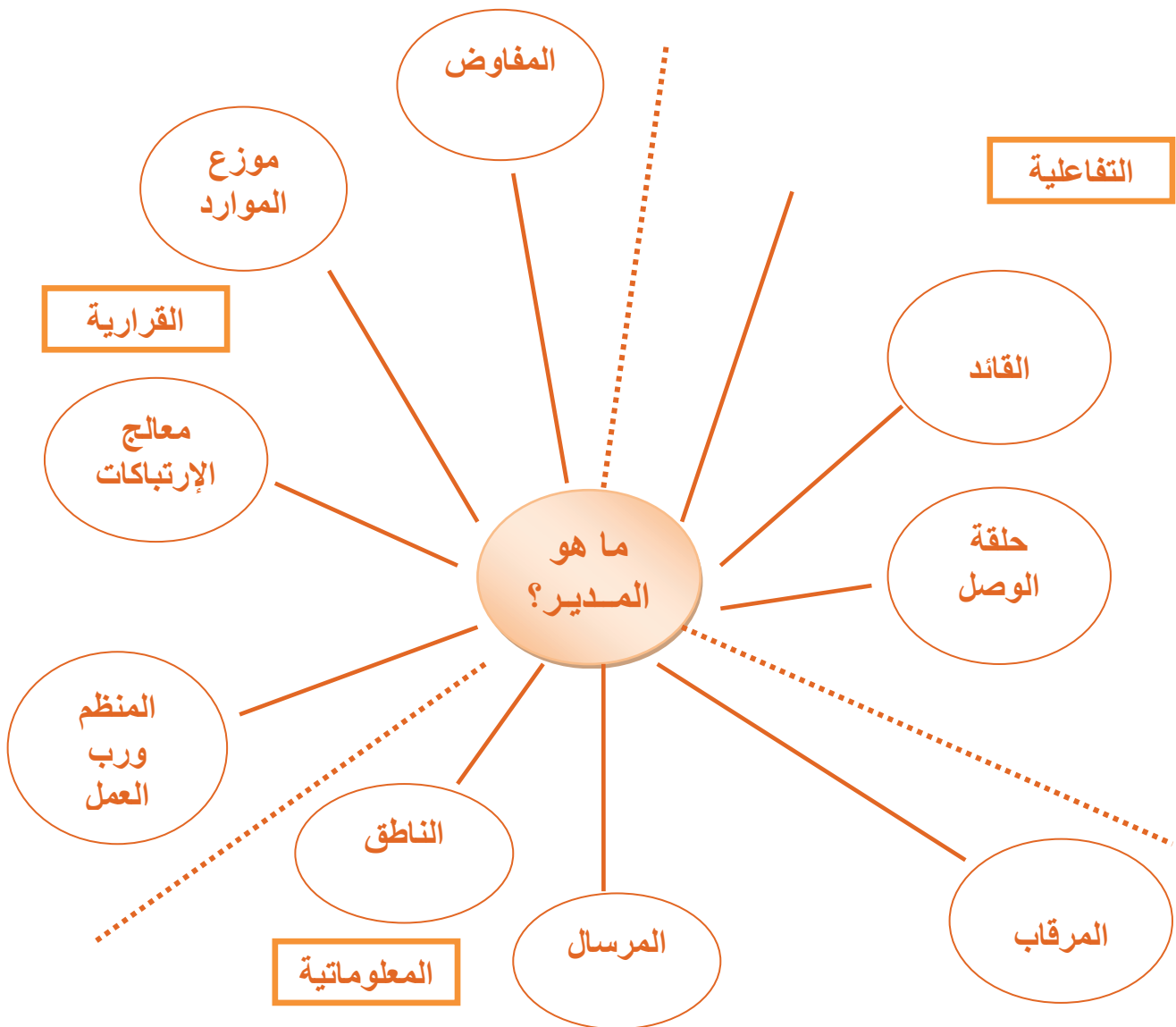
⁵- خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق ، ص 20.

⁶- صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق، ص 186.

⁷- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 61 .

4- المهارات الشخصية: يتمتع المدير الناجح بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات وتحديد المعالجات اللازمة له في ضوء خصوصياتها ويشخص الجوانب الإيجابية في الأداء لتعزيزها والاستفادة من ثمارها⁽¹⁾.

5- المهارات التحليلية: تتشابه مع المهارات الإدراكية وتتكامل مع المهارات التشخيصية وهي تتمثل في المواقف وكيفية ترابطها وأسبقيات معالجتها⁽²⁾.
الشكل (2 - 3): أدوار المدير في المنظمة.


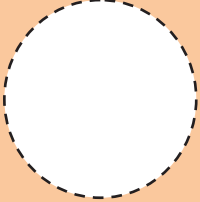
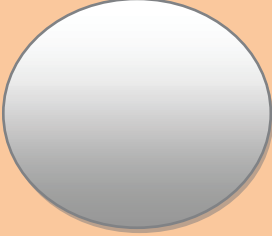

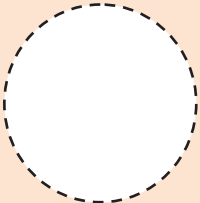

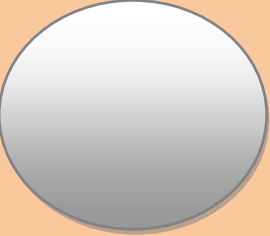
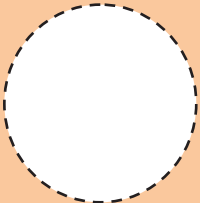



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص 24.

¹- خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص 21.

²- خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص 21.

الشكل (2 - 4) المهارات الأساسية للمديرين وفقا لمستوياتهم الإدارية.

مهارات فنية	مهارات إنسانية	مهارات فكرية	
			مديرو الإدارة العليا
			مديرو الإدارة الوسطى
			مديرو الإدارة التنفيذية

المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق، ص 187.

الفرع الرابع: أنواع المديرين⁽¹⁾:

1 أنواع المديرين حسب نوع التكلف (المنصب الإداري).

- المدير الوظيفي.
- المدير العام.
- مدير المشروع.

2 أنواع المديرين حسب اهتماماتهم الشخصية والوظيفية:

- البراغماتي.

⁽¹⁾ - صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق، ص 181 .

▪ المهتم بالمخاطرة.

▪ البيروقراطي.

▪ المختبر.

▪ النمطي.

▪ الخبير والاختصاصي.

▪ المهني.

3 أنواع المديرين حسب اتخاذ القرار:

▪ المدير The Manager يعد عنصر رئيسي في العملية الإدارية وهو أحد أعضاء

المنظمة، المسؤول عن حشد موارد المنظمة وتوجيهها والتفاعل مع الأعضاء الآخرين

على اختلاف مستوياتهم الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

▪ صفة «المدير» تعبر عن موقع وظيفي يتمتع به الشخص الذي يتولى إدارة مجموعة من

النشاطات من خلال ممارسة الوظائف الإدارية، لذلك يكون موقعه الوظيفي تحت مسميات

وعناوين عديدة مثل: (رئيس القسم، مسؤول الوحدة أو الشعبة، الرئيس التنفيذي، الإداري،

قائد المجموعة أو رئيس فريق العمل).

▪ المدير الناجح هو الأكثر قدرة على العمل بروح الفريق مع الآخرين في مواجهة الكثير من

المشاكل.

4 -أنواع المدراء بحسب المستوى الوظيفي أو مستويات الإدارة:

▪ الإدارة العليا **Top Management**: الإدارة العليا تتألف من عدد قليل من المدراء،

يشغلون المواقع الآتية: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، رئيس المنشأة، معاون

المدير العام أو نائب الرئيس⁽¹⁾.

▪ الإدارة الوسطى **Middle Management**.

▪ الإدارة المباشرة أو الإشرافية **First - line or Lower Management**.

⁽¹⁾ - خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص 27.

الفرع الخامس: سلوك قادة المؤسسات⁽¹⁾:

إن التركيبة السيكولوجية للفرد تتكون من نوعين من السلوك:

الأول: هو السلوك الباطني:

متجسد في الميول والدوافع والاتجاهات وأساليب التفكير والإدراك والعواطف والأحاسيس.

الثاني: هو السلوك الظاهري:

مثل العمل والشراء والبيع والتعاقد والتفاوض واتخاذ القرارات.

• العناصر التي تحكم السلوك:

السببية، الدافع، الهدف.

• محددات السلوك:

1 التركيب النفسي الداخلي:

أي الصفات الشخصية للفرد وإدراكه وعاداته وحاجاته.

2 الموقف:

أي الظرف (اللحظة) التي يوجد فيه الفرد (صعباً، بسيطاً، ساراً، محزناً) ومتطلبات هذا

الموقف والفرص والضغوط.

⁽¹⁾ - طلال الحجاوي، عبد الخالق الراوي، تحليل العلاقة بين العوائد التشغيلية وأنماط سلوك قادة الشركات، التفكير الإداري والإستراتيجي، ج 2، ص 383

المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأشكالها.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: صعوبة التعريف:

ترجع صعوبة التعريف إلى (1):

■ صعوبة تحديد مؤشر واحد لقياس حجم أية منظمة فهناك عدة مؤشرات لتقدير الحجم مثلاً: عدد العاملين، حجم المبيعات، مبلغ رأس المال أو الموجودات والأصول، الحصة السوقية.

■ هو اختلاف اهتمام كل من علماء الإدارة والاقتصاد.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1- المؤسسة الصغيرة:

مؤسسة مملوكة ومدارة من قبل فرد أو عدد محدود من الأفراد ويعمل فيها عدد قليل، ولا تهيمن على القطاع الذي تعمل فيه (2).

2 تعريف المؤسسة المتوسطة:

مؤسسة مملوكة من عدد أكبر من الأفراد قياساً للمنظمة الصغيرة (3).

الفرع الثالث: تعريف الإتحاد الأوروبي:

يعرف الإتحاد الأوروبي ممثلاً في اللجنة الأوروبية، وفقاً لتوصيتها CE/361/2003

المرتبطة بتعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المعدلة لتوصيتها CE/280/96 بأنها:

مؤسسات مستقلة تأخذ أي شكل قانوني، تمارس نشاطاً اقتصادياً، تشغل على الأكثر 250

شخصاً، لا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون يورو أو مجموع ميزانيتها 47 مليون يورو (4).

¹ - سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق، ص 31.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 24.

³ - طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 25.

⁴ - روابح عبد الباقي، العابد لزهري، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الإتحاد الأوروبي، "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة البليدة، 18-19 مايو

2011 ص 04 ، p=27495 http://iefpedia.com/arab/?

ويصنفها إلى أربعة فئات⁽¹⁾:

- المؤسسات متناهية الصغر: وهي التي يتراوح عدد عمالها ما بين 0 و 9 عمال.
- المؤسسات الصغيرة: وهي التي يتراوح عدد عمالها ما بين 10 و 49 عاملا.
- المؤسسات المتوسطة: وهي التي يتراوح عدد عمالها ما بين 50 و 249 عاملا.
- المؤسسات الكبيرة: وهي التي يزيد عدد عمالها عن 250 عاملا.

الفرع الرابع: تعريف مركز التنمية الصناعية للدول العربية:

يعرف المؤسسات الصغيرة بكافة الوحدات الإنتاجية صغيرة الحجم التي تضم المشاريع الريفية واليدوية والحرفية، إضافة إلى المشاريع الصغيرة الحديثة سواء التي تتخذ شكل المصانع (Factory System) أو تلك التي لا تتخذ هذا الشكل (Non Factory)⁽²⁾.

الفرع الخامس: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

في الجزائر وبالرغم من أن تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها ليس بحديث العهد إلا أن الفضل في تحديد محتوياتها ومضمونها لم يجد فجوه إلا من خلال القانون رقم 18/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽³⁾.

المادة 04 من القانون المذكور أعلاه تم فيها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: هي مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات التي:

- تشغل من 01 إلى 250 شخص.
- رقم أعمالها السنوي أقل من 02 مليار أو أن إيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دينار (دج).

▪ تستوفي معايير الاستقلالية.

⁽¹⁾ - سامي تيسير سلمان، المرجع السابق، ص 49.

⁽²⁾ - بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص 86.

⁽³⁾ - محمد طالبي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة مجلة دراسات اقتصادية، العدد 12، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 45.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وتتمثل هذه الخصائص في (1):

المركزية، اللارسمية، المحلية، مؤسسات تعتمد على التخصص الناجح، مؤسسات تابعة، استخدام وسائل إنتاج أصغر حجماً وأقل تكلفة.

بالإضافة إلى (2): قلة عدد العاملين، درجة المخاطرة قليلة، مركز للابتكار والإبداع،

الارتباط الوثيق بين الملكية والإدارة و التنظيم، القدرة على التفاعل والمرونة مع المحيط الاستثماري.

يمكن حصر خصائص المشروعات الصغيرة في أربعة مصادر كالاتي (3):

1. المشروع هو شخص أو مجموعة أشخاص لهم نفس الخلفية الثقافية.
2. قصور الموارد المالية.
3. لا يوجد خطة للمشروع ومن ثم فإن رؤية المستقبل تكون في الغالب غير مؤكدة وغير محدودة بطريقة جيدة.
4. عدم توافر معلومات مناسبة لاستخدامها في إدارة أوجه النشاط بطريقة سليمة وعلى الأخص المعلومات المرتبطة بكل من التمويل والتكلفة والمنافسة.

الفرع الثاني: أهمية الأعمال الصغيرة والمتوسطة: تكمن أهمية الأعمال الصغيرة في (4):

- خلق الوظائف.
- مصدر الإبداع التكنولوجي.
- المنافسة.
- إشباع حاجات المجتمع والأعمال الأخرى.

¹- روابح عبد الباقي، العابد لزهرة، المرجع السابق، ص 05، 06.

²- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص 67 إلى 69.

³- غريب جبر جبر، دراسة تحليلية للجوانب المالية والمحاسبية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص12.

⁴- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ص 178-179.

- تنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإرساء قواعد التنمية الصناعية.
- الاعتماد على الموارد المحلية.
- تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية.
- المساهمة في تحقيق التكامل الاقتصادي.
- المساهمة في زيادة حجم وقيمة الصادرات الصناعية.

جدول (2 - 6): منهجية تصنيف الأعمال المتوسطة والصغيرة.

.....> تراجع التوجه العائلي

.....> تراجع المنظور المحلي

		عائلي قليل النزوح	عائلي قليل النزوح	ليس بالضرورة عائلي	غير عائلي
		عائلي قليل النمو	عائلي قليل النمو و قليل الديناميكية	تنافسي	
		محلي	إقليمي	وطني	دولي
تفكير قصير الأمد	يعتمد على زبون مهم (استدلال قصير الأمد)	مقاولي الداخل (الباطن)	مشكلة موارد بشرية (التأهيل للعاملين قبل المتطلبات اللازمة)	مشكلة موارد بشرية	
	قليلة التنوع للمنتجات ، قليلة الميزات التنافسية	سوق تنافسي	مشكلة الإنتاج (إمداد و تجهيز المواد الأولية)	مشكلة إنتاج ومشاكل مالية	مشاكل • تسويق • تشريعية • وقانونية • إنتاجية
	منظمات مستقبل واعد بالنمو (استدلال طويل الأمد)	سوق تخصصي عالي جدا			مشاكل • تمويل للصناعات المتوسطة و الصغيرة. • ضريبة للصناعات المتوسطة و الصغيرة الأكبر حجما

تفكير
طويل
الأمد

.....> تزايد مهنية الإدارة

.....> تزايد ديناميكية الأعمال

- محلي، المنظمة تغطي سوق محدود لمنطقة واحدة متقاربة (محافظة واحدة).
 - إقليمي، المنظمة تغطي سوق يتكون من مجموعة محافظات (مناطق) على صعيد بلد ما.
 - وطني، المنظمة تغطي و تعمل في سوق دولة كاملة.
 - دولي، المنظمة تعمل و تغطي أسواق في أكثر من دولة.
- المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال ، ص 63.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وأسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽¹⁾:

الفرع الأول: عوامل النجاح:

- المالك أو المالكون لديهم أهداف محددة.
- المعرفة الممتازة بالسوق.
- قدرة المنظمة على تقديم شيء مميز خاص.
- آليات إدارة متكيفة مع التطور.
- الحصول على عاملين أكفاء و متميزين والمحافظة عليهم.
- قدرات ومهارات متنوعة لدى الإدارة وخصائص شخصية لدى المالكين والمديرين تساعد على نجاح المنظمة.
- إقامة وحدات إنتاجية خارج الحدود.
- تحسين آليات الإنتاج.
- شراكة في الإبداع مع الأمرين بالأعمال.
- التحالفات.

الفرع الثاني: أسباب الفشل:

1/ أسباب الفشل من وجهة نظر أصحاب العمل:

- الكساد الاقتصادي.
- المنافسة.
- موقف الدائنين.
- هبوط قيمة الموجودات.
- 2/ أسباب الفشل في ضوء الدراسات الإدارية:
- نقص الخبرة.

⁽¹⁾- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال ، ص 37-38.

- نقص التجربة.
- عدم وجود إستراتيجية واضحة للعمل.
- عدم وجود القيادة الواعية للمحيط البيئي.
- رقابة مالية غير كفؤة.
- النمو السريع غير المسيطر عليه.
- قلة الالتزام بالعمل.
- المشاكل الأخلاقية.

جدول (2-7): أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروعات الصغيرة.

عوامل مرتبطة بمالك / مدير المشروع	عوامل مرتبطة بالأنشطة الإدارية والوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> - الإهتمام بالتخطيط المسبق - <u>بالنسبة لخصائص التشغيل، يجب توافر:</u> - القدرة على ابتكار تكنولوجيا إنتاج جديدة. - توافر الموارد اللازمة للتكيف التكنولوجي الجديدة. - القدرة على توفير العمالة المناسبة عند مستوى أجور تنافسي. - بالنسبة لاستراتيجية المنافسة: <u>لا بد من توافر ميزة تنافسية خاصة:</u> ▪ التخصص في المنتجات ▪ التخصص في العملاء ▪ كلاهما (المنتجات والعملاء) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الثقة بالنفس ▪ التفرغ بجد لفترة طويلة خلال اليوم، مع القدرة على التوقف عن العمل في الوقت المناسب. ▪ المعرفة السابقة بطبيعة المنتجات/الخدمات التي سيتم التعامل فيها. <u>خصائص رائد الأعمال الناجح:</u> ▪ الصحة، الحس الجيد بالزمن، الثقة، الإبتكار، الإستقلال، الأخلاق، التكيف، الحكم الجيد، التخيل. - العمر: يتراوح بين 31-50 سنة. - التعلم: متوسط فترة التعليم 14 سنة. - الخبرة: متوسط فترة الخبرة في مجال

العمل 13 سنة.

- توافر خبرة إدارية وإعطاء الجزء الأكبر من وقت العمل للمهام الإدارية الإستراتيجية وتفويض المهام الروتينية. العوامل التي تؤثر على الأداء الجيد للمدير

المالك:

الوقت المقضي مع العميل.

الوقت المقضي في التخطيط

الوقت المقضي في العمل.

المصدر: غريب جبر جبر، المرجع السابق، ص 28.

المطلب الرابع: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعد توفر رأس المال اللازم شرطا أساسيا لقيام أي مشروع كان صناعيا أو زراعيا أو خدميا، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى رأس مال جاري متوفر بالقدر الذي يمكنها من العمل بانتظام على مدار العام⁽¹⁾.

والتنموي هو من أبرز المشكلات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات، وخصوصا في مرحلة الإنطلاق فكثيرا ما تعتمد المؤسسات على القروض المصرفية التي تشكل فوائدها عبئا إضافيا⁽²⁾.

ويرجع سبب هذه المشكلات إلى:

1 حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي إلى نقص الضمانات⁽³⁾.

⁽¹⁾ - سليمان ناصر، عواطف، محسن تويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، ملتقى دولي بعنوان: "الاقتصاد الإسلامي، الواقع والرهنات"، 23-24 فيفري 2011 جامعة غرداية، ص 08.

<http://iefpedia.com/arab/?p=25249>

⁽²⁾ - رويحة عبد السميع، حجازي اسماعيل، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق شركات، رأس المال، المخاطر، ملتقى دولي بعنوان: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، 17-18/04/2006، جامعة شلف، ص 01.

www.kantakji.com/figh/files/economics/03o.pdf

⁽³⁾ - دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الوطنية 15 للجودة، 01-02/12/2010 دمشق، سوريا، ص 02، <http://iefpedia.com/arab/?p=22851>.

2 حداتها وهذا يقابله نقص السجل الإئتماني، والمصادر الرئيسية للتمويل هي الأموال الخاصة لصاحب العمل وأموال أخرى تتوفر من مصادر مختلفة عن طريق الإقتراض⁽¹⁾.

المطلب الخامس: اختيار الشكل القانوني:

الفرع الأول: معنى الشكل القانوني:

- الشكل القانوني Legal Form هو الشكل الذي يأخذه العمل من الناحية القانونية عندما يحصل على ترخيص إقامته وعند حصوله على وجود قانوني ورسمي، فهذا الشكل يحدد من يملك العمل من الناحية القانونية، وما هي حقوق وواجبات كل من «المالكين» و«العمل» والعلاقة بينهما⁽²⁾.

- اختيار شكل الملكية للمشروع الصغير هو مشكلة تواجه صاحب المشروع لذلك يتوجب عليه دراسة الأشكال القانونية المختلفة للمشروع لمعرفة مميزاتها وعيوبها واختيار الشكل القانوني الأنسب للعمل⁽³⁾.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني⁽⁴⁾:

- الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- الرغبة لدى المالك أو المالكين أو المؤسسين.
- هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة.
- المتطلبات المالية وحجم رأس المال.
- المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية.
- الفترة التي يستغرقها العمل لإقامته.
- التدخل الحكومي والقانوني السائد.

⁽¹⁾- سعاد نانف برنوطي، المرجع السابق، ص 273.

⁽²⁾- سعاد نانف برنوطي، المرجع السابق، ص 109.

⁽³⁾- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ص 187.

⁽⁴⁾- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ص 564-565.

- طبيعة الأشكال القانونية السائدة.

- خاصة التابع الإداري.

الفرع الثالث: تغيير الشكل القانوني:

يتم تغيير الشكل في حالة الأعمال مما يستدعي زيادة شركاء فتتغير من شكل إلى آخر حتى تصبح شركة مساهمة عامة. كما يمكن أن يحصل التغيير باتجاه معاكس فقد تعاني خسائر فيتغير إلى شركة فردية⁽¹⁾.

الفرع الرابع: أبعاد الشكل القانوني:

- هوية العمل وملكيته.
- التزامات العمل للإعلان عن وضعه المالي وحساباته وخططه.
- المسؤولية الإدارية للمالك وحملة الأسهم.
- المسؤولية المالية للمالك / حملة الأسهم.
- إجراءات التأسيس.

الفرع الخامس: الأشكال القانونية الأساسية للأعمال:

1 شركات الأشخاص:

تقوم شركات الأشخاص في تكوينها على شخصية شركائها نظرا للتعرف القائم بينهم وللتقّة التي تربط بعضهم بعض، وتربطهم عادة رابطة القرابة أو رابطة امتهان الأعمال التجارية⁽²⁾، وتشمل 3 أنواع:

1.1- شركة التضامن:

▪ **تعريفها:**

تتكون من شخص على الأقل لمباشرة عمل تجاري عن طريق اتفاق قانوني باختيارهما، فبدلا من شخص واحد كما هو الحال في الملكية الفردية يمتلك شخصان

¹- سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق، ص 110.
²- عمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر، 2009، ص 189.

على الأقل جميع الأصول في شركة التضامن ويتحملان جميع الخصوم (الديون)،
ويساهمان في رأس المال⁽¹⁾.

خصائصها: تتميز بـ⁽²⁾:

- 1 أن الشركاء جميعا في الشركة يسألون عن ديونها مسؤولية شخصية تضامنية ومطلقة.
- 2 إن الشركة تسمى بأسماء الشركاء جميعا.
- 3 إن جميعا الشركاء يكتسبون صفة التاجر بمجرد انضمامهم إلى الشركة.
- 4 أنه لا يجوز التنازل عن حصة الشريك كما لا تنتقل الحصة للورثة بسبب واقعة الوفاة كأصل عام.

الإدارة والتسيير:

تعود إدارة شركة التضامن لكافة الشركاء ما لم يشترط القانون الأساسي على خلاف ذلك ويجوز أن يعين مدير أو أكثر من الشركاء أو غير الشركاء أو ينص عليه بموجب عقد لاحق⁽³⁾.

2.1- شركة التوصية البسيطة:

تعريف:

هي أعمال أو مؤسسات مهيكلة أو مبنية على أساس أن واحد أو أكثر من المالكين لديه مسؤولية محدودة بحدود ما ساهموا فيه من أموال ووجود مالك أو شريك واحد على الأقل كشريك ضامن مع مسؤولية غير محدودة⁽⁴⁾.
إذا فهي تتكون من نوعين من الشركاء: "شركاء متضامنين وشركاء موصين"⁽⁵⁾، وهي لا تختلف عن شركة التضامن إلا من هذه الناحية⁽⁶⁾.

⁽¹⁾- رضا اسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة، القاهرة، ط1، 2008، ص 251.

⁽²⁾- عمار عمورة، المرجع السابق، ص 195.

⁽³⁾- نادية فضيل، أحكام الشركة طبقا للقانون التجاري الجزائري (شركات الأشخاص)، دار هومة، ط6، 2006، ص 122.

⁽⁴⁾- طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 143.

⁽⁵⁾- عمار عمورة، المرجع السابق، ص 223.

⁽⁶⁾- نادية فضيل، المرجع السابق، ص 138.

3.1- شركة المحاصة:

لم يدرج المشرع الجزائري شركة المحاصة ضمن الشركات التجارية بحسب الشكل، وإنما اعتبرها شركة بحسب الموضوع⁽¹⁾.

وهي شركات أفراد مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من أجله وقد تطول هذه الفترة أو تقصر⁽²⁾.

وهي شركة مستترة ليست لها شخصية معنوية⁽³⁾.

2- شركات رؤوس الأموال:

1.2- شركات المساهمة:

- تعريف:

تعتبر من أكثر أشكال الملكية والقانونية تعقيدا مقارنة مع الأشكال الأخرى من شركات الأشخاص⁽⁴⁾.

والسمة الأساسية لها هي أن رأسمالها مقسم إلى أجزاء متساوية يطلق عليها أسهم والأشخاص الذين يملكون الأسهم يطلق عليهم حملة الأسهم أو أصحاب الأسهم⁽⁵⁾.

الإدارة والتسيير:

إذا تولى مجلس المديرين إدارة الشركة، فتكون الرقابة من اختصاص مجلس المراقبة ويمكن للشركة أن تتبنى هذا النوع من التسيير في بداية تأسيسها أو من بعد، كما يمكن تغييره إذا قرر المساهمون تعديل القانون الأساسي للرجوع إلى نمط التسيير التقليدي عن طريق مجلس الإدارة⁽⁶⁾.

¹- عمار عمورة، المرجع السابق، ص 231.

²- طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 143.

³- عمار عمورة، المرجع السابق، ص 231.

⁴- طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 144.

⁵- رضا اسماعيل البسيوني، المرجع السابق، ص 255.

⁶- عمار عمورة، المرجع السابق، ص 257.

2.2- شركة التوصية بالأسهم:

إن هذا النوع من الشركات مماثل لشركات التوصية البسيطة⁽¹⁾، فهي تتضمن نوعين من الشركاء: شركاء متضامين وشركاء موصون وهي عبارة عن شركة تضامن بالنسبة للشركاء المتضامين وشركة مساهمة بالنسبة لحملة الأسهم⁽²⁾.

(3) - شركات ذات طبيعة مختلطة:**1.3- شركة ذات المسؤولية المحدودة:**

هي مزيج من شركة الأشخاص وشركة رؤوس الأموال، فهي تشبه شركة الأشخاص من حيث عدد الشركاء فيها قليل لا يجوز أن يفوق عن 20 شريك، وتشبه شركة الأموال خاصة فيما يتعلق بتحديد مسؤولية الشركاء وانتقال حصة كل شريك إلى ورثته، وفيما يتعلق بتأسيس الشركة وتجارها⁽³⁾.

2.3- شركة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة

⁽¹⁾- طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 143.

⁽²⁾- عمار عمورة، المرجع السابق، ص 287.

⁽³⁾- عمار عمورة، المرجع السابق، ص 192.

المبحث الثالث: المؤسسة العائلية: الماهية و النماذج

سنحاول في هذا المبحث توضيح مفهوم المؤسسة العائلية، و ما تواجهه من تحديات و تحديد نماذجها و مراحل تطورها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العائلية

الفرع الأول: تعريف الأعمال العائلية:

هي الأعمال التي تكون العائلة فيها متضمنة مباشرة في الملكية أو الوظائف حيث يملكها عضوان أو أكثر من العائلة نفسها مشتركين في الحياة و الوظائف⁽¹⁾.
هي نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك و تدار من قبل أفراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها⁽²⁾.

وهناك من يعرف العمل العائلي على أنه: كل عمل تجاري أو خيري تتحقق فيه إحدى الخاصيتين التاليتين⁽³⁾:

- غالبية رأس المال تتبع لفرد أو لعائلة.
- الإدارة تتركز في يد المؤسس و/أو أبنائه.

وتعرف المنشأة العائلية بأنها مؤسسة يكون للعائلة أثر قوي في إدارتها اليومية بما في ذلك الملكية أو الشراكة التي تشمل كامل المؤسسة⁽⁴⁾.

ولقد تم دراسة مفهوم المؤسسات العائلية منذ عدة قرون في الولايات المتحدة الأمريكية و بضع سنوات في أوروبا، حداثة هذه الدراسة هو أنه لا يوجد توافق في الآراء بشأن تعريف المؤسسات العائلية⁽⁵⁾.

¹- فايز جمعة، المرجع السابق، ص 61.

²- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المرجع السابق، ص 175.

³- <http://www.theprofessionals.com.sa/family-works.html>

⁴- سامي تيسير سلمان، التخطيط الإستراتيجي للشركات العائلية، ص 07.

⁵- <http://www.samisalman.com/ar/com:booksplus.php?id=12>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/entreprise-familiale>

الفرع الثاني: العلاقة بين ريادة الأعمال و المؤسسات العائلية:

مجالي ريادة الأعمال والمؤسسات العائلية يتكوران من نطاقين منفصلين ومختلفين ولكنهما متداخلان، والمبادئ التالية تستخدم لتوضيح هذا التداخل⁽¹⁾:

- * دور رائد الأعمال.
- * القدرة على الابتكار.
- * الميل إلى إقامة المشروعات.
- * العمل على خلق القيمة.
- * المنظمات الهادفة /غير الهادفة للربح.
- * القدرة على تحقيق النمو.
- * ذاتية الرؤية.
- * دور المدير المالك.

الشكل (2 - 5): طبيعة ومجالات التداخل بين ريادة الأعمال والمؤسسات العائلية.

مجالات المؤسسات العائلية	المبادئ	مجالات ريادة الأعمال
	رائد الأعمال	
صاحب العمل	مدير	مؤسس
أحد الأقارب	مالك الابتكار	مخاطر
قيام الأجيال الصاعدة	الابتكار في منظمة قائمة	خلق
بتجديد شباب المنظمة	إقامة المشروعات	إقامة منظمة
تخصيص وتوزيع الموارد	توفير الموارد اللازمة	جديدة
	خلق القيمة	جديدة
انتقال المنظمة من	إنهاء الوضع	إقامة
	تكوين الثروة للمنظمات	مرحلة
إلى أخرى (التحول)	الراهن	المشروع
	الهادفة /غير الهادفة للربح	المشروع
	إقامة منظمة لا تهدف للربح	إقامة

⁽¹⁾- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 80-81.

المؤسسة		المشروع	
العائلية	النمو	حاجات الأولويات	توليفة ذاتية
العائلية	الفكر	الرؤية	المدیر - المالك
العائلية	الإستراتيجي	المشروع	من الموارد
دور	دور حياة	إقامة	شراء
		حياة	
	المؤسسة	المشروع	
		العائلة	

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 83.

المطلب الثاني: مزايا ومساوئ المؤسسات العائلية⁽¹⁾:

الفرع الأول: المزايا الفريدة للمؤسسات العائلية:

- آفاق الاستثمار البعيد المدى.
- الالتزام القوي بالنوعية.
- اختيار المركز في الأسواق المتخصصة.
- استثمار أكبر في الأفراد.
- تقليد متوارث من التجديد.
- ثقافة مؤسسية عميقة.

الفرع الثاني: المساوئ المحتملة للمؤسسات العائلية:

- القرارات الاستثمارية الفورية.
- العلاقات العائلية متقاربة أكثر من اللزوم.
- جمود أو انغلاق في الثقافة.

¹ - راندل كارلوك، جون وارد، المرجع السابق، ص 183-186-187.

- منتجات محدودة.
- صعوبة المراحل الانتقالية.

جدول (2-8): العوامل الإيجابية والسلبية للمؤسسات العائلية.

الإيجابية	السلبية
توجيه طويل الأمد	فرص أقل في الحصول على التمويل
حرية ممارسة النشاطات التجارية (ضغط أقل من الأسواق المالية ولا خوف من عمليات استحواذ)	إدارة مرتبكة (هيكلية ضعيفة، عدم وضوح الرؤية والمهمات)
قوة ثقافة العائلة كمصدر للفخر: الإستقرار، حضور قوي، إلتزام، تحفيز، إستمرارية الريادة.	محسوبة (سيطرة الحسابات العائلية على منطق الأعمال، أنظمة مكافأة غير عادلة. صعوبة في جذب عناصر كفأة للطاقت الإداري.
الصمود في الأوقات الصعبة	مشكلة الإبن المدلل المستلم للرئاسة.
بيروقراطية أقل	الصراعات الداخلية أخذ قرارات سريعة، خلافات عائلية تؤثر على الشركة)، مشاكل في توريث الرئاسة بين الأبناء.
منافع مالية (إحتمال أكبر للنجاح)	حكم أبوي استبدادي (مقاومة التغيير والسرية في التعامل).
معرفة للنشاط التجاري (تدريب مبكر لأعضاء العائلة)	ضغوط مالية، ضغوط من أفراد العائلة عبر سحب الأموال الخاصة بالشركاء، عدم وجود توازن بين المساهمة المادية والتعويضات.

▪ المصدر: راندل كارلوك، جون وارد، المرجع السابق، ص

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات العائلية:

تواجه نوعين من التحديات⁽¹⁾: داخلية وخارجية.

¹- مقبل صالح أحمد الذكير، نشوء الشركات العائلية واندثارها (1)-ar/com- http://www.samisalmene.com/etudesplus.php?id=7

الفرع الأول: من أهم التحديات الخارجية:

- الصراع على السلطة والإدارة.
- طريقة تقسيم الشركة بعد وفاة المؤسس.
- عدم الفصل بين الملكية والإدارة
- ضعف التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى.
- فشل أغليبتها في تهيئة الجيل الثاني للخلافة.

الفرع الثاني: أهم التحديات الخارجية:

- تتركز في تغيير الظروف المحيطة بها.
- تحدي ثورة المعلومات والاتصالات.

المطلب الرابع: أنواع المؤسسات العائلية:

الفرع الأول: المؤسسات العائلية التقليدية:

تتصف بـ : قدرتها على التخطيط لاستمراريتها لفترات طويلة وهنا نقرر أن النمو يأتي من داخل المؤسسة بالدرجة الأولى أكثر من اعتماده على العوامل الخارجية. تتميز بـ :

- طول البقاء: يستمر بقاؤها مدار عدة أجيال عائلية.
- سمعة طيبة: لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها.
- الهدوء: ليس من المعتاد أن يتحدث عنها الكثيرون أو أن يتناقل أخبارها المراقبون⁽¹⁾.

الفرع الثاني: المؤسسات العائلية الصراعية:

ينبع هذا النوع من النوع الأول، وترجع الصراعات إلى الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه المؤسسة مستقبلاً⁽²⁾.

⁽¹⁾- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 20-21 .
⁽²⁾- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 21-22.

الفرع الثالث: المؤسسات العائلية الريادية:

هو أصعب هذه الأنواع وترجع الصعوبة التي تواجه المؤسسات العائلية الريادية إلى أن رائد الأعمال الذي قام بتأسيس المؤسسة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه في قيادتها واحد أو أكثر من أبنائه، والذين قد يكونون أقل كفاءة أو ريادة من أبيهم⁽¹⁾.

المطلب الخامس: عوامل نجاح المؤسسات العائلية:

لن تتجح مؤسسة العائلة، تلك المؤسسة الفريدة التي تجمع تحت جناحها نظامين مختلفين، نظام المؤسسة و العائلة، ما لم يكن هناك تناغم في التفكير وفي القيم والأهداف بين العائلة وبين المؤسسة⁽²⁾.

الجدول رقم (2 - 9): نقاط القوة ومواطن الضعف في المؤسسة العائلية.

مواطن الضعف	نقاط القوة	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الوضوح. - الغموض والتناقض. - المشكلات الحدودية (بين المؤسسة العائلة). - التردد وعدم الحسم. - مقاومة التغيير. - الحاجة إلى التطوير الإداري. - عدم وجود خرائط تنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض درجة الرسمية - المرونة - الطبيعة الريادية. - الابتكار. 	1- البنية الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> - غموض الأدوار. - عدم أداء الوظائف المطلوبة. - محاباة الأقارب. - تعارض الأدوار المزدوجة مع الحاجة إلى التعلم والموضوعية. - الحقوق المترتبة على الانتماء للعائلة قد تؤدي إلى تعيين أفراد غير مؤهلين في الوظائف. 	<ul style="list-style-type: none"> - القيام بأكثر من دور في الوقت نفسه. - المرونة. - العلاقات المزدوجة. - سرعة صناعة القرارات. 	2- الأدوار
<ul style="list-style-type: none"> - ديكتاتوري. 	<ul style="list-style-type: none"> - إيداعي. 	3- نمط القيادة

¹- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 22.

²- سامي تيسير سلمان، المرجع السابق، ص 09.

<ul style="list-style-type: none"> - مقاوم للهياكل والنظم والخطط. - تجنب الحديث عن التقاعد. 	<ul style="list-style-type: none"> - طموح. - الاعتماد على السلطة غير الرسمية. - الصبغة الريادية 	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم القدرة على الفصل بين مشكلات المؤسسة ومشكلات العائلة. - عدم القدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات كل من المؤسسة والعائلة للسيولة النقدية. - الحاجة إلى المزيد من الموضوعية. - النظرة الداخلية للأمور. - التوجه العاطفي لصناعة القرارات. - عدم الفصل بين الشكّة والعائلة. - المنافسات والصراعات العائلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التزام العاملين. - الولاء. - القيم والمعتقدات المشتركة. - اسم العائلة. - الروح العائلية. - الحلم العائلي. - الإحساس القوي برؤية ورسالة العائلة. 	<p>4- الانتماء للعائلة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التغيير. - الارتباط بالتقاليد. - تأثير تاريخ العائلة على قرارات المؤسسة. - تأثر درجة الثقة السائدة بالاحباطات السابقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - النظرة طويلة الأجل. - الالتزام. - القدرة على الصمود والمثابرة. - الولاء. - الروابط والصلات العميقة. - بناء جسور الثقة بشكل مستمر. 	<p>5- الزمن</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وقوف المشكلات العائلية في طريق انتقال السلطة. - عدم الرغبة في التقاعد. - عدم القدرة على اختيار الخليفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية تدريب أفراد العائلة في مداخل مبكرة. - إمكانية اختيار توقيت التقاعد. 	<p>6- الخلافة (انتقال السلطة من جيل إلى جيل)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية التضحية بالنمو في مقابل تحقيق الرقابة. - عدم الالتزام بالرد على استفسارات الملاك. - عدم الاستعانة بمجلس إدارة خارجي محترف. - ارتفاع درجة خصوصية شؤون المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الملكية محدودة بعدد قليل من الأفراد. - ملكية العائلة للمؤسسة. - الرقابة الصارمة. - المكاسب المادية هي المحرك والدافع إلى استمرارية المؤسسة. 	<p>7- الملكية / الحوكمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - دور المؤسس يعيق الابتكار. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإبتكارية. 	<p>8- الثقافة</p>

<ul style="list-style-type: none"> - انعدام الكفاءة. - ارتفاع درجة المشاعر والعاطفة. - مقاومة التغيير. - الاعتماد على رد الفعل. - ارتفاع درجة المخاطر المترتبة على الصراعات. - يجب أن تدار بطريقة تساعد على الصراعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الرسمية. - المرونة. - الإبداع. - القدرة على التركيز. - اللغة المشتركة. - الاتصالات الفعالة. 	
<ul style="list-style-type: none"> - يجب أن تدار بطريقة تساعد على تجنب الغموض. - يمكن أن تؤدي إلى فقدان الموارد والطاقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن أن تدعم القدرة على الإبداع. - ثراء في الأدوار والأهداف. 	9- درجة التعقد

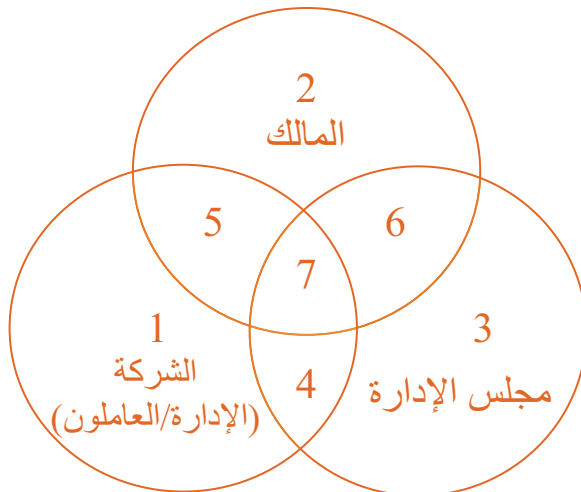
المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 32 - 33.

المطلب السادس: نماذج المؤسسات العائلية ومراحل تطورها:

الفرع الأول: نماذج المؤسسات العائلية:

العنصر المهم في المؤسسات العائلية هو اتحاد العلاقة الأسرية والعمل والمؤسسة في كيان واحد⁽¹⁾.

الشكل (2 - 6): نموذج مؤسسة غير عائلية:

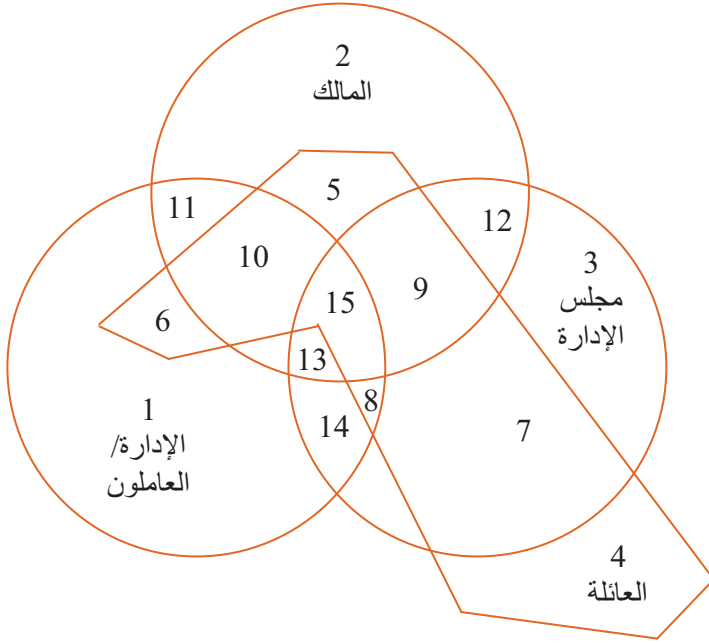


- 1- الإدارة / العاملون فقط
- 2- الملاك فقط
- 3- مجلس الإدارة فقط
- 4- الإدارة - مجلس الإدارة-
- 5- الإدارة - الملاك
- 6- الملاك - مجلس الإدارة
- 7- الإدارة - الملاك - مجلس الإدارة

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 48.

⁽¹⁾- سامي تيسير سلمان، المرجع السابق، ص 08.

الشكل رقم (2-7) نموذج مؤسسة عائلية:

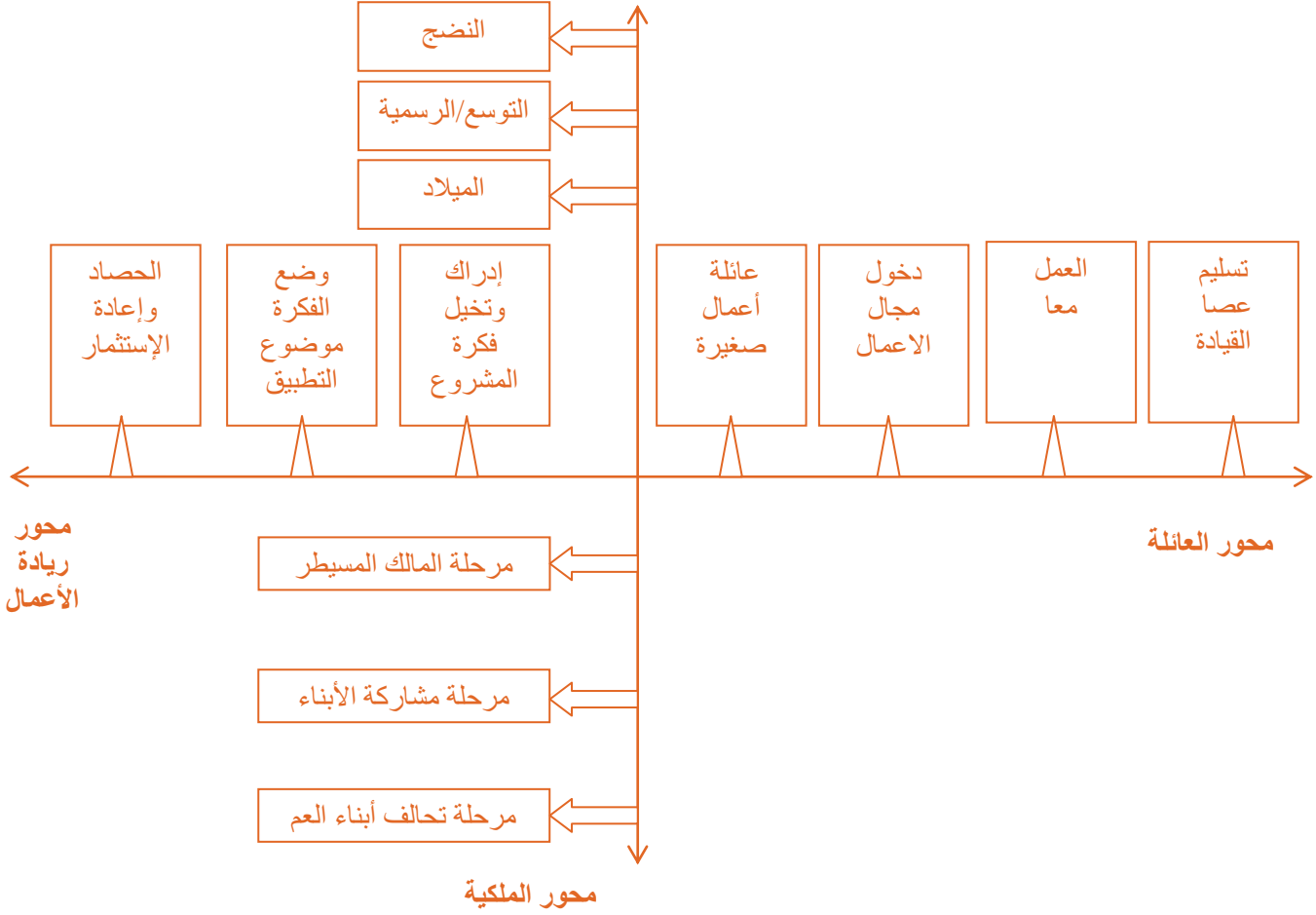


1. الإدارة / العاملون فقط.
2. المالك فقط.
3. مجلس الإدارة فقط.
4. العائلة فقط.
5. العائلة - المالك.
6. العائلة - الإدارة / العاملون.
7. العائلة - مجلس الإدارة .
8. العائلة- الإدارة / العاملون- مجلس الإدارة.
9. العائلة مجلس إدارة - المالك.
10. الإدارة / العاملون فقط.
11. المالك-الإدارة/العاملون.
12. المالك-مجلس الإدارة.
13. المالك-مجلس الإدارة-الإدارة/العاملون
14. الإدارة/العاملون-مجلس الإدارة
15. العائلة-المالك-الإدارة/العاملون-مجلس الإدارة

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 49.

الشكل (2 - 8): النموذج الثلاثي المعدل للمؤسسات العائلية.

محور المؤسسة



المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 87.

الفرع الثاني: مراحل تطور الأعمال العائلية

الجدول (2-10) في الأسفل يلخص لنا مراحل تطور الأعمال العائلية.

الجدول (2 - 10): مراحل تطور الأعمال العائلية.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	
0 إلى 5 سنوات	10 إلى 20 سنة	20 إلى 30 سنة	التوقيت بالأعوام
25 إلى 35 سنوات	40 إلى 50 سنة	55 إلى 70 سنة	عمر العمل
0 إلى 10 سنوات	15 إلى 25 سنة	30 إلى 45 سنة	عمر الآباء
			عمر الأبناء
تغيير بشكل متزايد وتتطلب	وصلت إلى مرحلة النضوج	تتطلب تجديدًا وإعادة	التحديات التي تواجه العمل
			طبيعة العمل

استثمار بشكل إستراتيجي		وقتا ومالاً	
قابلة للنشاط	أكبر وأكثر تعقيداً	صغيرة وذات فاعلية	كيان الشركة
تتطلب اهتمامات جديدة ويبحث الجيل الجديد عن النمو والتغيير	ترغب في السيطرة والاستقرار	متجهة نحو إنجاز العمل	دافعية المالكين
احتياجات أكبر تتضمن الأمان والسخاء	احتياجات أكثر تتضمن التعليم والراحة	مواجهة نحو الاحتياجات الرئيسية.	التوقعات المالية العائلية
وحدة العائلة وانسجامها	نحو وتطور الأبناء	نجاح العمل	أهداف العائلية

المصدر: جون وارد، المرجع السابق، ص 45.

المطلب السابع : موازنة بين متطلبات العائلة والعمل:

لتحقيق هذا التوازن يجب على العائلة أن تضع خططا وسياسات لمواجهة 05 متغيرات هي⁽¹⁾: 1-السيطرة.

2-المهنة.

3-رأس المال.

4-النزاعات.

5-الثقافة.

الجدول (2 - 11): العائلة أولاً أم العمل أولاً.

عدد أفراد العائلة في الجيل القيادي			قوة وحجم العمل
من 5 - فأكثر	من 3 - 5	من 1 - 2	
لا توجد مناقشات، العمل أولاً	لا توجد مناقشات، بقاء العمل أولاً	لا توجد مناقشات، العمل أولاً	ضعيف وصغير
صراعات من الضروري التوصل لحل	صراعات ضرورة التوصل لحل	لا توجد مشكلة، العائلة أولاً	محدود
لا مشكلة، العمل أولاً	صراعات من الضروري التوصل إلى الحل	لا مشكلة، العائلة أولاً	كبير وذو موارد كثيرة

المصدر: جون وارد، المرجع السابق، ص 233.

¹- راندل كارلوك، جون وارد، المرجع السابق، ص 13.

المبحث الرابع: إدارة الصراع في المؤسسات العائلية:

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع:

تتبنى الإدارة أساليب معينة تهدف من خلالها إلى تفهم أسباب الصراع بين الأفراد (العاملين) أو بين الإدارات وسبل تخفيف حدة التوتر للحيلولة دون انتشار حالة الصراع، خاصة إذا توقع لها آثار سلبية على العاملين أو المنظمة (1).

الفرع الأول: مفهوم الصراع:

الصراع لغة: إن التحديد الاشتقائي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف

أو الخصام والشقاق أي أن الصراع اشتقاقات بمعنى التعارض بين مصالح وآراء (2).

الفرع الثاني: أسباب الصراع (3):

- 1 التنافس على الموارد.
- 2 تضارب المصالح.
- 3 حدوث الازدواجية أو التدخل في الأعمال.
- 4 عدم وضوح الأهداف.
- 5 التغيير في الصلاحيات.
- 6 التغيير في المركز أو الوضع.
- 7 الاختلاف في الثقافة.
- 8 الصفات النفسية للأفراد.
- 9 العوامل التنظيمية.
- 10 - الشائعات.

(1) - صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع السابق، ص 292.

(2) - معن محمود عباصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، 2008، ص17

(3) - معن محمود عباصرة، مروان محمد بن أحمد، المرجع السابق، ص 21.

الفرع الثالث: تصور ابن خلدون للصراع:

في مقال عن التقنيات تسوية الصراعات، حدد توماس (1997) Thomas ووصف خاصية مناهج لتسوية الصراعات وهي المنافسة والتعاون والتحاشي والتكيف والتفاهم الودي للتوصل إلى الحل⁽¹⁾.

الفرع الرابع: مراحل الصراعات⁽²⁾:

1. مرحلة الصراع الضمني (الكامن).
2. مرحلة الإدراك.
3. مرحلة الشعور بالصراع.
4. مرحلة الصراع العلني.
5. مرحلة ما بعد الصراع أو مترتبات الصراع و آثاره.

المطلب الثاني: أنواع الصراع:

الفرع الأول: الصراع الموضوعي:

ينشأ بسبب خلاف أساسي حول تحديد الأهداف والغايات وحول طرق الإنجاز.

الفرع الثاني: الصراع الانفعالي:

الذي يتضمن صعوبات في اتصال الأفراد بعضهم ببعض، وتظهر فيه مشاعر الغضب وعدم الثقة والكراهية والخوف والامتعاض⁽³⁾.

الفرع الثالث: الصراع الداخلي:

يحدث عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً⁽⁴⁾.

⁽¹⁾- نينا جاكوب، ترجمة علا أحمد إصلاح، إدارة المؤسسات المتعددة الثقافات، مجموعة النيل العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ط1، 2008، ص281.

⁽²⁾- معن محمود عباصرة، مروان محمد بن أحمد، المرجع السابق، ص20، 21.

⁽³⁾- محمد سمير فرج، إدارة الصراع طريقك من المواجهة إلى التعاون، ندوة ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 01

⁽⁴⁾- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، (تنقص سنة النشر)، ص 165.

ويحدث⁽¹⁾:

* صراع اقتراب - اقتراب:

Approach – Approach Conflict

حين يضطر الفرد إلى الاختيار بين بديلين مرغوبين ومتساويين في الجاذبية.

* صراع ابتعاد - ابتعاد:

حين يضطر شخص إلى أن يختار بين بديلين يتساويان في السلبية وعدم الجاذبية.

* صراع اقتراب - ابتعاد:

يحدث حين يضطر شخص إلى أن يقرر أن يفعل شيء له في نفس الوقت نتائج ايجابية

ونتايج سلبية.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع:

ومن أهم استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات العائلية الإستراتيجيات التالية⁽²⁾:

1/ إستراتيجية تجنب الصراع.

2/ إستراتيجية تحكيم الصراع.

3/ إستراتيجية مواجهة الصراع.

والشكل (2-9) يوضح هذه الإستراتيجيات،

الفرع الأول: إستراتيجية تجنب الصراع:

في هذه الإستراتيجية يعتمد أحد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع

أو ينسحب من مجابهة الطرف الآخر.

من الأساليب لتجنب الصراعات:

▪ الإهمال أو تجاهل الصراع.

⁽¹⁾ - محمد سمير فرج ، المرجع السابق ، ص 01 – 02

⁽²⁾ - عمرو علاء الدين زيدان ، إدارة الشركات العائلية، ص 249.

- الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها.
 - التفاعل المحدود بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة⁽¹⁾.
- الصراع بين ما تتطلبه مصلحة من نحبهم ومصلحة العمل هو الذي يضفي على المؤسسة العائلية خصوصيتها⁽²⁾.

الشكل (2 - 9) إستراتيجيات إدارة الصراع.

مواجهة الصراع	تحكيم الصراع	تجنب الصراع
<ul style="list-style-type: none"> - حل المشكلات. - التفاوض تبادل - الآراء وجها لوجه. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحكيم. - الاستعانة بطرف ثالث. - القضاء والقدر. 	<ul style="list-style-type: none"> - التجاهل. - الانسحاب. - الرفض.

مدى النجاح (الفعالية) في حل الصراعات الرئيسية (سواء كانت فعلية أم متوقعة) في الأجل الطويل.

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان ، إدارة الشركات العائلية، ص 149.

الفرع الثاني: إستراتيجية المواجهة:

هي معرفة الأسباب الحقيقية للصراع وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار ومنه التركيز على الأهداف العليا للمنظمة وذلك من خلال اللقاءات أو الاجتماعات الدورية، من الأساليب التي تستعمل كطرق المواجهة⁽³⁾:

- تبادل الموظفين.
- الأهداف العليا أهداف مشتركة.
- أسلوب عقد الاجتماعات كحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية.

⁽¹⁾ - حسين بو رغبة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، العدد 05 / 2005، ص 154.

⁽²⁾ - راندل كارلوك ، جون وارد، المرجع السابق، ص 13.

⁽³⁾ - حسين بو رغبة، المرجع السابق، ص 154 - 155.

- أسلوب التحالف.
- أسلوب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفرع الثالث: إستراتيجية التحكم:

يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية بعد استنفاد جهود جميع الأطراف المعنية بالصراع، وبعد فشل مختلف الإستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة⁽¹⁾.

الجدول (2 - 12): العلاقة بين أنواع خسائر الصراع وجذورها.

خسائر الصراع	جذور الصراع
الخسارة المتعلقة بالآخرين (من هم الأفراد الذين أعرفهم؟)	الحاجة إلى الشعور بالارتباط / الأمن
الخسارة المتعلقة بالتبعية (أين موقعي من الآخرين؟)	الحاجة إلى الإحساس بالانتماء / الأساس
الخسارة المتعلقة بالدور (ما هو دوري؟)	الحاجة إلى الشعور بالأهمية والقيمة / المشاركة
الخسارة المتعلقة بالمضمون (ما هو الهدف؟)	الحاجة إلى التعرف على المضمون والهدف من الموقف الذي أوجد فيه
الخسارة المتعلقة بالرقابة والسيطرة (أشعر بالقهر)	الحاجة إلى الشعور بالسيطرة على الموقف / القدر
الخسارة المتعلقة بالمستقبل (إلى أين أنا ذاهب؟)	الحاجة إلى التعرف على الظروف المحيطة وتأثيرها على التوجه المستقبلي.

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 228.

المطلب الرابع: أشكال النزاعات في المؤسسات العائلية⁽²⁾:

1. النزاع حول اختلاف درجات طموح الأفراد من أعضاء العائلة.

⁽¹⁾ - حسين بو رغدة، المرجع السابق، ص 157.
⁽²⁾ - سامي تيسير سلمان، المرجع السابق، ص 24.

2. تنزاع على الفروق بين أدوار الأفراد في العائلة أو في الشركة، وعلى مقدار المشاركة في السلطة.
 3. تنزاع حول الحدود الشخصية للأفراد.
 4. تنزاع الناتج من الأساليب الخاطئة في إطلاق العواطف.
 5. تنزاع الناتج من خرق مبادئ العائلة.
 6. تنزاع الناتج عن أوهام العائلة وخاصة بعض أفراد الجيل الأصغر حول ما يحق لهم توقعه، ويجب أن يحصلوا عليه لكونهم أفراد في العائلة.
 7. والنزاع حول معاني وحقوق كل فرد في العائلة.
 8. تنزاع على الموارد المتوفرة.
- الجدور العميقة للصراع ترجع إلى تفاعل نظامين شديدي الاختلاف من حيث القيم المتعلقة بالنشاط الإنساني هما: نظام العائلة ونظام المؤسسة⁽¹⁾. (شكل (2-10))
- شكل (2-10) : نشأة الصراع في المؤسسة العائلية



المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 235

⁽¹⁾- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 234.

يزيد احتمال قيام الصراعات عند بقاء أفراد العائلة لمدة طويلة في مناصبهم كإداريين، ومساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وعادة ما تكون مدة البقاء في منصب الرئيس في مؤسسة عائلية أكل بثلاثة أضعاف من المدة في مؤسسة تجارية لدى تتأثر المؤسسة بما قام به على مدى السنين⁽¹⁾.

يجب وضع خطة جيدة لفض النزاعات وهذا يأخذ عنصرين هامين بعين الاعتبار وهما⁽²⁾:

1 الموضوعات الحساسة.

2 تقنيات تم الموافقة عليها:

- استثمار جزء من الوقت في تعلم المهارات الخاصة بفض النزاعات.
- وضع تقنيات لتسوية الخلافات مثل مجلس العائلة أو لجنة المديرين.
- توظيف شخص محترف - قد يكون خبيراً في تنمية المنظمات أو محامي أو مستشار العائلة - ليرشدهم عن اتخاذ القرارات الصعبة.

¹-راندل كارلوك، جون وارد، المرجع السابق، ص 96.

²- جون وارد، المرجع السابق، ص 238.

المبحث الخامس: انتقال السلطة في المؤسسة العائلية

المطلب الأول: خصائص ومؤشرات انتقال السلطة في المؤسسات العائلية:

عملية انتقال السلطة في الشركات العائلية تتميز بخاصيتين رئيسيتين هما⁽¹⁾:

• الأولى: هي عملية بيولوجية بالضرورة بمعنى أن الجيل الأصغر سناً يخلق الجيل الأكبر سناً بهدف التأكد على استمرارية الشركة في نطاق ملكية العائلة.

• الثانية: هي تخضع هذه العملية لاعتبارات خارجة عن نطاق الشركة بمعنى أنها لا تأخذ في اعتبارها المعايير والاعتبارات السائدة في سوق العمل (مثل ما يحدث في الشركات غير العائلية).

وتذكر الشركات أن الوقت والموارد من أكبر التحديات التي تواجه التخطيط لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة⁽²⁾، والجدول (2-13) يوضح لنا مميزات كل جيل.

أظهرت دراسات عدة أن سبعة من أصل كل عشر شركات عائلية تفشل في تنفيذ عمليات الانتقال إلى الجيل الثاني فيما لا تصل إلى الجيل الثالث إلى واحدة من كل عشر شركات⁽³⁾.

الجدول (2-13): مقارنة لمميزات كل جيل.

الجيل الأول	الجيل الثاني والثالث
التأسيس	الازدهار
نسبة تعلم منخفضة	دراسات عالية في جامعات غربية
تقشف، تضحية	تحقيق طموحات وأحلام
عمل جماعي	عمل فردي
حياة كاملة في شركة العائلة	رغبة في تجربة أعمال أو مهن أخرى
سيطرة كاملة على الشركة	دخول مساهمين من خارج العائلة

⁽¹⁾ - عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية ص 104.

⁽²⁾ - ص 01 www.cipe.org/regional/menacg/corpGovGuidesookArabic.pdf

⁽³⁾ - <http://www.theprofessionals.com.sa/family-works.html>

عدم الثقة في الأسواق المفتوحة	الحصول على سيولة من مصادر خارجية (مثل: الطرح الأولي لجمهور المكتتبين)
رفض تام للديون	قبول مبدأ الديون للتطوير
الحفاظ على الثروة وتوريثها	التوسع خارج حدود الوطن

المصدر: سامي تيسير سلمان، المرجع السابق، ص 11.

المطلب الثاني: طبيعة عملية انتقال السلطة في المؤسسات العائلية⁽¹⁾:

1- العلاقة الثنائية بين المؤسسة والعائلة.

2- الضرورة البيولوجية.

3- الاعتماد على المعايير الداخلية في انتقال السلطة.

و الشكل (2-11) يمثل نموذج للانتقال الناجح للسلطة في المؤسسة العائلية.

المطلب الثالث: عوامل ومحددات الانتقال الناجح للسلطة⁽²⁾:

1- المجموعة الأولى: العلاقات السائدة بين أفراد العائلة.

▪ الاتصالات.

▪ الثقة.

▪ الالتزام.

▪ الولاء.

▪ الاضطرابات العائلية.

▪ المنافسة بين الأبناء.

▪ الصراعات.

▪ القيم والتقاليد المشتركة.

2- المجموعة الثانية: مستوى إعداد القادة الجدد للمؤسسة.

▪ مستوى التعليم الرسمي.

▪ التدريب.

¹- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركة العائلية، ص 113-114 .
²- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركة العائلية، ص 116.

- الخبرات العملية (العمل خارج مؤسسة العائلة).
- أول وظيفة يلتحق بها الفرد في مؤسسة العائلة.
- عدد سنوات العمل بمؤسسة العائلة (و/أو في الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة).
- دوافع الالتحاق بمؤسسة العائلة.

▪ إدراك الفرد لمستوى إعداده اللازم لتولي مسؤولية قيادة المؤسسة.

3- المجموعة الثالثة: أنشطة التخطيط والرقابة:

- التخطيط لانتقال السلطة من جيل إلى جيل.
- الاستعانة بمجلس إدارة خارجي (محترف).
- الاستعانة بالاستشاريين والمتخصصين في مجال المؤسسات العائلية.
- تكوين مجلس للعائلة.

يمكن السير في تعاقب الأجيال الناجح في إدارة المؤسسات العائلية في استشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها وكذلك في المهنية ومعايير الاختيار القائمة على الجدارة⁽¹⁾.

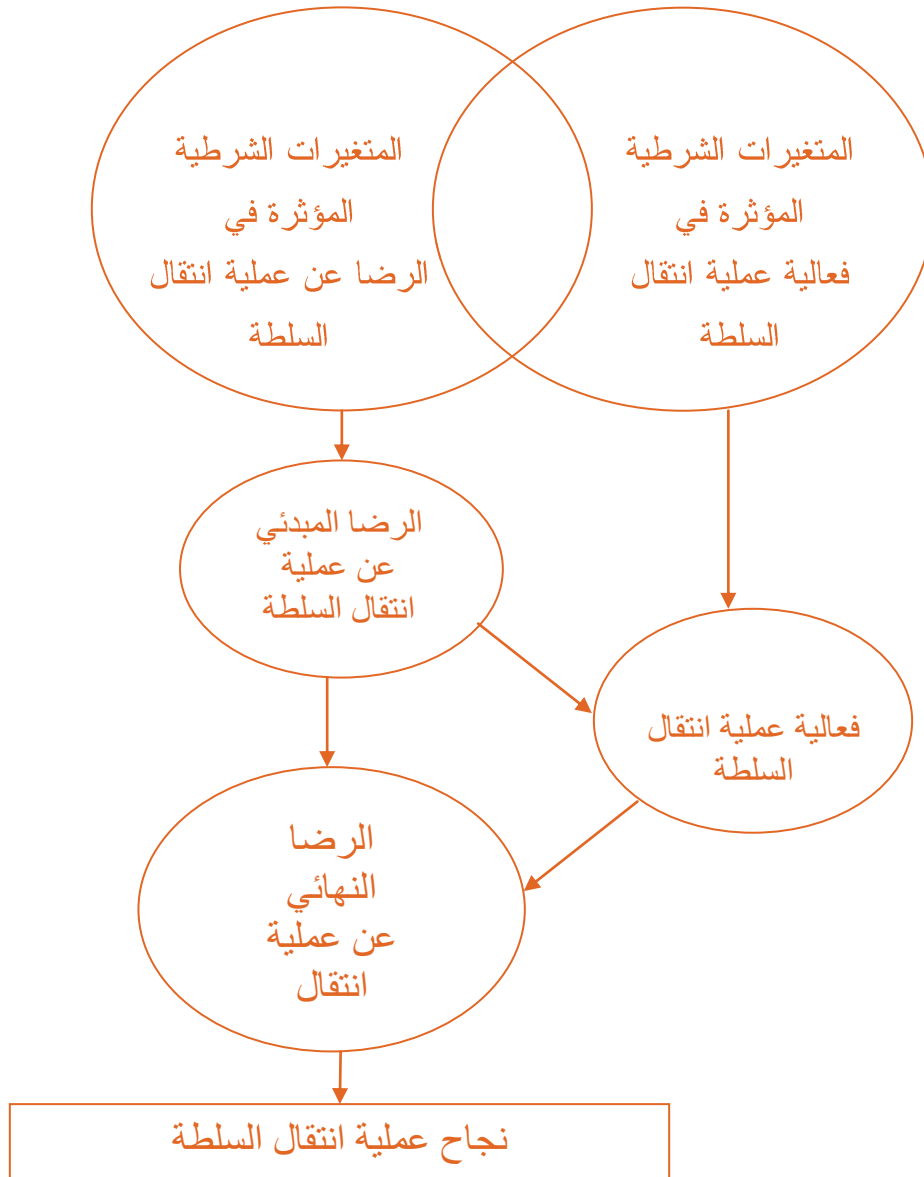
أوصت شركة E & Y المؤسسات العائلية بعدد من الحلول لمواجهة احتمالات انهيار المؤسسات العائلية عند انتقالها من جيل إلى آخر هي كما يلي⁽²⁾:

- 1 - التخطيط الاستراتيجي لمستقبل أعمال المؤسسة
- 2 - هيكل تنظيمي واضح
- 3 - تأسيس مجلس إدارة فاعل يأخذ زمام القيادة التي تشكل غالباً بؤرة الأزمات في المؤسسات العائلية.

⁽¹⁾ - ص 01 www.cipe.org/regional/menacg/corpGovGuidesookArabic.pdf

⁽²⁾ - <http://www.theprofessionals.com.sa/family-works.html>

شكل رقم (2 - 11): نموذج الانتقال الناجح للسلطة في المؤسسات العائلية.



المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 112.

المطلب الرابع: الأبعاد الثلاثة لاختيار الخليفة في المؤسسات العائلية⁽¹⁾:

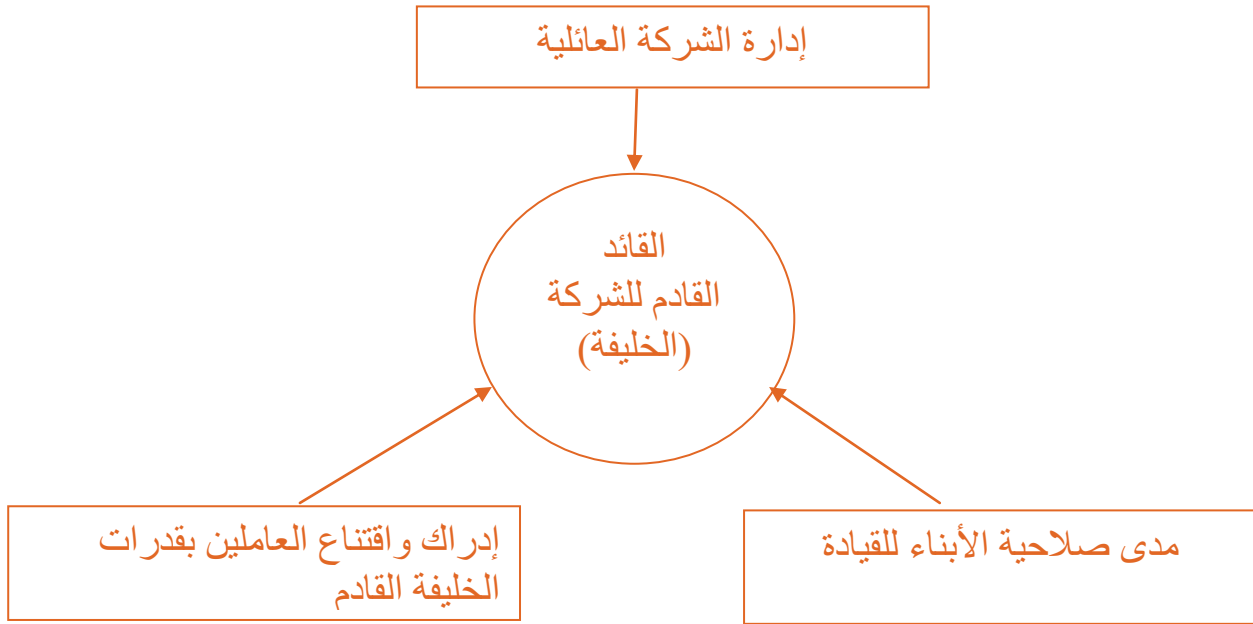
- 1- القدرة على إدارة المؤسسة.
- 2- مدى صلاحية الأبناء للقيادة.
- 3- إدراك واقتناع العاملين بقدرات الخليفة القادم.

¹- عمر علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 119.

يسعى بعض المؤسسين إلى إختيار وريث واحد قادر على إعادة خلق السلطة المركزة للمالك - المدير - غير أن عددا أكبر منهم ينظر إلى المؤسسات العائلية كإرث جماعي ويوزعونه على أفراد العائلة⁽¹⁾.

الشكل (2 - 12) : الأبعاد الثلاثة لاختيار الخلفية القادم

في المؤسسة العائلية.



المصدر: عمر علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 119.

المطلب الخامس: خصائص وسمات القائد القادم للمؤسسة⁽²⁾:

1. علاقة القائد القادم للشركة بمؤسس المؤسسة.
2. علاقة القائد القادم للشركة بغيره من أفراد المؤسسة.
3. موقف العائلة.
4. الكفاءة.
5. السمات الشخصية.
6. درجة المشاركة الحالية في أنشطة المؤسسات العائلية.

¹ - خالد الخطيب، المرجع السابق، ص 08.

² - راندل كارلوك، جون وارد، المرجع السابق، ص 144

الفرع الأول: مميزات المرشح:

الجدول (2-14) يلخص لنا مميزات القائد القادم للمؤسسة.

الجدول (2 - 14): تعريف مميزات المرشح.

الضمير	التصرفات الأخلاقية عند التعامل مع العائلة و المؤسسة.
المصداقية	احترام المؤسسة والعائلة بناء على الانجازات والأداء في العمل.
التدريب	القدرة على تعليم تطوير مهارات الآخرين.
المقدرة	المواهب الفكرية والعاطفية التي تتيح النمو والوصول لمركز إداري وقيادي
الالتزام	قرار شخصي يدعم مصالح العائلة والمؤسسة.
الكفاءة	القدرات التقنية والمهارات المطلوبة لإدارة المؤسسة.
التواصل	القدرة على تكوين علاقات بناء على معلومات مشتركة.

المصدر: راندل كارلوك ، جون وارد، المرجع السابق، ص 114.

الفرع الثاني: طرق اختيار الوريث⁽¹⁾:

1. وضع قاعدة ثابتة مثل: أن يصبح الابن الأكبر هو الرئيس.
2. اختيار أنسب المرشحين: ضمن المجموعة.
3. اختيار قائد مؤقت: من خارج العائلة.

¹- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 97.

خاتمة الفصل الثاني:

المؤسسة العائلية ما هي إلا تجسيد لعمل ريادي لاستثمار مدخرات العائلة، وخلق قيمة مضافة، وهي مصدر رزق للعائلة والأفراد العاملين بها، والذي ينعكس عليهم اجتماعيا ويمكن العائلة المالكة كليا وجزئيا من كسب صيت أو زيادته في المجتمع. وهي تركز على عملها وتوسعه من جيل إلى آخر بالتركيز على نقاط قوتها واغتنام الفرص المتاحة والعمل على إدارة الصراعات القائمة داخلها ووضع استراتيجيات وخطط مستقبلية للاستخلاف الناجح، وبالتالي الحفاظ عليها من الإندثار.

الفصل الثالث

الحوكمة في المؤسسات العائلية
في الجزائر

مقدمة الفصل الثالث:

في هذا الفصل سنسلط الضوء على واقع حوكمة المؤسسات عامة في الجزائر و حوكمة المؤسسات العائلية بصفة خاصة، بحيث سنتطرق في المبحث الأول لماهية حوكمة المؤسسات العائلية (المفهوم ، الأهمية و المشاكل)، و نوضح في المبحث الثاني: التنظيمات العائلية، المواثيق العائلية ومجلس الإدارة، ثم نذكر أدوات حوكمة المؤسسات العائلية غير المقيدة في البورصة في المبحث الثالث و التي وردت في دليل حوكمة المؤسسات في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا ، و قام بوضعها مركز المشروعات الدولية الخاصة ، و نختم الفصل بالمبحث الرابع الذي نبين فيه تجربة الجزائر في حوكمة المؤسسات، المتمثلة في تجربة مؤسسة أن.سي.أ رويبة و هي مؤسسة عائلية تملكها عائلة عثمانى و القائم على التسيير حاليا هو الابن سليم عثمانى.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات العائلية.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات العائلية.

الفرع الأول: تعريف حوكمة المؤسسات العائلية.

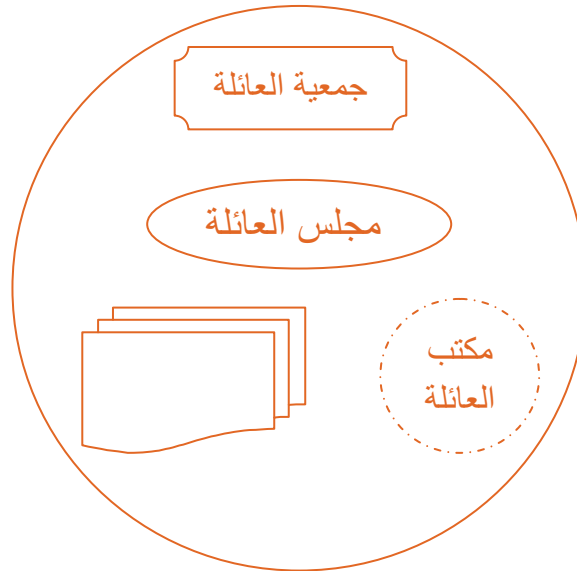
المؤسسة العائلية تنتسب دائما إلى اسم عائلة اكتسبت شهرتها من المؤسسة نفسها أو العكس ولكنها في التأصيل التاريخي تنتسب إلى شخص واحد وهو مؤسسها.

وهي تتطلب وجود هياكل للحوكمة في كل من المؤسسة والعائلة على حد سواء، فكلما امتدت فروع العائلة، وكلما توزعت ملكية المؤسسة على عدد أكبر من أفراد العائلة تبرز الحاجة المتزايدة للتخطيط لوجود هياكل حوكمة رسمية في كل من النظامين (المؤسسة والعائلة)⁽¹⁾ (الملحق رقم 01)، والشكل (3-1) يوضح ذلك.

شكل (3-1) يوضح نظام الحوكمة العائلية.

الحوكمة العائلية

Gouvernance familiales.



المصدر: Denis Kenyou-Rouvinez ; John L. Ward, op cit, p91.

⁽¹⁾ Denis Kenyou-Rouvinez ; John L. Ward, les entreprises familiales, presses universitaires de France, 1^{er} edition, 2004, p91

وبما أن معظم المؤسسات العائلية تبدأ مع مؤسس صاحب المشروع، فهو يجسد نظام الحوكمة بصفته المالك، صاحب السلطة المطلقة ومدير أعمال المؤسسة.

لكن التحكم الفعال يتطلب تفكيراً متوازياً من جانب العائلة والمؤسسة لدعم تطوير التخطيط واتخاذ القرارات، وهيكلية حل المشاكل للنظامي العائلي والمؤسسي.

الفرع الثاني: وظائف الحوكمة العائلية.

وظائف الحوكمة العائلية هي ⁽¹⁾: تنفيذ Renforcement Maintien للوحدة العائلية، فيما بين أفراد العائلة والمؤسسة: - ترقية مساهمة مستقرة ومحفزة. - ضمان.

المطلب الثاني: حقوق المساهمين في المؤسسة العائلية.

للمساهمين في المؤسسة العائلية حقوقاً كما عليهم من مسؤولية إلا أن الحقوق في مؤسسة خاصة تخضع للعلاقات، والتفاهم أكثر من خضوعها للقوانين والتشريعات الحكومية، لأن الاعتماد على قوة القانون يلغي الثقة العائلية⁽²⁾.

جدول (3-1): مراحل تطور المساهمة.

اتحاد أبناء العم. المرحلة III	شراكة بين الإخوة والأخوات. المرحلة II	المساهم الرئيسي المرحلة I
عملية القرار الديمقراطي.	توافق في الآراء في اتخاذ القرار	قرار من جانب واحد ()
مساهمة مبعثرة	علاقات مكثفة ومتقلبة	نظام استبدادي Unilatirale
المراقبة مطلقة من طرف مساهم واحد.	التنوع	سرعة اتخاذ القرار Autoritaire

⁽¹⁾ DENISE KENYOU-ROUVINEZ ; John L.WARD, op cit, p 90.

⁽²⁾ - راندل كارل ك، جون وارد، المرجع السابق، ص 136.

قواعد عادلة وعمليات مجددة.	الإبداع	البساطة
خسارة المصلحة الشخصية.	زيادة خطر نشوب صراع.	الآخرين يمكن أن يشعروا بالاستبعاد (Alirénés)

المصدر: DENISE KENYOU-ROUVINEZ ; John L.WARD, op cit, p91.

ومن خلال تنفيذ حوكمة المؤسسات يتم التقيد والتمسك بالحقوق بدلا من تسهيل نشاط المؤسسة بواسطة الأحكام الخاصة ،ويسمح ذلك للمساهمين بإبراز حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وشفافية وثقة⁽¹⁾.

جدول (2-3) : مساهمة قواعد الحكم الراشد للحقوق الأولية للمساهمين.

القيمة المضافة للحكم الراشد للمؤسسة.	الحقوق الأولية للمساهمين
تقاسم الأرباح ينبغي أن يكون نزيها وشفافا.	المشاركة في تقاسم أرباح المؤسسة
أساليب تسجيل السندات ينبغي أن تكون فعالة.	تسجيل السندات المالية للمؤسسة
يجب أن لا تتم إجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلاني مما يؤثر على التفاوض حول السندات.	إمكانية التنازل وتحويل السندات
المعلومات المتعلقة بجدول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل الملائم، إجراءات سير الجمعية العامة يجب أن تكون في متناول المساهمين ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق.	المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة للمساهمين.
يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب والشكل الملائم.	الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة حقوقهم ومهامهم.

المصدر: ص 31 <http://www.algeriacorporategovernance.org/download/code-ara.rar>.

⁽¹⁾ ص 30 <http://www.algeriacorporategovernance.org/download/code-ara.rar>.

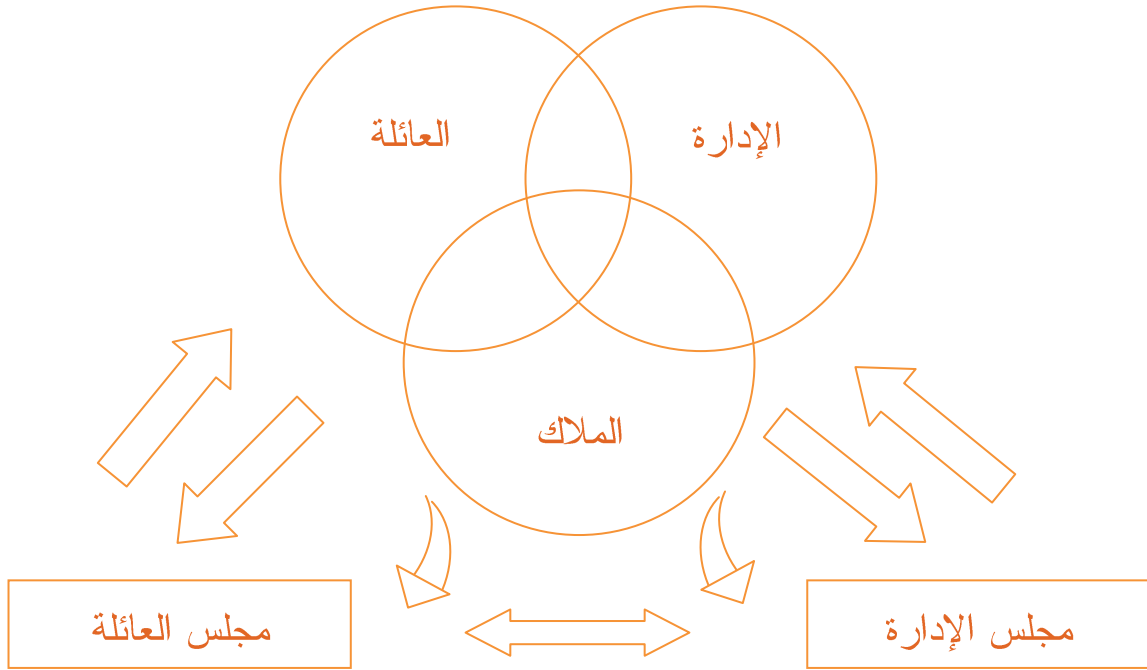
المطلب الثالث: أهمية هيكل الملكية في المؤسسات على تطبيق مفهوم حوكمة

المؤسسات.

تتمثل الأهمية في (1):

- التعاون مع المدير العام على تطوير وخليفة مؤهل.
- يمكنهم طرح وجهة نظرهم حول سياسة التعويضات العائلية والقرارات.
- أعضاء المجلس المستقلين، يمكنهم مساعدة العائلة كمرشدين لتدريب الجيل الجديد.
- المدراء المستقلين يقومون بمتابعة الأفكار العائلية ووضع صورة رسمية لهيكلية التحكم للتكامل مع المجلس.

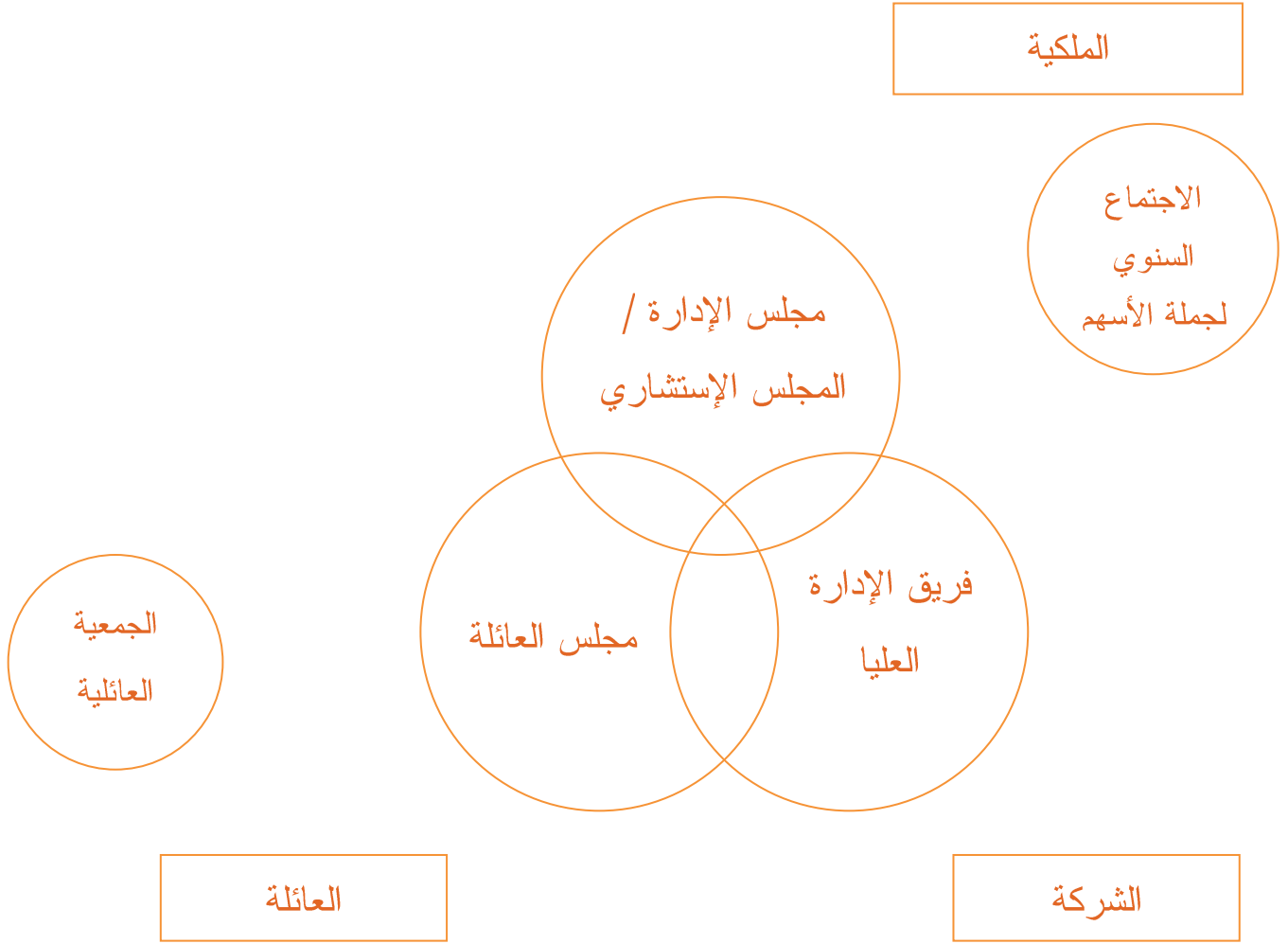
شكل رقم (3-2): هياكل الحوكمة في كل من المؤسسة و العائلة.



المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 156.

(1) - راندل كارلوك، جون وارد، المرجع السابق، ص 212.

شكل رقم (3-3): هيكل الحوكمة الإدارية في المؤسسات العائلية.



المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص 158.

يهدف إطار ممارسة الحوكمة إلى تحديد الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يهدف إلى تحقيق المتابعة الفعلية الإدارة التنفيذية ومساءلتهم من قبل مجلس الإدارة وكذلك، ضمان مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين⁽¹⁾.

⁽¹⁾ - موثق الياقبي، فصل السلطات وصلاحيات مجلس الإدارة والشركات العائلية، بحوث مؤتمر "متطلبات حركة الشركات وأسواق المال العربية": المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ماي 2007، ص153.

المطلب الرابع : مشاكل حوكمة المؤسسات في الجزائر:

إن تشخيص حالة حوكمة المؤسسات في الجزائر ينبغي أن يكون مؤطر علمياً، بواسطة دراسة استقصائية لعينة من المؤسسات، غير أن هذه الوضعية معروفة بما فيه الكفاية في محتواها، مما يمكننا من تحديد جملة المشاكل الرئيسية التي تطرح حول الموضوع، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تواجه أربع مسائل تقليدية فيما يخص قواعد حوكمة المؤسسات و هي موضحة في الجدول (3-3)، غير أن حدثها تختلف باختلاف انشغال المؤسسة سواء بما يتعلق ببقائها أو بنموها⁽¹⁾.

جدول (3-3): المشاكل العامة للحكم الراشد حسب الجيلين الكبيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات النمو.	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني صعوبات البقاء.	
عملية الفصل بين وظيفة المدير والمسير تكون أكثر تحديداً، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وتتجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى.	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.	العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة.
وجود قواعد التسيير يسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحاً.	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة.	الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة

⁽¹⁾ ص-23 ، <http://www.algeriacorporategovernance.org/download/code-ara.rar>

<p>تكون مشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقعا، ولكن معالجتها يمكن أن تثير اضطرابا في سيرورة المؤسسة.</p>	<p>مشاكل الانتقال والخلافة، غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تفودها إلى الخطر.</p>	<p>حالات الانتقال والخلافة</p>
<p>تكون للمؤسسة قدرة على وضع استراتيجية ولكن مدى تنسيقها، أي هذه الاستراتيجية مع مصالحها تستحق لدعم.</p>	<p>المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوما بعد يوم.</p>	<p>التناسق بين الاستراتيجية ومصالح المؤسسة.</p>

المصدر: ص 23. <http://algeriacorporategovernance.org/download/code-ara.rar>

معظم المؤسسات العائلية لا تميل للاعتراف إلى أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات، وذلك لعدة أسباب منها⁽¹⁾:

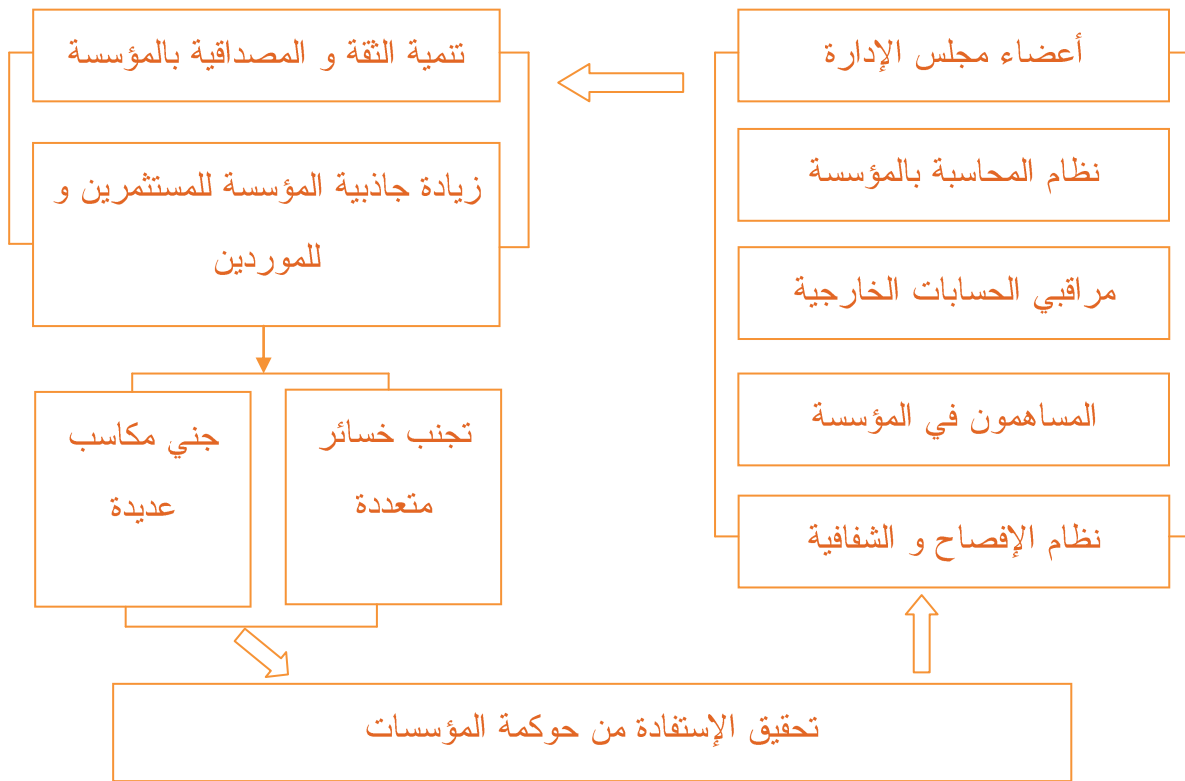
- 1 - كشف بيانات وموضعها وخطتها بالنسبة للمؤسسات المنافسة.
- 2 - معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك، عدد أسهم قليلة على حقيقة الوضع في المؤسسة.
- 3 - في بعض المؤسسات، نجد أن الأعراف، والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة المؤسسات.
- 4 - عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

⁽¹⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، ص 250.

المطلب الخامس: أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمؤسسات العائلية⁽¹⁾:

- تحسين أداء المؤسسة.
- مساعدة المديرين ومجالس الإدارات على تطوير استراتيجيات للمؤسسات.
- تحسين فرص الوصول إلى أسواق المال، والقدرة على خلق الثقافة والقابلية للمحاسبة.

شكل رقم (3-4): الاستفادة من عمليات حوكمة المؤسسات



المصدر: جمعية هوام، لعشوري نوال، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية"، ملتقى وطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع رهانات و آفاق، ص10.
<http://iefpedia.com/arab/?p=28450>

⁽¹⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، ص250.

المبحث الثاني: التنظيمات العائلية، المواثيق العائلية ومجلس الإدارة.

المطلب الأول: التنظيمات العائلية.

الفرع الأول: مفهومها.

التنظيمات العائلية هي الهياكل، والعمليات، والآليات التي تساعد على تماسكها وترابطها واستمراريتها⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أشكالها.

تتمثل أشكال التنظيمات العائلية في⁽²⁾:

- 1 الاجتماعات العائلية الخارجية.
- 2 الاجتماعات العائلية الدورية.
- 3 مجلس العائلة (مجلس الشورى).
- 4 الجمعية العائلية.
- 5 اللجان العائلية.
- 6 المكاتب العائلية.

المطلب الثاني: المواثيق العائلية.

الفرع الأول: مفهوم ميثاق العائلة.

دستور أو ميثاق العائلة هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط، التي يتم تحديدها وصياغتها بعناية فائقة بمعرفة خبراء متخصصين وبمشاركة الأطراف المعنية ذات العلاقة ويحظى بقبول واحترام أفراد العائلة⁽³⁾(الملحق رقم 02).

⁽¹⁾- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص161.

⁽²⁾- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص161.

⁽³⁾- مصطفى أبو بكر، دور ميثاق ومجلس العائلة في استقرار ونمو الشركات العائلية، ورقة مقدمة في ملتقى "الشركات العائلية في العالم العربي"، دمشق، سبتمبر 2003، الشركات العائلية في العالم العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص299.

وحسب عمرو علاء الدين زيدان، (إدارة الشركات العائلية، ص 177) فإن هذه الوثائق قد تتخذ صيغة رسمية أو غير رسمية (فقد تتمثل في خطاب بسيط موجه إلى العائلة، أو مجلس الإدارة، أو العضو المنتدب/ الإدارة العليا للمؤسسة، كما قد تصاغ في شكل دليل أو موجز توضيحي لا تتقصد الفخامة).

الفرع الثاني: أهميته في المؤسسات العائلية.

تظهر أهمية وضع مثل هذا "الدستور" أو "الميثاق" في المؤسسات العائلية فيما يلي⁽¹⁾:

- 1 وجود عديد من الاعتبارات التي يصعب ضبطها بالقواعد والأنظمة الرسمية.
- 2 اعتماد قوة المؤسسة العائلية بدرجة كبيرة على العلاقات الشخصية والضوابط الإنسانية في العمل.

3 صعوبة الفصل بين العلاقات والشؤون العائلية بين أبناء العائلة من جهة والأعمال والمهام الرسمية للمؤسسة العائلية من جهة أخرى.

إذ يمكن اعتبار ميثاق العائلة مرجع أو دستور عائلي يتم الرجوع إليه عند رسم السياسات الإستراتيجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في مستقبل المؤسسة العائلية⁽²⁾.

المطلب الثالث: مجلس العائلة.

الفرع الأول: تعريف مجلس العائلة.

يظهر مجلس العائلة عادة إلى الوجود عندما تصل التجمعات العائلية إلى حجم كبير، وتصبح غير قادرة على القيام بجميع الأعمال اللازمة للسيطرة على العائلة والقيام

⁽¹⁾ - مصطفى أبو بكر، المرجع السابق، ص 299.

⁽²⁾ - مقبل صالح أحمد الذكير، ميثاق الشركات العائلية، - <http://www.sawisalwan.com/ar/com-etudesplus.php?id=11>

بدور إيجابي في تحقيق التكامل بين العائلة والمؤسسة، ويتخذ مجلس العائلة العديد من الأسماء، مثل "مجلس الإشراف العائلي"، و"المجلس الداخلي"، و"اللجنة العائلية التنفيذية"⁽¹⁾.

الفرع الثاني: مجلس العائلة واستقرار المؤسسة العائلية.

يمكن لمجلس العائلة أن يساهم في استقرار ونمو المؤسسة العائلية⁽²⁾:

- 1 - المشاركة الفعالة في إعداد السياسات العامة والخطط الإستراتيجية للمؤسسة وإقرارها.
- 2 - من الأهمية أن يسترشد مجلس العائلة في تجديد أسس وقواعد الملكية والخلافة بكل من:

- رأي مجلس الحكماء.

- رأي مجلس الإدارة.

- رأي لجنة المديرين.

- رأي الاستشاري المتخصص المتفرغ (المقيم).

- وضع ضوابط وإجراءات دخول الشركاء من أبناء العائلة وخروجهم من المؤسسة بناء على مقترحات، لجنة المديرين وتوصية مجلس إدارة المؤسسة.

جدول (3-4): التنظيمات العائلية

مجلس العائلة	جمعية العائلة	اجتماع العائلة	في أي مرحلة؟
العائلة الممتدة (الجيلان الثاني والثالث)	الجيل التالي (الجيل الثاني)	المؤسس (الجيل الأول)	ما هي الحالة؟
رسمية	رسمية	غير رسمية	من هم المشاركون؟
ينتخب أفراد العائلة من قبل جمعية العائلة. و تقرر العائلة معايير الاختيار.	أي من أفراد من العائلة يكون له حق مكتسب في الشركة.	أي من أفراد من العائلة يكون له حق مكتسب في المؤسسة.	

(1) - عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص162.

(2) - مصطفى أبو بكر، المرجع السابق، ص302.

صغير - يعتمد على المعايير الموضوعية. في الغالب من 5-9 أعضاء.	متوسط - يعتمد على حجم العائلة معايير المشاركة.	صغير - الأفراد المباشرون لعائلة المؤسسة (مثالاً: 10-6).	ما هو الحجم؟
من مرتين إلى ست مرات في السنة.	من مرة إلى مرتين في السنة.	يعتمد على مرحلة التطور. و يمكن أن يكون متكررا حتى بنسبة مرة في الأسبوع في المراحل المبكرة.	ما عدد مرات الاجتماع؟
<ul style="list-style-type: none"> • تسوية النزاعات. • تطوير السياسات. • والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة. • التخطيط. • التعليم. • تنسيق العمل مع الإدارة والمجلس وتحقيق التوازن بين المشروع والعائلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • نقاش الأفكار والخلافات والرؤية والتعريف بها. • الموافقة على السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة. • تعليم أفراد العائلة قضايا العمل. • انتخاب مجلس العائلة وأعضاء المجالس الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> • التعريف بقيم العائلة ورؤيتها. • نقاش وتوليد أفكار جديدة للعمل. • الإعداد لقادة المشروع التاليين. 	ما هي الأنشطة الرئيسية؟

المصدر : مؤسسة التمويل الدولية، دليل حوكمة المشروعات العائلية، 2008، ص78 .

يوجد على:

- [www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business_Second_Edition_English+/\\$FILE/Englilsh_Family_Business_Final_2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business_Second_Edition_English+/$FILE/Englilsh_Family_Business_Final_2008.pdf)

الفرع الثالث: أسباب تكوين مجلس العائلة.

مجلس العائلة⁽¹⁾:

- 1 - يتيح إطارا مثاليا لتعليم أفراد العائلة حقوقهم وواجباتهم الناتجة عن ملكيتهم وإدارتهم لمؤسسة العائلة.
- 2 - يساعد على توضيح الحدود الفاصلة بين العائلة والمؤسسة.
- 3 - يعطي لأفراد العائلة الذين لا يشاركون في إدارة مؤسستهم أو في ملكيتها فرصة الاستماع والتعرف على ما يجري فيها.
- 4 - يتيح للعائلة إطارا مناسباً لمناقشة اهتمامات أفرادها دون الخلط بين الأحداث العائلية والمناقشات الإدارية والاقتصادية.
- 5 - يمكن لمجلس العائلة أن يوفر الهيكل الذي يساعد العائلة على خلق رؤية عائلية مشتركة، وكذلك قواعد للتفاهم المشترك فيما بينهم.

الفرع الرابع: مسؤوليات مجلس العائلة.

تتمثل مسؤوليات مجلس العائلة في⁽²⁾:

- قيادة تطوير الخطط العائلية.
- مراجعة إستراتيجية المؤسسة.
- بث القيم والرؤيا العائلية.
- تشكيل منتدى عائلي للمشاركة بالأفكار.
- تشجيع مشاركة والتزام العائلة.
- دعم برامج تعليم الملكية العائلية.
- تطوير قيادي المستقبل من أفراد العائلة.

⁽¹⁾ - عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص163، 164.

⁽²⁾ - راندل كارلوك، جون وارد، المرجع السابق، ص08.

- مراقبة تفاعلات العائلة والمؤسسة.

- تنفيذ خطط وأنظمة العائلة.

الفرع الخامس: الموقع التنظيمي لمجلس العائلة:

يوجد بديلين لوضع مجلس العائلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات العائلية:

- **البديل الأول:** أن يكون مجلس العائلة المستوى الإداري الأعلى للمؤسسة العائلية.

جدول رقم (3-5): العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة العائلية (المكونات والعناصر الرئيسية التي تشملها رسالة المؤسسة العائلية).

م	مكونات وعناصر رسالة المؤسسة العائلية.	المتطلبات الرئيسية لتحقيق عناصر رسالة المؤسسة العائلية.	الأطراف الرئيسية المسؤولة عن تحقيق مكونات وعناصر الرسالة.

المصدر: مصطفى أبو بكر، المرجع السابق، ص 305.

جدول رقم (3-6): الغايات العامة للشركة العائلية (الطموحات الرئيسية التي يأمل أفراد العائلة الوصول إليها).

م	الغايات العامة للشركة العائلية.	الطموحات الرئيسية لأفراد العائلة المرتبطة بغايات الشركة العائلية.	متطلبات الربط والتنسيق بين غايات الشركة العائلية وطموحات أفراد العائلة.

المصدر: مصطفى أبو بكر، المرجع السابق، ص 306.

جدول رقم (3-7): الأهداف العامة للشركة العائلية (المخرجات والنتائج والمنافع التي تهدف إلى تحقيقها).

م	النتائج والمخرجات والمنافع المستهدفة تحقيقها.	المتطلبات الرئيسية لتحقيق النتائج والمخرجات والمنافع.	الأطراف الرئيسية المسؤولة عن تحقيق النتائج والمخرجات والمنافع.

المصدر: مصطفى أبو بكر، المرجع السابق، ص 306.

جدول رقم (3-8): دستور العمل في الشركة العائلية (المنهج والتصور الذي يعتنقه أفراد العائلة ويلتزمون به لتحقيق رسالة الشركة العائلية وغاياتها).

م	عناصر المنهج والتصور اللازم لتحقيق رسالة وغايات الشركة.	المقومات الرئيسية لتنفيذ هذا المنهج والتصور.	الأطراف الرئيسية المسؤولة عن توفير مقومات تطبيق المنهج والتصور.

المصدر: مصطفى أبو بكر، المرجع السابق، ص 306.

المطلب الرابع: مجلس الإدارة.

الفرع الأول: مجلس الإدارة في المؤسسة العائلية.

التنوع في مجلس الإدارة يؤدي إلى خلق توازن بين أعضائه من أفراد العائلة الواحدة الذين كثيرا ما يكون بينهم صراع خفي وبعض الحساسيات⁽¹⁾.

أحيانا ما يستخدم مؤسسوا المؤسسات مجالس استشارية إلا أنهم يحتفظون بصورة عامة بجميع حقوق اتخاذ القرارات⁽²⁾.

أما مجالس الإدارة فمعظمها يتشكل من أعضاء تنفيذيين هم أصحاب المؤسسة من المؤسسين وأبنائهم وأحفادهم الذين يتولون مراكز إدارية مختلفة في المؤسسة في نفس الوقت⁽³⁾.

الفرع الثاني: عمل المجلس.

عمل المجلس في المؤسسة العائلية يكون كالتالي⁽⁴⁾:

- 1 - عدد الجلسات: حسب درجة تعقيد المؤسسة واحتياجات العائلة يتحدد عدد الجلسات، وتكون مدة الجلسة أقل من 4 ساعات أو 5 ساعات، ويزيد عدد الجلسات في مراحل أزمة أو مسألة الخلافة أو انتقال السلطة.
- 2 - الوثائق (Les documents): يجب أن تبعث المعلومات للأعضاء مسبقا، ويجب أن يتضمن:

- ترتيب اليوم ordre de jour

- البيانات المالية.

(1) - محمد محي الدين الخطيب، المرجع السابق، ص79.

(2) - خالد الخطيب، المرجع السابق، ص08.

(3) - محمد محي الدين الخطيب، المرجع السابق، ص78.

(4) - DENISE KENYOU-ROUVINEZ ; John L.WARD, op cit, p 90-

- معلومة عامة متعلقة بالأسئلة التي سيتم مناقشتها.
 - وأي وثيقة أخرى تساعد في فعالية وعمل الأعضاء.
 - 3 - ترتيب اليوم (Ordre de Jour): يجب أن تكون ساعات الجلسات في أوقات لا يكون فيها الأعضاء ملتزمين بأشياء أخرى وأقل تعباً.
 - 4 - تقييم النجاعة Evaluation de la Performence : أفضل المجالس تقييم دورياً كل عضو من أعضائها على حدى، وبالمقابل تقييم المجلس ككل.
- الفرع الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين دور مجلس الإدارة في المؤسسات الكبيرة والصغيرة.

حجم مجلس الإدارة في المؤسسات الصغيرة يكون أقل منه في المؤسسات الكبيرة وبالتالي تجني المؤسسات الصغيرة ميزتين هما⁽¹⁾:

- 1 - يعتبر مجلس الإدارة الأصغر حجماً أقل تكلفة.
 - 2 - كلما صغر حجم مجلس الإدارة في المؤسسات الصغيرة كلما أثر ذلك على دور اللجان وبالتالي على كيفية عمل مجلس الإدارة.
- والشكل (3-7) يلخص دور مجلس الإدارة في المؤسسات الكبيرة والصغيرة، وتم توضيح الوظائف الإضافية لمجلس الإدارة في المؤسسات الصغيرة في الشكل (3-8).

الفرع الرابع: الأهداف الرئيسية لمجلس إدارة المؤسسة العائلية.

الأهداف الرئيسية هي⁽²⁾:

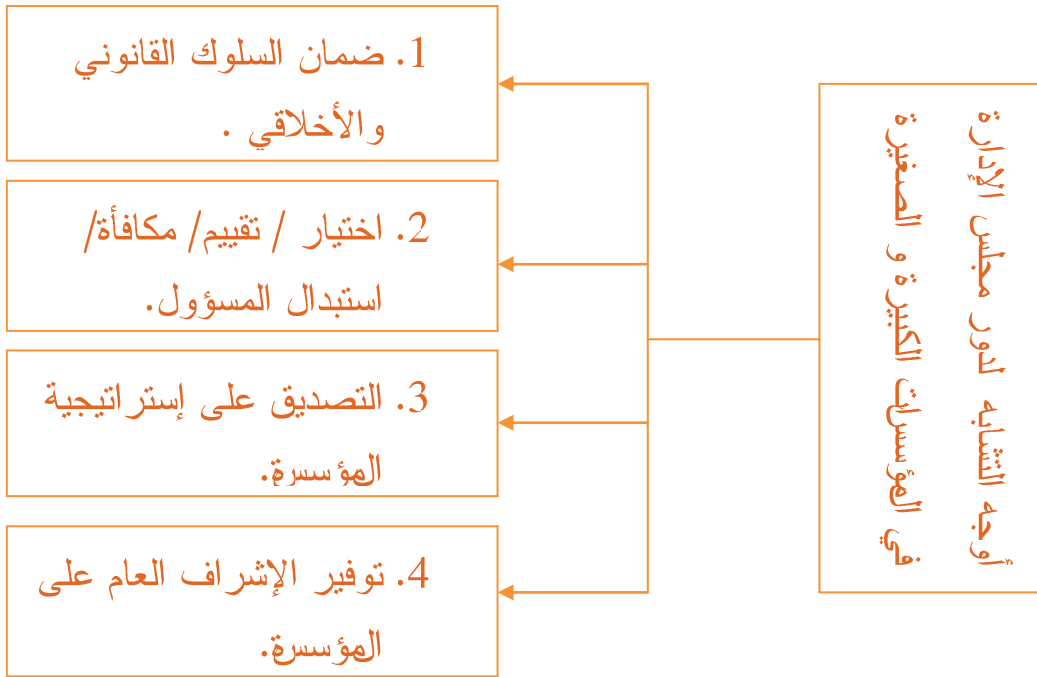
- مراقبة الأداء المالي للمؤسسة.
- مناقشة ودراسة وتقرير استراتيجيات المؤسسة.

⁽¹⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، ص204.

⁽²⁾ - عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، ص167.

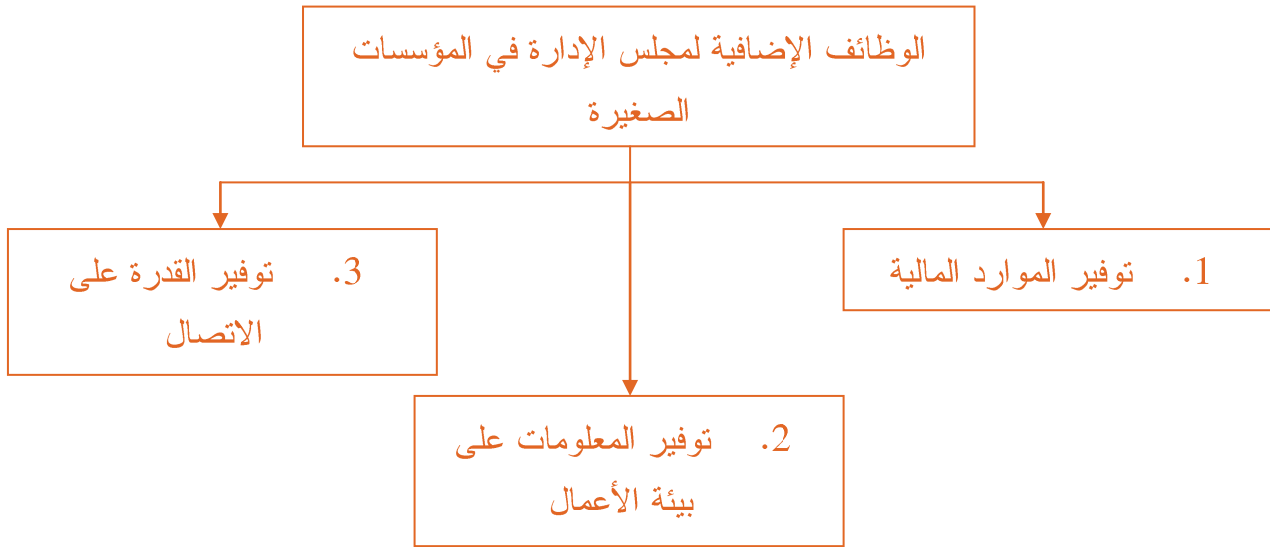
- دراسة وجهات نظر حملة الأسهم والعمل على وضعها موضع التطبيق.
- مساءلة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا بالمؤسسة عن تصرفاتهم وقراراتهم.

شكل رقم (3-7): يوضح دور مجلس الإدارة في المؤسسات الكبيرة و الصغيرة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، ص 196

شكل رقم (3-8): يوضح الوظائف الإضافية لمجلس الإدارة في الشركات الصغيرة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، ص 201

المطلب الرابع: مجلس الإدارة في القانون التجاري الجزائري.

الفرع الأول: مجلس الإدارة.

المشرع الجزائري خص مجلس الإدارة بمجموعة من المواد وأدرجها في القسم الفرعي الأول من القسم الثالث المتعلق بإدارة شركة المساهمة وتسييرها للفصل الثالث والذي يتناول شركات المساهمة.

وبعد القراءة المتأنية للمواد المذكورة في الكتاب الخامس في الشركات التجارية، نلاحظ أن شركات المساهمة يمكنها أن تولي إدارتها إلى مجلس الإدارة وهذا حسب المادة 610 من القانون التجاري الجزائري.

أو تطبق المادة 642 المتعلقة بتسليم الإدارة لمجلس المديرين وهذا تحت رقابة مجلس المراقبة (المادة 643).

أما شركات التوصية بالأسهم نجد فيها مجلس المراقبة وهذا ما ينص عليه المشرع في المادة 715 ثالثا 2 ويعمل هذا المجلس على الرقابة الدائمة لتسيير الشركة (حسب المادة 715 ثالثا 7).

الفرع الثاني: تشكيل مجلس الإدارة.

1 - عدد الأعضاء: جدد المشرع الجزائري في المادة 610 من القانون التجاري، عدد أعضاء مجلس الإدارة وهو:

- 3 أعضاء على الأقل.

- و12 عضوا على الأقل.

- في حالة الدمج: يجوز رفع عدد الأعضاء القائمين بالإدارة إلى 24 عضوا.

2 - الشخص المعنوي: لا تقتصر العضوية في مجلس الإدارة على الشخص الطبيعي،

بل يجوز تعيين شخص معنوي قائما بالإدارة، ويجب عند تعيينه اختيار ممثل دائم

يخضع لنفس الشروط والواجبات، ويتحمل نفس المسؤوليات المدنية والجزائية كما لو

كان قائما بالإدارة باسمه الخاص⁽¹⁾.

3 - الشخص الطبيعي: أكد المشرع في المادة 612 ق ت ج، أنه لا يمكن شخصا

طبيعيا الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة مجالس إدارة لشركات مساهمة يوجد

مقرها بالجزائر.

4 - الأجير المساهم: لا يجوز أن يعين في الشركة قائما بالإدارة إذا كان عقد عمله

سابقة بسنة واحدة على الأقل لتعيينه ومطابقا لمنصب العمل الفعلي⁽²⁾.

الفرع الثالث: تعيين أعضاء مجلس الإدارة.

حسب المادة 611 من ق ت ج، يتم انتخاب أعضاء المجلس من طرف:

(1) - عمار عمورة، المرجع السابق، ص259.

(2) - عمار عمورة، المرجع السابق، ص259.

- الجمعية العامة التأسيسية.

- أو الجمعية العامة العادية.

تحدد مدة العضوية في القانون الأساسي دون أن تتجاوز ست (06) سنوات، ويجوز عزلهم في أي وقت، حسب ما نصت عليه المادة 613 من ق.ت.ج.

الفرع الرابع: مجلس المديرين. **Directoire**

حسب المادة 642 من ق.ت.ج يهدف هذا التسيير إلى الفصل بين إدارة الشركة والمراقبة، وهي وظائف يقوم بكلاهما مجلس الإدارة⁽¹⁾.

وحسب المادة 643 من ق.ت.ج فإنه في حالة ما تولى مجلس المديرين إدارة الشركة فإن مجلس المراقبة هو الذي يقوم بالمراقبة.

الفرع الخامس: مجلس المراقبة. **Conseil de Surveillance**

عيب نظام مجلس المراقبة يمكن أن يأتي من القضاء (la suppression) على المراقبة المتبادلة بين المسيرين في المجلس، حسب Fama و Jensen، المجلس يجب أن يستخدم المعلومة المأخوذة من نظام المراقبة المتبادلة. (système de contrôle mutuel)⁽²⁾.

⁽¹⁾ - عمار عمورة، المرجع السابق، ص257.
⁽²⁾ - Laurence GODARD, op cit, p05

المبحث الثالث: أدوات حوكمة المؤسسات العائلية غير المقيدة في البورصة.

المطلب الأول: المؤسسة العائلية و القيد في البورصة

المؤسسات العائلية معظمها غير مقيدة في البورصة وذلك لأسباب عديدة من أهمها أن معظم هذه المؤسسات التي يمتلك فيها المؤسسون أو عائلات المؤسسين للمؤسسة ملكية كاملة أو تكون لهم سيطرة فعلية على المؤسسة وبالتالي لا تحتاج إلى القيد في البورصة⁽¹⁾.

وحتى تصنيفها القانوني ينحصر فيما يلي⁽²⁾:

قد تكون المؤسسة العائلية شركة ذات توصية بالأسهم، خاصة بأبناء العائلة فقط، أو شركة تضامن أو شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة توصية محدودة وقد يكون المالك شخص واحد أو أعضاء لأسرة واحدة.

قواعد القيد في البورصة:

هي مجموعة من الشروط المالية والقانونية التي تحكم اختيار المؤسسات، وتنظم انضمامها لأحد الأسواق وفقا لمخاطرها ووفقا للسيولة ويطلق عليها شروط الانضمام⁽³⁾.
والبورصة لا تكتفي بالإشراف على عملية النشر بل إنها مكلفة بحماية الادخار الموظف على القيم المنقولة أي حماية المدخرين الذين يضطلعون من جهتهم بدور هام في التفاعل مع المعلومات المنشورة⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، ص251.

⁽²⁾ - سامي تيسير سلمان، المرجع السابق، ص08.

⁽³⁾ - شحاته السيد شحاته، عبد الوهاب نصر علي، المرجع السابق، ص38.

⁽⁴⁾ - مصطفى صادق المنين، المرجع السابق، ص32.

إدخال ممارسات الحوكمة للمؤسسات تمتاز بالعملية والكفاءة من شأنه أن يكون عنصرا رئيسيا في جذب التحويل الخارجي⁽¹⁾.

تهدف البورصة إلى تحقيق مفهوم حوكمة المؤسسات وتطبيق قواعدها ومبادئها من خلال⁽²⁾:

- حماية حقوق المساهمين والمتعاملين مع المؤسسة، وهذا عن طريق إفصاح هذه الأخيرة عن المعلومات المتعلقة بأدائها ونتائجها.
- تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة وهذا عن طريق الإفصاح عن أسماء أعضائه، سيرتهم الذاتية والإجراءات الداخلية للتعامل.
- ضمان تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة وإعداد القوائم وفقا لمعايير المحاسبة.

جدول(3-9): الحوكمة والملاح الكبيرة للمؤسسات الجزائرية.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية.		
المؤسسات المساهمة في البورصة	الجيل 2: مؤسسات في مواجهة تحديات النمو.	الجيل 1: مؤسسات لديها صعوبة كبيرة في البقاء.
ضعيف	تمثل الأقلية.	تمثل الأغلبية
	الوزن النسبي في عالم الأعمال.	
الدوام والبقاء بتبني إستراتيجية طويلة الأمد سعيا للنمو.	الاستمرارية قصد البقاء عن طريق تبني لقواعد الحوكمة على المدى القصير مع الحرص على إجراء التعديلات الملائمة.	الرهان الرئيسي للحوكمة.
مرحلة الانتهاء من عملية تحديث التسيير.	الوقت المركزي المناسب حين عملية التأهيل.	المنطق الخاص لإجراء مسار الحكم الراشد.

المصدر: ص 22 <http://www.algeriacorporategovernance.org/download/code-ara.rar>

¹ - دليل تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ص 17.
www.cipe.org/regional/menacg/.../CorpGovGuidebookArabic.pdf.
² - عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، المرجع السابق، ص 67.

المطلب الثاني: استخدام أدوات حوكمة المؤسسات (1).

هناك سبع أدوات رئيسية لحوكمة المؤسسات يتم استخدامها لتحليل حوكمة المؤسسات وهي صحيفة التعليمات، ومنظومة تطور الأداء، وقوائم طلب المعلومات، وعينة برامج تحسين حوكمة المؤسسات التي تم تكييفها وفقا لنموذج المؤسسة العائلية، كما يتم تطبيق المذكرة الإيضاحية "لماذا حوكمة المؤسسات؟"، والتعريف النموذجي لعضو مجلس الإدارة المستقل، وقائمة المراجعة الإشرافية المطبقة على كافة النماذج الأربعة بدون أية تعديلات.

1 - صحيفة التعليمات-المؤسسات العائلية غير المقيدة بالبورصة: الغرض من

صحيفة التعليمات هذه هو وصف كل أداة من الأدوات الرئيسية لحوكمة المؤسسات، كيفية استخدامها، ومن الذي ينبغي إجراء مقابلة معه في خلال عملية استعراض ومراجعة حوكمة المؤسسات هناك وصف كامل خطوة بخطوة لعملية تحليل حوكمة المؤسسات في القسم الموجود (بموقع مؤسسة التمويل الدولية IFC على الإنترنت بعنوان "منهج مؤسسة التمويل الدولية" (IFC's Approach).

2 - لماذا حوكمة المؤسسات؟

تشرح هذه المذكرة منهج مؤسسة التمويل الدولية على أساس أنه قيمة مضافة للعملاء، وينبغي إعطاء هذه المذكرة التفسيرية للعمل عند أول فرصة في عملية التقييم المسبق للمشروع.

(1) - www.Cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

3 - منظومة تطور الأداء-المؤسسات العائلية غير المقيدة بالبورصة.

تربط منظومة تطور الأداء ما بين النواحي الأربع للحوكمة (الالتزام بالحوكمة الجيدة للمؤسسة، مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح وحقوق المساهمين) وأربعة مستويات من الإنجاز، ويؤكد استخدام إطار المنظومة على أهمية التحسينات الجارية في ممارسات الحوكمة لدى عملائها، بدلا من محاولة تطبيق معايير متخصصة جامدة ومتصلبة، وتسمح منظومة تطور الأداء، بصفة خاصة، للعملاء أن يقوموا بتقييم الحوكمة في مؤسستهم الخاصة في مقابل إطار بسيط، وينبغي أن نعطي منظومة تطور الأداء للعميل في أول فرصة في عملية التقييم المسبق.

4 - قائمة طلب المعلومات-المؤسسات العائلية غير المقيدة بالبورصة.

هذه القائمة للأسئلة وطلب المستندات تشكل الأساس في عملية استعراض ومراجعة حوكمة المؤسسات لدى عميل مؤسسة التمويل الدولية IFC، ويتم تنظيم قائمة طلب المعلومات وفقا لنفس تنظيم النواحي الأربع للحوكمة في منظومة تطور الأداء، وينبغي أن تقدم قوائم طلب المعلومات إلى المؤسسة مقدما بمدة ثلاثة أسابيع على الأقل قبل القيام باستعراض ومراجعة حوكمة المؤسسات في موقع المؤسسة.

وينبغي على المؤسسة أن تحدد موظفا واحدا يكون مسؤولا عن الإجابة على المعلومات المطلوبة في القائمة عن طريق تقديم إجابات مختصرة مكتوبة من فقرة واحدة على ففرتين عن كل سؤال من هذه الأسئلة وأن يقدمها إلى مؤسسة التمويل الدولية قبل استعراض ومراجعة حوكمة المؤسسات في الموقع.

وستكون هناك مناقشات تتصل بمفهوم مؤسسة التمويل الدولية IFC عن حوكمة المؤسسة في أثناء عملية التقييم والتدقيق، ويتم تشجيع موظفي مؤسسة التمويل الدولية IFC

على صياغة قائمة طلب المعلومات وفقا للمطلوب قبل إرسالها إلى العميل، بهدف تجنب الإزدواجية.

5 - التعريف النموذجي لاستقلال عضو مجلس الإدارة:

ربما كانت أكثر توصيات الحوكمة تكرارا هي زيادة استقلال مجلس الإدارة عن كل من الإدارة والمساهمين من العائلة المسيطرة، وعلى أية حال، فإن تحقيق استقلال حقيقي لمجلس الإدارة، يقتضي بالضرورة التزام الدقة في تعريف ما الذي يعنيه "الاستقلال" بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة، وغالبا ما يستخدم هذا التعريف النموذجي لعضو مجلس الإدارة المستقل في أثناء المناقشات والبحث مع العميل لتوضيح تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمجلس الإدارة.

6 - عينة برامج تحسين حوكمة المؤسسات-المؤسسات العائلية غير المقيدة بالبورصة.

في كثير من الحالات، ستكون نتيجة عملية استعراض ومراجعة حوكمة المؤسسات هي التفاوض ووضع مشروع لتحسين حوكمة المؤسسة يقوم العميل بتنفيذه وينبغي دائما أن يجري تفصيل برامج تحسين حوكمة المؤسسات وفقا للظروف والأولويات الخاصة بكل مؤسسة، وعلى أية حال فإن تلك العينات لبرامج تحسين حوكمة المؤسسات تعطي فكرة جيدة عما أمكن التفاوض بشأنه مع العملاء في الماضي، ومن ثم، فإنه يمكن استخدامها كنقطة مرجعية عند وضع البرامج.

المطلب الثالث: الأشخاص الذين تجري مقابلتهم بشأن حوكمة المؤسسات.

كي يتم القيام بعملية متقنة لاستعراض حوكمة المؤسسات، يحتاج موظفوا مؤسسة التمويل الدولية IFC إلى القيام بمناقشات مباشرة مع الأشخاص الذين يلعبون أدوارا متعددة للحوكمة في المؤسسة، ونورد فيما يلي قائمة بالأشخاص الذين يتم عادة إجراء مقابلات

معهم. ومع ذلك، فإن المؤسسات قد تختلف عن بعضها بعضا بشكل كبير في كيفية تقسيم المسؤوليات، وفي الألقاب والمسميات التي تستخدمها للوظائف والمناصب المختلفة في المؤسسة، ومن ثم يكون من المهم بالنسبة لموظفي مؤسسة التمويل الدولية IFC أن يعقدوا مقابلات مع أولئك المسؤولين (من الناحية العملية) عن مسمي أو الوظائف الرئيسية لحوكمة المؤسسة بغض النظر عن أو لقب الوظيفة التي يشغلونها.

- أصحاب المؤسسة من العائلة المالكة للمؤسسة وكبار المديرين من العائلة.
- المساهمون من أعضاء العائلة، من غير العاملين في المؤسسة.
- كبار موظفي الإدارة من المتخصصين والمهنيين، ومن غير أعضاء العائلة.
- رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.
- عضو مجلس الإدارة المنتدب (الموظف التنفيذي الرئيسي CEO).
- رئيس الإدارة المالية (CFO).
- رئيس الإدارة القانونية للمؤسسة.
- المراجعون الخارجيون.

وإذا لزم الأمر، ينبغي مقابلة كل من:

- المساهمون ذوي الملكيات الكبيرة من الأسهم.
- أعضاء مجلس الإدارة المستقلون، أو الخارجيون من غير أفراد العائلة.
- رؤساء وأعضاء لجان المراجعة ولجان مجلس الإدارة الأخرى.
- سكرتير عام المؤسسة.
- رئيس المراجعة الداخلية.
- المستشارون الرسميون أو غير الرسميين لأصحاب المؤسسة، ومديري المؤسسة.

المطلب الرابع: بورصة الجزائر مقارنة مع بورصة تونس و المغرب

الفرع الأول: بورصة الجزائر:

فكرة إنشاء بورصة الأوراق المالية يدخل في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي أعلن عنها عام 1987 ودخلت حيز التطبيق عام 1988⁽¹⁾.

بالرغم من الصعوبات التي اعترضت انطلاقها، إلا أنه قد تم وضع الأساس التشريعي لبورصة القيم المتداولة في الجزائر عام 1993 بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25/04/1993 المتمم والمعدل للأمر المتضمن قانون التجارة والمرسوم رقم 93-10 المؤرخ في 23 ماي 1993 المتعلق بسوق القيم المتداولة⁽²⁾.

1 إنشاء البورصة:

أنشئت مؤسسة سميت بشركة القيم المنقولة (S.V.M) ومهمتها تشبه إلى حد بعيد مهمة البورصة، يديرها مجلس إدارة مكون من 8 أعضاء، كل عضو يمثل أحد صناديق المساهمة⁽³⁾.

شروط خاصة بالمؤسسة محل طلب الإدراج⁽⁴⁾:

- الحد الأدنى لرأس المال 100 مليون دينار.
- إصدار 20% من رأس مالها في شكل قيمة منقولة على الأقل.
- نشر الوضعية المالية للسنتين الأخيرتين قبل طلب الدخول إلى البورصة.
- تقديم جملة من المعلومات تحددتها لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة.

(1) - شمعون شمعون، المرجع السابق، ص79.

(2) - شيخي بلال، السوق المالية ودورها في تحويل التنمية في المغرب العربي، دراسات اقتصادية، العدد 12، دار الخلدونية، 2006، ص118.

(3) - شمعون شمعون، المرجع السابق، ص79-80.

(4) - شيخي بلال، المرجع السابق، ص120.

- أن تكون هذه المؤسسات قد حققت أرباح خلال الدورة السابقة لتاريخ إيداع طلب الدخول.

- إعلان شركة تسيير بورصة القيم في حالة قيامها بتحويلات أو التخلي عن بعض الأصول قبل دخولها إلى البورصة.

- تقديم تقرير عن تقييم أصولها من طرف خبير محاسبي.

- أن تقدم دليلا عن وجود هيئة الرقابة الداخلية بالهيكل التنظيمي لها.

2 شركة إدارة بورصة القيم⁽¹⁾:

● الأعضاء المؤسسون — ش إ ب ق:

- البنوك الوطنية هي: CNEP, CPA, BNA, BADR, BEA, BDL, CNMA.

- شركات التأمين: CAAT, SAA, CCR, CAAR.

- بنك خاص: Union Bank.

● مهام شركة إدارة بورصة القيم:

- التنظيم العملي لإدراج الأوراق المالية في البورصة والتنظيم الفعلي لحصص التداول في البورصة.

- تسيير نظام التداول والتسعيرة.

- تنظيم المقاصة على الأوراق المالية.

- نشر المعلومات المتعلقة بالمعاملات في البورصة وإصدار النشرة الرسمية

للتسعيرة.

⁽¹⁾ - www.sgbv.dz

الفرع الثاني : بورصة تونس⁽¹⁾:

1 نبذة تاريخية عن نشأة وتطور بورصة تونس:

تمثل البورصة سوقا يلتقي فيه المستثمرون لشراء وبيع سندات رأس المال أو سندات الدين المصدرة من قبل ال مؤسسات و الدولة و الجماعات المحلية. وبالتالي تضمن البورصة سيولة السندات للمستثمرين وتسمح للمؤسسات بالحصول على التمويلات اللازمة لتنمية أنشطتها عبر اللجوء إلي الاكتتاب العام وعلى هذا الأساس تشكل البورصة إحدى الروافد الأساسية لتمويل الاقتصاد.

أهم المحطات في تاريخ بورصة تونس :

فيفري 1969: إحداث بورصة الأوراق المالية في شكل مؤسسة عمومية.

نوفمبر 1994 : إعادة تنظيم السوق المالية بفصل مهام الرقابة وتسيير السوق.

نوفمبر 1995: إنشاء بورصة الأوراق المالية بتونس في صيغة شركة خفية الاسم .

يمتلكها وسطاء البورصة بالتساوي

أكتوبر 1996: انطلاق العمل بنظام التداول الإلكتروني NSC.

أفريل 1998 : انطلاق مؤشر توناندكس حسب القاعدة 1000 في 31 ديسمبر 1997.

ديسمبر 2007: انطلاق السوق البديلة الموجهة إلى الشركات الصغرى والمتوسطة.

تشغيل آخر نسخة لنظام التداول الإلكتروني NSC

ليكون مقرها يناير 2009 : تغيير طريقة حساب مؤشر توناندكس على التداول الحر ،

ووقف صدور مؤشر أطلق في أيلول / سبتمبر 1990.

⁽¹⁾ <http://www.bvmt.com.tn/AR>

مايو 2009 : تأسيس صندوق الضمان لسوق الأوراق المالية والعملاء والمنتجات المالية ضد المخاطر غير التجارية.

يقع مقر البورصة في ضفاف البحيرة بعد أن انتقل إليها في ديسمبر 2010 من منطقة موندلازير.

2 - مهمتنا: إدارة السوق التونسية للأوراق المالية عن طريق:

- إدراج سندات جديدة بتسعيرة البورصة
- تنظيم المبادلات وتسعير السندات في أحسن ظروف من المساواة والأمان والشفافية
- نشر معلومات السوق
- تطوير البورصة والترويج لها.

3 - طموحاتنا:

- المساهمة الفاعلة في عملية تطوير العقلية بخصوص الميدان المالي في اتجاه ترسيخ الادخار بالبورصة في عادات المدخرين وإرساء التمويل عن طريق البورصة في ثقافة تسيير المؤسسات التونسية.
- اكتساب مكانة أساسية في القطاع المالي التونسي.
- فتح أبواب الطموح أمام المؤسسات التونسية بتمكينها من تصور مشاريع أكبر مع إنجاز أسرع بما يمكنها من تقليص آجال نموّها و من بلوغ مستوى العالمية.
- المساهمة في النشر على أوسع نطاق لثقافة الشفافية والتسيير الرشيد.
- المساهمة في إشعاع تونس على محيطها الإقليمي.

4 مزاياتنا :

- محيط اقتصادي واجتماعي ملائم : أسس اقتصادية متينة، آفاق واعدة، إدارة سليمة للاقتصاد ، تحكم في التضخم المالي، سلم اجتماعي.
- إطار قانوني وتشريعي متطور ومطابق للمواصفات العالمية .
- تقنية تداول متقدمة، توفر النجاعة والأمان .
- نظام لضمان حسن إنهاء المعاملات.
- اشتراط المهنية، ومثانة الوضعيّة المالية والنزاهة على جميع المتدخلين ضمانا لمصالح المستثمرين.

5 مكاننا: تحتلّ البورصة مكانا مركزيا في السوق المالية بين مؤسسات السوق

الأخرى:

- شركات وساطة خاضعة لترخيص مسبق تتولى وحدها نشاط تبادل السندات في البورصة.
- الشركة التونسية بين المهنيين للمقاصة وإيداع الأوراق المالية تؤمّن عملية الدفع مقابل تسليم السندات.
- صندوق ضمان عمليّات السوق يؤمّن ضمان حسن إنهاء عمليّات التداول بين الوسطاء.
- هيئة السوق المالية وهي السلطة الرقابية تسهر على حماية المستثمرين وعلى حسن سير أسواق البورصة.

6 أسواق البورصة:

1. تخصص تسعيرة البورصة لتداول السندات التي تستجيب لشروط الإدراج المنصوص عليها بالترتيب العام للبورصة. وهي تشمل على الأسواق التالية:

- سوق سندات رأس المال وتحتوي على سوق رئيسية مخصصة للشركات ذات الحجم الكبير وسوق بديلة مفتوحة للشركات الصغرى والمتوسطة ذات الأفق الواعدة.

- السوق الرقاعية : وهي مخصصة لتداول سندات الدين.

- سوق لتداول حصص الصناديق المشتركة للديون.

2. السوق الموازية : تخصص لتداول أسهم الشركات التي تلجأ إلى الاكتتاب العام وهي غير مدرجة بالبورصة.

3. أما تبادل أسهم الشركات التي لا تلجأ إلى الاكتتاب العام فهي تخضع لعملية تسجيل بالبورصة.

7 الامتيازات والحوافز :

1.7- بالنسبة إلى المستثمرين والمدّخرين:

- توظيفات توفر السيولة والمردودية خاصة على المدى الطويل.
- تقييم متواصل للممتلكات.
- إعفاء جبائي للقيمة الزائدة
- تخفيض ضريبي لفائدة أصحاب حسابات الادخار في الأسهم (CEA) (CEA) .
- اكتساب صفة مساهم وشريك في الملكية في شركات ذات صيت.

2.7- بالنسبة إلى الشركات:

- تعبئة موارد مباشرة لدى المستثمرين بأقل تكلفة.
- تعزيز الشهرة وتدعيم السمعة.
- تخفيض ضريبي لمدة الخمس السنوات التي تلي الإدراج بالبورصة.
- ضمان الديمومة عبر تسهيل الإحالة.

8 شروط الإدراج بالبورصة⁽¹⁾:

شروط الإدراج المشتركة بالسوق الرئيسية والسوق البديلة:

نشر القوائم المالية السنوية للشركة بالنسبة للسنتين الأخيرتين مصادق عليها، مع إمكانية استثناء بالنسبة للشركات التي يقل نشاطها عن سنتين.

- توزيع نسبة لا تقل عن 10 بالمائة من رأس مال الشركة على العموم ويمكن منح استثناء إذا تعلق التوزيع بمبلغ يساوي أو يفوق مليون دينار.
- تقديم تقرير في قيم أصول الشركة.
- توفير تنظيم مناسب وهياكل رقابة داخلية و هياكل رقابة للتصرف.
- تقديرات أنشطة الشركة لمدة خمس سنوات مرفقة برأي مدقق الحسابات.
- نشرة إدراج بالبورصة مؤشر عليها من قبل هيئة السوق المالية.

جدول(3-10): الشروط الخاصة للإدراج ببورصة تونس.

السوق البديلة	السوق الرئيسية
لا يشترط تسجيل أرباح.	تسجيل الشركة أرباحا خلال السنتين الأخيرتين. ولا يطلب توفير هذا الشرط إذا تم

⁽¹⁾-تونس_بورصة/ ar.wikipedia.org/wiki

<p>إدراج الشركة وفق طريقة القيد المباشر إثر عملية ترفيع في رأس المال</p>	
<p>توزيع الأسهم بين العموم* على 200 مساهم على الأقل وذلك في تاريخ القيد .</p>	<p>توزيع الأسهم بين العموم* على 100 مساهم على الأقل أو 5 مساهمين مؤسستين وذلك في تاريخ القيد .</p>
<p>توفير رأس مال أدنى بقيمة 3 مليون دينار في تاريخ القيد.</p>	<p>لا يشترط رأس مال أدنى.</p>
	<p>- يمكن طلب الإدراج من قبل شركة يمتلك رأس مالها مستثمرين مؤسستين بنسبة لا تقل عن 20 بالمائة وذلك منذ أكثر من سنة, - يمكن طلب الإدراج من قبل شركة في طور التأسيس عن طريق الاكتتاب العام (في إطار إحداث مشاريع كبرى مشاريع كبرى). في هذه الحالة يتم إدراج الشركة مباشرة بالسوق البديلة بعد موافقة هيئة السوق المالية.</p>
	<p>- تقديم شهادة عن طريق المؤسسة الراعية تثبت قيامها بالعنايات المستوجبة منها في إطار عملية الإدراج. - تعيين الشركة لمؤسسة راعية طوال مدة بقاء أسهمها بالسوق البديلة ويجب أن لا تقل هذه المدة الممنوحة عن سنتين.</p>

* يقصد بالعموم المساهمون الذين يمتلكون فرادى نسبة أقصاها 0,5 بالمائة من رأس المال بالنسبة لغير المؤسستين ونسبة أقصاها 5 بالمائة بالنسبة للمستثمرين المؤسستين.

المصدر: تونس_بورصة/ar.wikipedia.org/wiki

بمراجعة سريعة لقائمة المؤسسات المدرجة بالبورصة نجد أن عدد المؤسسات

العائلية لا تتجاوز التسعة وذلك يعني أن العشرات من المؤسسات العائلية النشيطة

والتميزة بحضورها الفاعل على الساحة الاقتصادية عمليا وعالميا أنشرت البقاء خارج السوق المالية⁽¹⁾.

الفرع الثالث: بورصة الدار البيضاء⁽²⁾:

1 - إدراج بالبورصة:

شروط القبول: بالإمكان أن تقوم بإدراج شركتك في البورصة من خلال إصدار أسهم خاصة بها على أحد أسواق التداول أو من خلال إصدار سندات مدرجة في سوق الأسهم.

تصبح شركتك مقبولة للإدراج في أحد أسواق الأسهم (السوق الرئيسي وسوق التطوير وسوق النمو) إذا كانت تستوفي الشروط الأساسية التالية:

جدول (3-11): الشروط الأساسية للإدراج ببورصة المغرب.

سوق النمو	سوق التطوير	السوق الرئيسي	
الشركات ذات نمو سريع	الشركات المتوسطة الحجم	الشركات الكبرى	حجم الشركات
لم يتم وضع أي حد أدنى	لم يتم وضع أي حد أدنى	50 مليون درهم	رؤوس الأموال الذاتية الدنيا (مليون درهم)
1	أكثر من 50 مليون درهم	لم يتم وضع أي حد أدنى	رقم المعاملات الأدنى (مليون درهم)
1	2	3	عدد السنوات المالية المصادق عليها
غير إلزامية	غير إلزامية	نعم (إذا كان للشركة شركات تابعة)	الحسابات الموطدة

المصدر: <http://www.casablanca-bourse.com/bourseweb/ar/content.aspx?IdLink=159&Cat=5>

⁽¹⁾ - مصطفى صادق المنين، الشركات العائلية التونسية بين دوافع التمسك بطابعها العائلي وحوافز انفتاحها على السوق المالية، ورقة عمل بملثقي "الشركات العائلية في العالم العربي: إدارة الأزمات في الشركات العائلية"، الكويت، مايو 2005، الشركات العائلية في العالم العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص20.

⁽²⁾ - <http://www.casablanca-bourse.com/bourseweb/ar/content.aspx?IdLink=159&Cat=5>

جدول(3-12): الشروط الإضافية للإدراج ببورصة المغرب

سوق النمو	سوق التطوير	السوق الرئيسي	
30,000 سهم	100,000 سهم	250,000 سهم	عدد الأسهم الأدنى اللازم إصدارها
10 ملايين درهم	25 مليون درهم	75 مليون درهم	المبلغ الأدنى للإصدار *
3 سنوات	1 - سنة واحدة	غير إلزامية	اتفاقية التنشيط

(*): المبلغ الأدنى اللازم إصداره هو مجموع ما تريد جمعه على سوق البورصة. وهو يمثل عدد الأوراق المالية المطروحة على العموم مضروب في سعر الإدراج المعتمد

المصدر: <http://www.casablanca-bourse.com/bourseweb/ar/content.aspx?IdLink=159&Cat=5>

2-مزايا الإدراج: الإدراج في البورصة يقدم لك عدة مزايا:

✓ يمكنك بكل بساطة من تمويل مشاريعك بأدنى تكلفة: أنت في حاجة ماسة لرساميل، سوق البورصة مصدر لا ينضب لوسائل التمويل، فهو يتوفر على موارد هامة تمكنك من تمويل مشاريعك الكبيرة و ذلك، بكل بساطة و بدون أي تعقيد.

✓ يساعدك على الاستفادة من إعفاءات ضريبية مهمة

عندما تدرج مقاولتك في البورصة، فأنت تستفيد من إعفاءات ضريبية هامة. فيتم منحك تخفيضا على ضريبة الشركات خلال الثلاث السنوات المتتالية ابتداء من السنة المالية التي تلي عملية الإدراج، وتحصل على تخفيض ضريبي يبلغ 50 % إذا قمت بإدراج الشركة في البورصة من خلال إجراء عملية رفع الأسهم بنسبة 20% على الأقل مع التخلي عن حق الاكتتاب التفضيلي، كما يصل التخفيض الضريبي 25 % إذا قمت بإدراج شركتك عن طريق تحويل ملكية أسهمها.

✓ يمنحك علامة حسن الحكامة

يعد الإدراج في البورصة عنوان المكانة المرموقة وحسن الحكامة و المواطنة، وهذا إنما يدل على نجاح مقاولتك والتزامها بمشروع تطويرها. إنه ضمان الجودة المشهود له داخل المغرب وخارجه. فضلا عن ذلك، تكتسب شركتك مصداقية عالية وتعزز مكانتها المالية. كما تخضع حساباتها للمصادقة و النشر و التحليل، و على الصعيد الدولي، يمنح التداول في البورصة مقاولتك مصداقية لا نزاع عليها. وبالتالي، يصبح من السهل أن تقوم بالتصدير أو بافتتاح وكالات في الخارج

✓ رفع من صيت و شهرة الشركة

يسلط الإدراج في البورصة الضوء على شركتك و منتجاتها وعلاماتها وقدراتها الإنتاجية وإدارتها.

وبذلك يصبح الإدراج في البورصة وسيلة ممتازة للإعلام بنسبة تكلفة مغرية جدا. فيتبادل مجموع الفاعلين في السوق (محللون ماليون وصحافيون ومدراء صناديق التمويل...) المعلومات الخاصة بشركتك، مما يجعلك تستفيد من حملة إعلانية واسعة بدون أية تكاليف.

✓ يضمن لشركتك نجاحا مستديما

إن دخول أقلية من المستثمرين في رأسمال شركتك من خلال التداول في أسواق الأسهم لا يؤثر على استقلاليتك وسلطتك في اتخاذ القرار.

وإذا كنت لا ترغب في فتح رأسمالك، يمكنك جمع أموال مهمة وبشروط مغرية من خلال اللجوء إلى الافتراضات السندية المتداولة. وأخيرا، يضمن الإدراج في البورصة للمقاولات العائلية ضمان الاستمرارية لأنه يجعلها تتفادى الانشطار أو الحل إثر رحيل أو وفاة أي من المساهمين الذين يمتلكون أغلبية الأسهم.

و بالفعل، فتقاسم أسهم متداولة أسهل بكثير من تقاسم أصول صناعية. فسعر السهم معروف ولا جدال فيه وله حجية أمام الآخرين، مما يمكن من جعل أصول المساهمين التاريخيين سائلة في حالة أرادوا التنازل عن ملكية جزء من الرأسمال

✓ يعينك على تحفيز و تعبئة موظفيك

بفضل الإدراج في البورصة، بإمكانك تحفيز موظفيك من خلال منحهم جزءا من الأسهم بشروط تفضيلية وجعلهم يستفيدون من الأرباح التي توزعها الشركة، فهذا يرفع بالتالي من درجة انخراطهم في تطويرها.

✓ يساعدك على إرضاء حملة أسهم شركتك

عند إدراج شركتك في البورصة، فأنت ترضي مساهميك، إذ تضمن لهم أصولا سائلة وروية واضحة لما ستؤول له الشركة في المستقبل كما تصبح الأوراق المالية التي في حيازة حملة الأسهم ذات قيمة تجارية قابلة للتداول و للمعارضة .

3- طرق الإدراج

اتخذت قرار إدراج شركتك في البورصة؟ لأجل ذلك، عليك المرور بالمراحل التالية:

المرحلة 1: تكوين ملف العملية

تتلخص المرحلة الأولى في إعداد ملف الإدراج في البورصة، و للقيام بذلك، عليك مراعاة ما يلي:

➤ اللجوء إلى خدمات الوسيط المالي: سيقدم لك الوسيط المالي أو المنسق العام للعملية (بنك أعمال) العون و المساعدة والإرشادات اللازمة قبل و خلال العملية و ذلك من خلال:

- تقييم وضعيتك شركتك

- إجراء التعديلات القانونية والمحاسبية والضريبية ذات الصلة
- وضع الجدول الزمني للعملية
- تحديد سعر السهم المعروض ضمن العملية
- اختيار تاريخ أول عملية تسعير
- إعداد المذكرة الإخبارية الخاصة بالعملية

مدققو الحسابات

يقوم مندوبو الحسابات بالمهام التالية :

-المصادقة على حسابات الشركة الخاصة بالسنوات المالية السابقة لعملية الإدراج في البورصة

- النصح و الإرشاد أثناء إجراء عمليات إعادة الهيكلة السابقة لعملية إدراج وتعديل القانون الأساسي للشركة الملازمة للعملية.

المرحلة 2 : المصادقة على ملف العملية

لاجتياز هذه المرحلة، يتعين اللجوء إلى هيئتين:

✓ مجلس القيم المنقولة

هو السلطة المُراقبة لسوق البورصة، وهو أول من يستلم ملف إدراج شركتك في البورصة. يحتوي هذا الملف على مجموعة من الوثائق، من ضمنها على الخصوص، المذكرة الإخبارية المتعلقة بالعملية.

يقوم مجلس القيم بالتحقق من المعلومات الخاصة بالعملية من خلال التأكد من مطابقتها للقواعد الجاري بها العمل

في نهاية هذه المرحلة، يعطي مجلس القيم تأشيرته بعد موافقة بورصة الدار البيضاء.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه التأشيرة لا تعني بأي حال من الأحوال أن مجلس القيم المنقولة يضمن صحة المعلومات المعروضة أو الفرص التي توفرها العملية ، وإنما يضمن تماسك و انسجام المعلومات التي قدمتها الشركة للعموم عن عملية الإدراج في البورصة.

إذا كان السبب الأصلي في تشجيع المؤسسات العائلية في تونس و في منطقة المغرب العربي عموما على الانفتاح على السوق المالية هو حاجتها الماسة للسيولة و البحث عن مصادر تمويلية ذات تكلفة منخفضة و الوضع يختلف تماما بالنسبة للمؤسسات العائلية الخليجية التي تتوفر لديها موارد مالية هامة تبحث عن الفرص الملائمة للاستثمار⁽¹⁾.

✓ بورصة الدار البيضاء :

هي الشركة المسيرة للسوق ، و تتدخل أول الأمر قبل حصول عملية الإدراج على تأشيرة مجلس القيم المنقولة من خلال:

- المساعدة في اختيار إجراء أول عملية تسعير
- إصدار إعلان الموافقة على العملية
- و تحديد الجدول الزمني النهائي للعملية

المرحلة 3 : تنظيم عمليات الاكتتاب

بعد قبول ملف العملية، يعين مستشارك المالي نقابة التوظيف التي ستتولى توظيف الأوراق المالية الخاصة بشركتك لدى العموم.

وتتكون نقابة التوظيف من:

- قائد المجموعة
- شركات البورصة و / أو الهنوك لتجميع طلبات الاكتتاب

⁽¹⁾- مصطفى صادق المنيف، المرجع السابق، ص 20.

وخلال فترة الاكتتاب، يقوم أعضاء نقابة التوظيف بجمع استثمارات الاكتتاب. وتمركز بورصة الدار البيضاء طلبات الاكتتاب التي تستلمها من أعضاء نقابة الاستثمار وتعدّ النتائج التقنية التي سيتم نشرها

وتبين هذه النتائج بطريقة إجمالية و مفصلة حصيلة العملية وخاصة عدد المكتتبين لكل نوع من الأوامر، لكل فئة من المكتتبين، لكل جنسية و لكل منطقة.

المرحلة 4 : تسعير الأوراق المالية

هي مرحلة الإدراج الفعلي لشركتك في البورصة وتسمى كذلك أول يوم تسعير وابتداء من هذه اللحظة، سيتم رسميا تسعير شركتك في البورصة. وسوف تتوفر على مختصر و هو صيغة تصغير لاسم الشركة و على رمز أُوحد تُعرف به كقيمة منقولة الخدمات.

4-مدرسة البورصة

مدرسة البورصة هي هيئة داخلية لبورصة الدار البيضاء تقدم سنويا ما يزيد عن خمسين دورة تكوينية لفائدة مختلف الفئات. وهي تقترح أدوات عالية الأداء للتدريب و التكوين وتقدم مساعدة مشهود لها.

التكوين المقترح

بفضل الصيغة الموجهة للعموم، تستهدف بورصة الدار البيضاء جميع المهتمين بسوق البورصة من طلبة ومدخرين حاليين أو محتملين وأصحاب المهن الحرة

وخلال هذا التكوين، سيطلعكم مسؤولون ببورصة الدار البيضاء على دواليب سوق البورصة من خلال مواضيع مثل طريقة عمل بورصة الدار البيضاء و المنتجات المالية.

البرنامج المقترح

دور البورصة

- الدورة الاقتصادية
- الأسواق المختلفة

القيم المنقولة

- مختلف المنتجات المتوفرة ببورصة الدار البيضاء
- حقوق المساهمين
- تنظيم السوق

أوامر البورصة

- المراحل التي يمر بها أمر البورصة
- كيفية تحديد السعر النظري للافتتاح
- طرق الأداء والتسليم
- حصة التداول ومجموعات التسعير

أهم مصادر المعلومات

- أهم مؤشرات السوق
- منشورات البورصة
- الوسائل الصحافية وغيرها
- موقع البورصة على الإنترنت؟

كيف تحقق أكبر استفادة من التكوين المقترح؟

لكي تحقق أكبر استفادة من الندوات التكوينية، تضع مدرسة البورصة رهن إشارتكم :

- وسائل بيداغوجية : وسائل بيداغوجية للتكوين
- مساعدة معترف بها : وسائل متاحة للدروس الملقاة
- الزيارات الموجهة : قاعة التسعير، فضاء البورصة وفضاء العرض

التسجيل في مدرسة البورصة : لحضور ندوات مدرسة البورصة :

- ابعث طلبك عبر البريد الإلكتروني; ecole@casablanca-bourse.com

- أرسل طلبك مكتوبا أو قم بإيداعه لدى مدرسة البورصة بمقر بورصة الدار البيضاء

و اتصل مباشرة بمدرسة البورصة على الهاتف رقم 522 (212) 45 26 27/26 أو
على الفاكس رقم 522 (212) 45 26 11

تقدم حصة التكوين بمدرسة البورصة بالمجان، تحتفظ مدرسة البورصة بحق إلغاء أو تأجيل التكوين المجدول إلى تاريخ لاحق إذا اعتُبر عدد المسجلين ضعيفا. وفي كلتا الحالتين، يتم، في أقرب الآجال، إخبار المسجلين بتاريخ دورات التكوين المقبلة.

المبحث الرابع: تجربة الجزائر في حوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات.

تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات في 11/03/2009، أكد رئيس إدارة فريق العمل الجزائري لحوكمة المؤسسات، أن غياب الحوكمة في نطاق المؤسسة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطور والالتزام بمدونة حوكمة المؤسسات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أن سي أ-روبية-الجزائر⁽²⁾.

تأسست هذه المؤسسة العائلية في الجزائر عام 1966 لتصنيع الأغذية والمنتجات الزراعية، ولتيسير نموها، قررت المؤسسة أن تدخل شريكا في الملكية، وكان من بين شروط الاستثمار أن طلب الشريك من أن سي أ-روبية أن تغير أسلوب الحوكمة في المؤسسة، وقد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار والنمو في المؤسسة مما عاد بالنفع على أن سي أ والمستثمر.

الفرع الأول: الدروس الرئيسية:

- تلعب الشفافية دورا كبيرا في جذب رأس المال.
- التواصل المنظم مع أفراد العائلة من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات العائلية.
- يساعد تطبيق أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات في حل صراعات الأجيال المحتملة في العائلة.

⁽¹⁾ - شريفي عمر، " دور و أهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي "، الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث الملتقى الدولي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009، ص 721.

⁽²⁾ - تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة، فبراير 2011، ص 24-27.

الفرع الثاني: الخلفية:

طوال السبعينيات في القرن العشرين عملت أن سي -أروبية في تصنيع المنتجات الغذائية والزراعية. وفي ذلك الوقت وتحت سياسات الجزائر التي اتسمت بالقيادة الاشتراكية، تدخلت الحكومة في قرارات المؤسسة الاستثمارية، وكان أسلوب الإدارة بعيدا عن الشفافية وبحلول الثمانينيات تراخت القيود الاقتصادية إلى حد ما وحصلت المؤسسة على موافقة للتوسع، غير أن الدولة واصلت قيودها على طاقة تشغيل معدات المؤسسة.

وفي التسعينيات بدأ عهد جديد من التحرر السياسي والاقتصادي، وجاءت هذه التغيرات السياسية والاقتصادية في وقت مهم، حيث واجه الجيل الثاني من العائلة التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من المؤسسات العائلية: إذا لم تتوسع المؤسسة، سيتفوق حجم العائلة عن المؤسسة، وأدرك الرئيس التنفيذي أنه ستكون هناك حاجة إلى تمويل النمو المناسب، غير أنه كان من المستحيل أن يسعى للحصول على تمويل مصرفي لأن معدل الدين بالمؤسسة كان مرتفعا للغاية، ولذلك اتخذ قرارا شجاعا بأن يدخل مؤسسة خاصة من خارج العائلة، وعلى الرغم من التردد الشديد، اقتنع أفراد العائلة في النهاية بأن هذه الخطوة هي الاختيار الوحيد المجدي اقتصاديا للنمو.

الفرع الثالث: قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات:

لاحظ سليم عثمانى عند توليه منصب الرئيس التنفيذي في أن سي -أروبية عام 1999 أنه نتيجة لانعدام وجود قواعد إرشادية واضحة تعود إلى تاريخ تأسيس المؤسسة، فإن الممارسات المحاسبية بها لا تتفق مع الممارسات الأفضل دوليا.

لقد كانت بيئة السياسات الحكومية والضرائب الباهظة سببا في تثبيط هم ليس فقط أن سي -أروبية بل الكثير من مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر للإفصاح التام عن

معلوماتها المالية، غير أن عثمانى الذي تلقى تعليمه في تونس وعمل في كندا لمدة أربع سنوات، كان متحمسا لأن يدفع المؤسسة للتنافس على المستوى الدولي، وأدرك أنه لتحقيق أهداف العمل، يجب أن يضع في المقدمة قضايا مثل تأكيد الجودة، وتسوية العمليات مع ذوي العلاقة، والشفافية مع المساهمين.

كان النشاط الرئيسي للمؤسسة هو مصنع لتصنيع الأغذية، غير أنه في نفس الوقت تقريبا الذي أصبح فيه عثمانى رئيسيا تنفيذيا، حصلت المؤسسة على ترخيص لتصنيع وبيع منتجات المرطبات، وكانت فرصة مثالية لتقديم أسلوب تشغيل جديد.

وقد حافظت العائلة على المؤسسة الرئيسية، غير أنها أبلغت بأن الفرع الجديد سينفذ أسلوب إدارة يقوم على أساس الشفافية التامة ما بين العائلة والعاملين وصناديق الاستثمار والبنوك وأصحاب المصالح.

وقد جاء الحصول على امتياز وكالة المرطبات في لحظة سانحة، فقد كانت هناك تغيرات عديدة في السوق، ونتيجة لسلطة الدولة، فقد كانت المؤسسة تعمل بأسلوب يقوده العرض بدون استجابة للسوق، وفي نفس الوقت، كان حجم العائلة أخذ في الكبر، وكان على المؤسسة أن تجد طريقا للتوسع المريح.

وقد درس عثمانى شبكات التوزيع وأعاد تنشيطها، كما نظم خط الإنتاج، وأدخل برامج تدريب للعاملين، وكانت تلك الخطوات لازمة للحصول على رأس مال لتمويل توسع المؤسسة، وفي العام الأول، كان نظام العمليات الجديد صعب التنفيذ، غير أن المؤسسة لاقت زيادة في المبيعات قدرها 50% نتيجة لتحسن الأداء.

وطوال تلك العملية، وضع عثمانى إطارا منظما للتواصل المفتوح والدائم مع المساهمين، وتدخل المساهمون جميعا بصورة مباشرة في القرارات الرئيسية، أو أبلغوا بها على الأقل، وبدون هذا التواصل المنظم ربما لم يكن باستطاعته الحصول على تأييد

كافة المساهمين في الموافقة على رؤية المؤسسة الجديدة، مما أدى في النهاية إلى نجاح المؤسسة الحالي.

الفرع الرابع: أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين:

منذ عام 2003، بدأت شركة أن سي أ-روبية في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين، والعاملين، والمستثمرين والعائلة، ولم يعد المساهمون الذين من العائلة في الغالب بحاجة للاستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم المؤسسة به، فقد نشر كل شيء في التقرير السنوي، ولتشجيع تحمل المسؤولية، تحمل رئيس كل إدارة المسؤولية عن إدارته أو إدارتها في التقرير السنوي، وقد تضمن أقساما عن التسويق والتمويل والبيئة، وكتب الرئيس التنفيذي ملخصا تنفيذيا لكافة الأقسام. وفي بداية كل عام قام الرئيس التنفيذي بإعداد رؤيته للعام التالي، وكان الخطاب الموجه إلى المدراء والمساهمين عبارة عن نظرة شاملة لكيفية رؤيته لأسلوب التشغيل في المؤسسة في العام القادم على المستويات الإستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية، وكذلك بالنسبة للمبيعات والأسهم والاتجاه الإستراتيجي. كما تضمنت الوثيقة التقييم لتوقعات العام السابق في مقابل النتائج الواقعية.

"فور دخول صندوق الاستثمار الخاص إلى شركتنا في عام 2005، تغيرت الأمور تماما، تمكنا من جذب استثمارات جديدة والارتقاء إلى مستوى جديد تماما في حوكمتنا". ويعتبر الأداء المالي والعمليات الراسخة من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار، غير أنه يلزم التواصل بشأن المعلومات الخاصة بالمؤسسة بأسلوب واضح وشفاف يساعد الناس على تقدير وتقييم ما لدى المؤسسة. وفي ذلك الوقت، فإن أن سي.أ-روبية كانت من بين المؤسسات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرا سنويا، تضمن خطة المؤسسة التوسيعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرهما، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية.

واستطاعت المؤسسة بصورة فريدة في هذه السوق وبخطى سابقة لمنافسيها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب استثمارات جديدة من خلال صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم "إفريقيا إنفست".

"لم يكن باستطاعتنا أن ندير النمو السريع إذا لم نقم بتنفيذ سياسة حوكمة رشيدة للمؤسسات تركز على الشفافية واستراتيجية التواصل المنظم مع مختلف أصحاب المصالح بما فيهم العائلة".

الفرع الخامس: سليم عثمانى "الرئيس التنفيذي، أن سي أ-روبية".

عندما استثمر صندوق الاستثمار الخاص في عام 2005، طلب تغييرات جسيمة في حوكمة المؤسسة كأسلوب لحماية أمواله، وكما اتضح أن التغييرات كانت مربحة لجميع الأطراف. فقد أعطت التعديلات اللازمة للحوكمة، 'إفريقيا إنفست' ثقة أكبر في استثماره. بينما حسنت أن سي أ-روبية من هيكلها الداخلي، وزادت ثقته ووسعت رأس مالها. وعادت زيادة نمو المؤسسة بالنفع على كل من إفريقيا إنفست وأن سي أ-روبية.

الفرع السادس: تسوية الخلافات:

في أية مؤسسة ستكون هناك خلافات بين صناع القرار، غير أن حساسية العلاقات الشخصية في المؤسسات العائلية تضيف بعدا إضافيا، ويمكن أن تنشأ صراعات خطيرة، وأن تتخذ قرارات ليست هي الأنسب لصالح العمل. وفي أن سي أ، لم تتم معالجة غالبية خلافات العائلة كما ينبغي في اجتماعات المجلس.

وكانت إجراءات قد وضعت للحد من الصراعات بتوثيق الوضع، وفي كل حالة من حالات الاختلاف على قضية ما، سجل الرئيس التنفيذي القضية والحل في خطاب رسمي، وأدت هذه الخطوة البسيطة إلى حل مشكلة من المشكلات الشائعة في العديد من

المؤسسات (سواء العائلية أو غيرها)، وهي أن الاختلاف في وجهة النظر ومرور الوقت يؤدي إلى الاختلاف في تذكر وقائع ما حدث بالفعل.

"إذا تمت إدارة الأموال بصورة غامضة، فإن هذا يؤدي إلى توتر داخلي مع هؤلاء الذين يديرون التدفقات المالية. وإذا لم تكن تدفقات العوائد تمتاز بالشفافية، فلن يمكن الحفاظ على استدامة الرؤية الاقتصادية ومستقبل المؤسسة".

وعندما انضم سليم عثمانى إلى المؤسسة العائلية أدرك بسرعة أن نمو العائلة تجاوز في سرعته نمو المؤسسة، وقدر وجود نحو 45 فردا من أفراد العائلة باعتبار حالات الزواج والمواليد منذ إنشاء المؤسسة، وفي غضون ست سنوات أخرى كان من المتوقع أن يزيد العدد إلى أكثر من 65 شخصا، ولذلك فقد كان بحاجة لأن يفكر في طرق جديدة لجذب رأس مال إلى المؤسسة بينما يحافظ على دور العائلة وقدرتها على المشاركة في أن سي-أروبية، ولو أن الوضع ظل على حاله، لأدت حاجة العائلة المالية إلى تضيق خناق المؤسسة.

وكانت المرحلة التالية من إستراتيجية المؤسسة هي أن تدرج في سوق الأوراق المالية وعرض 20-25% من رأس مالها للتداول، غير أنه لدخول سوق الأوراق المالية بنجاح، على المؤسسة أن تتمتع بثقة السوق، ولحسن الطالع ساعدت تحسينات حوكمة المؤسسات في المؤسسة، خاصة في مجال التقرير والشفافية، في هذه الخطوة التالية. وكان التواصل والنقاش المتواصل ما بين أفراد العائلة من الضروري في أثناء تنفيذ التغييرات اللازمة لتسجيل المؤسسة في سوق الأوراق المالية. واحتاج أفراد العائلة لأن يدركوا محركات وآثار هذه القرارات، حيث كانت ستؤثر على خططهم في البقاء في المؤسسة أو الخروج منها. وللقيام بهذا بصورة منظمة. كلف الرئيس التنفيذي شخصا من العائلة-يمتهن المحاماة- بمراجعة وتنسيق كافة القرارات الرئيسية والخطط الإستراتيجية مع بقية أفراد العائلة، ونشر المعلومات الأخرى المتعلقة بهذه العملية.

خاتمة الفصل الثالث:

معظم المؤسسات تبدأ مع مؤسس هو المسير و الذي يجسد نظام الحوكمة في المؤسسة، و تكون الحقوق و الواجبات تخضع لعلاقات التفاهم بين المساهمين أكثر من خضوعها للقوانين و بتطبيق الحوكمة يضاف لهذه العلاقات الشفافية في المعلومات و في توزيع الأرباح.

وجود التنظيمات العائلية يساعد المؤسسة على التماسك و الاستمرارية لهذا فوضع مجموعة من الأسس و القواعد و الضوابط في شكل ميثاق يحدد أكثر حقوق جميع المساهمين. أما التجمعات العائلية فزيادة حجمها يستدعي ظهور مجلس العائلة و الذي يعطي للأجيال القادمة نظرة حول حقوقهم و واجباتهم و يساعدهم في خلق رؤية مشتركة و تحديد قواعد للتفاهم المشترك.

وضع مركز المشروعات الدولية الخاصة في متناول المؤسسات العائلية غير المقيدة بالبورصة أدوات لحوكمة المؤسسات و هي :

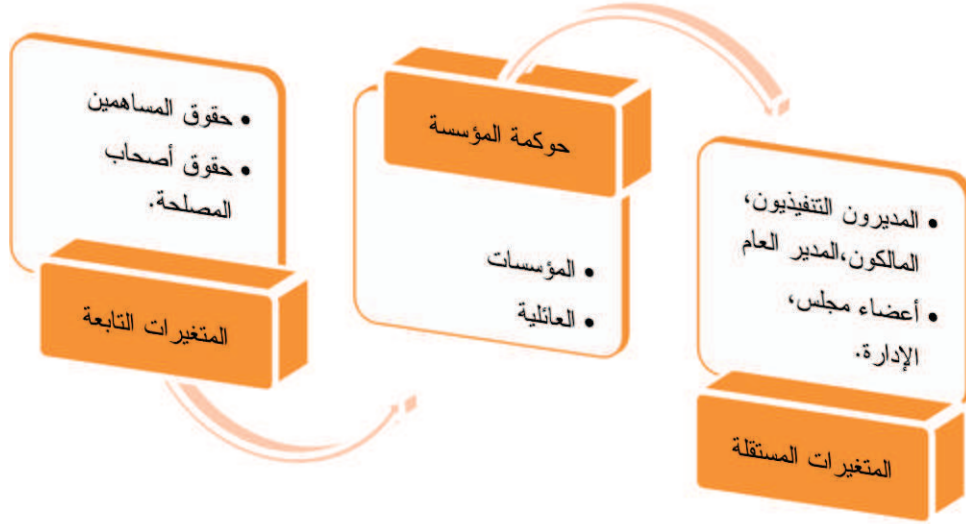
صحيفة التعليمات، لماذا حوكمة المؤسسات؟، منظومة تطور الأداء، قائمة طلب المعلومات، التعريف النموذجي لاستقلال عضو مجلس الإدارة، عينة برامج تحسين حوكمة المؤسسات، قائمة المراجعة الإشرافية.

و بمقارنة بورصة الجزائر ببورصة تونس و المغرب نلاحظ أن بورصة الجزائر ليس لديها سياسة إعلامية و إشهارية تجذب أصحاب المؤسسات و حتى لا تعطي للمجتمع بصفة عامة فكرة على عكس بورصة تونس و المغرب، لهذا لا يوجد و لا مؤسسة عائلية مدرجة.

الفصل الرابع الدراةة الميدانية

في هذا الجانب و بعد التطرق إلى كل من حوكمة المؤسسات (المفاهيم ، الآليات و المبادئ) في الفصل الأول، و تركيزنا على نوع واحد من المؤسسات و التي حاولنا الإلمام بجوانب عديدة متعلقة بها و إعطاء فكرة شاملة عليها و هي المؤسسات العائلية، وختمنا الجانب النظري بالفصل الثالث والذي إهتمنا فيه بحوكمة هذه المؤسسات في الجزائر بصفة عامة، و الآن في هذا الفصل نحاول إختبار الفرضيات التي وضعناها وكذا الإجابة على الإشكال المطروح.

قمنا في الشكل الموالي بتلخيص مخطط الدراسة التطبيقية و تبيان المتغيرات المستقلة و التابعة:



أما محتوى الفصل فقد شمل عدة نقاط، قسمناها في خمسة مباحث:

- المبحث الأول: واقع المؤسسات العائلية في الجزائر،
- المبحث الثاني: واقع حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر،
- المبحث الثالث: إجراءات البحث الميدانية،
- المبحث الرابع: حوكمة المؤسسات في المؤسسات العائلية محل الدراسة،
- المبحث الخامس: النتائج و التوصيات.

المبحث الأول: واقع المؤسسات العائلية في الجزائر.

المطلب الأول: المؤسسات العائلية و غير العائلية

كما يظهر في الجدول (4-1) فإن البعد المهيمن في المؤسسة العائلية هو البعد العاطفي و هذا لأنه تسود العلاقات العائلية و كذا صلة القرابة على العكس فإن المؤسسة غير العائلية يهيمن عليها البعد العقلاني، أما من ناحية عملية صنع القرار فالمؤسسة غير العائلية يكون على شكل دوائر هرمية أي أنه لا يوجد مركزية كما هو الحال بالنسبة للمؤسس في المؤسسة العائلية.

و يستند القرار على القناعة الخاصة للمؤسس و حدسه ، و يقابله الإستناد على الحجة المنطقية في المؤسسة غير العائلية.

الجدول (4-1) : طبيعة المؤسسة العائلية مقارنة بالمؤسسة غير العائلية

المؤسسة العائلية	المؤسسة غير العائلية	
البعد العاطفي	البعد العقلاني	الأبعاد المهيمنة
مركزية من جانب المؤسس	دوائر هرمية (Circuit hiérarchique)	عملية صنع القرار
القناعة الخاصة للمؤسس، الحدس، التعسفي	الحجة المنطقية، التعليل	القرار يستند على

المصدر: Abdelatif KERZABI, Wassila Tabet LACHACHI, L'entreprise familiale en

Algérie: de l'indépendance au conservatism, « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28

et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada, p04

www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A11C35_FINAL.pdf

المطلب الثاني: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

في السنوات الأخيرة نلاحظ إرتفاع محسوس في إنشاء المؤسسات الخاصة، خاصة تلك الممولة من طرف أجهزة الدولة المكلفة بهذا العمل ك: ANSEJ، ANJEM، و كذا المدعمة من طرف الدولة و هذا في ظل إهتمام هذه الأخيرة بتوجيه الشباب إلى خلق عملهم الخاص فهي من جانب تزيد من نسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من جانب آخر فالشباب يستفيد من إنشاء عمله الخاص و يتخلص الطرفان من هاجس البطالة.

و الجدول التالي يلخص لنا الزيادة الواضحة في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفترة من 2003 إلى 2010.

الجدول (4-2) : تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في الفترة 2003-2010

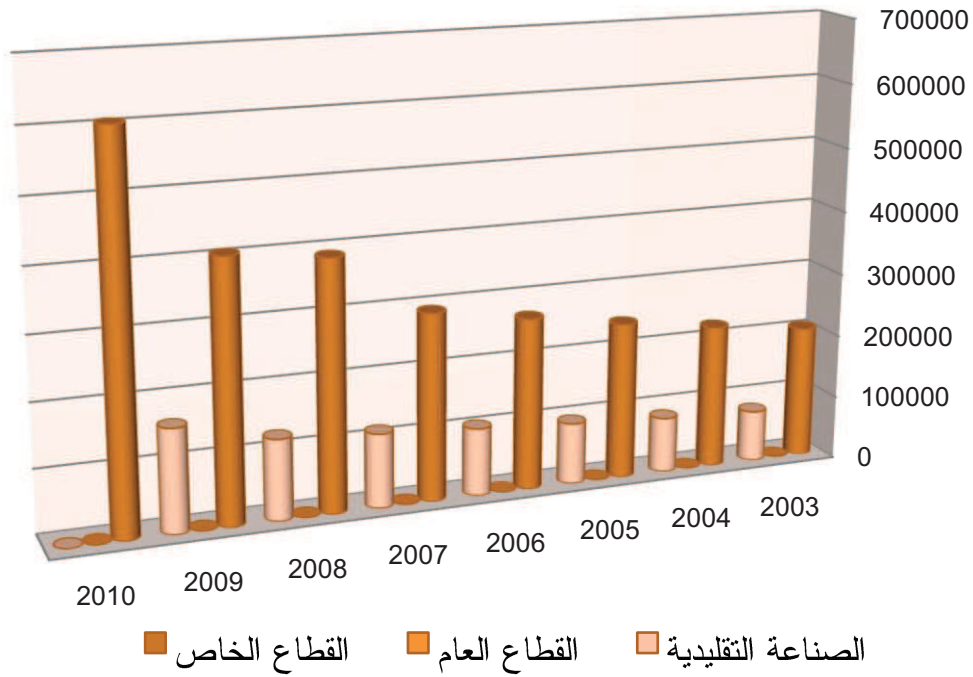
2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
606737	408155	392013	293946	269806	245842	225449	207949	القطاع الخاص
560	598	626	666	739	874	778	788	القطاع العام
-	162085	126887	116347	106222	96072	86732	79850	الصناعة التقليدية
607297	570838	519526	410959	376767	342788	312959	288587	المجموع

المصدر: Samia GHARBI, LES PME/PMI EN ALGERIE: ETAT DES LIEUX, Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE, Mars 2011, p07.

riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2011/03/doc-238.pdf

الرسم البياني أدناه يترجم لنا الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه ، ويمكننا من ملاحظة مدى تطور الزيادة في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يظهر لنا أيضا زيادة في نمو الصناعة التقليدية و هذا بصفة متوازنة معها حتى سنة 2009.

شكل (4-1): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في الفترة
2010-2003



المبحث الثاني: واقع حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر

المطلب الأول : ميثاق حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: تحرير الميثاق¹

"ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" قام بتحريره فريق العمل المكلف (GOAL 08) بمساهمة جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE)، ومنتدى رؤساء المؤسسات وكذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، وبمساعدة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

الفرع الثاني: محتويات الميثاق²

عرض عام حول الحكم الراشد للمؤسسة

الجزء الاول : ضرورة ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة

1-الظرف الجزائري

2-المؤسسات الشريكة بتنفيذ الميثاق

3-المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة كهدف ذا أولوية

4-مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

الجزء الثاني :المعايير الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة

1-الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة

1.1-الجمعية العامة للمساهمين

2.1-مجلس الإدارة

3.1-المديرية

2-علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين

1.2-السلطات العمومية كشريك

2.2-البنوك والهيئات المالية الأخرى : ثقة وشفافية

3.2-الموردين : من أجل تعاون دائم

4.2-الزبائن :الملاك الحقيقيين للمؤسسة

¹-(ص13 http://www.algeriacorporategovernance.org/download/Code-ara.rar

²-(ص05 http://www.algeriacorporategovernance.org/download/Code-ara.rar

- 5.2-العمّال : هم أول زبائن المؤسسة
 6.2-المنافسين : أخلاق وواجبات
 3-النوعية و نشر المعلومات
 1.3-الالتزامات القانونية و الخطوات التطوعية
 2.3-المعلومات المالية
 4-انتقال ملكية المؤسسة
 الجزء الثالث :الملحقات

الفرع الثالث: تشكيلة فريق العمل¹(GOAL08)

الرئيس: سليم عثمانى	الرئيس المدير العام لمؤسسة صناعة المصبرات الحديثة الجزائرية، نائب رئيس جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، عضو منتدى رؤساء المؤسسات، عضو حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة.
المنسق: طيب الطيبي	خبير مالي واقتصادي، عضو جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة.
ممثل السلطات العمومية: عبد الكريم بوغدو	مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.
الأعضاء	
مريم بليل مجوبي	الأمينة العامة لجمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات
هلة بن عطية لغواطي	مستشارة
هند بن ميلود	محامية معتمدة لدى المحكمة العليا رئيسة الجمعية الجزائرية للإحفاء "la Franchise"
صابرينة بوهر اوة	خبيرة لدى خلية التحويل والاستدامة لبرنامج ميذا
انصاف خلادي	خبيرة لدى برنامج ميذا - أورو تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
جون بوشي	M2CA مسير شريك
محمد بوشاقور	مستشار

¹- ص 10 <http://www.algeriacorporategovernance.org/download/Code-ara.rar>

مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية	عبد الكريم بوغدو
مستشار لدى البنك الإفريقي للتنمية	ناصر بورنان
خبير	ريشار فريديريك
رئيس منتدى رؤساء المؤسسات	رضا حمياني
«نكست ستيب» المدير العام لمكتب الاستشارات	علي حربي
«هيميليس» رئيس مكتب المؤسسات التمويلية	إلياس كرار
معرف مسبقا	سليم عثمانى
معرف مسبقا	طيب الطيبي

الفرع الرابع: المواقع الإلكترونية الخاصة بحوكمة المؤسسات في الجزائر
موقع:

<http://care-dz.org>



<http://www.algeriacorporategovernance.org/>

المطلب الثاني: حوكمة المؤسسة للشركة ذات المسؤولية المحدودة
الجدول التالي تتم فيه المقارنة بين شكلين من الأشكال القانونية التي تختارها معظم المؤسسات بحيث نجد إختيار تبني الشكل القانوني المتمثل في "شركة ذات المسؤولية المحدودة" أكثر تبني من طرف المهتمين بإنشاء مؤسسة.

الجدول (3-4): حوكمة المؤسسة للشركة ذات المسؤولية المحدودة

حوكمة المؤسسة للشركة ذات المسؤولية المحدودة		
معايير إختيار الشكل القانوني		
شركة ذات أسهم	المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة	الحد الأدنى لرأس المال الإجماعي
▪ طلب عمومي للإدخار: إبتداء من 5 ملايين دينار	100.000 د.ج.	

جزائري. ▪ دون طلب عمومي للإدخار: 1 مليون دينار جزائري.		
▪ 7 على الأقل.	▪ 2 إلى 20 ▪ مساهم واحد في حالة المؤسسة ذات الشخص الوحيد	عدد المساهمين
الأسهم قابلة للتداول و أكثر نقدية	محدودة	سيولة الأسهم/الحصص الإجتماعية
الشكل مطلوب لبعض الأنشطة	لا توجد إستثناءات خاصة	الأنشطة الخاصة
مراقبة يقودها مجلس الإدارة: تعدد المساهمين و إرتفاع متوقع للأسهم.	منح هامش واسع للمسير/المؤسس: شركات عائلية أو ذات رأس مال مغلق.	التكيف
بالتوازي مع هيئات الحكم الراشد لكل من SPA/SARL ش.ذ.م.م/ش.ذ.أ		
ش.ذ.أ	الهيئات طوعية في ش.ذ.م.م المكيفة وفقا لقواعد الحكم الراشد	الإطار القانوني: ش.ذ.م.م/ش.ذ.ش.و.م.م
الجمعية العامة	الجمعية العامة	↓
تعين مجلس الإدارة	← يمكن أن تنشئ مجلس الإدارة أو ما يعادله	←
↓	← يمكن أن يعتمدوا على مجلس إستشاري	تعين مسير أو مسيرين من أو خارج الشركاء
↓	← يلجؤون إلى الخبرات الخارجية	←
تعين مديرية تنفيذية	← يعينون مدير أو مديرين (مديرية تنفيذية)	←

المصدر: ص 29. <http://www.algeriacorporategovernance.org/download/Code-ara.rar>

المبحث الثالث: إجراءات البحث الميدانية

في هذا المبحث سنلخص طريقة عملنا من الناحية التطبيقية، وسنبين محتويات الإستبيان و المصادر المعتمد عليها في تصميمه و تحليل إجاباته.

المطلب الأول: طبيعة و نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية إستنتاجية بالإعتماد على دراسة مؤسسة عائلية في ضوء الفرضيات التي وضعت في بداية هذا البحث، و هي عبارة عن دراسة إستكشافية.

المطلب الثاني: أدوات و مصادر البيانات**الفرع الأول: أدوات تحليل البيانات**

✓ برنامج SPSS V 12.0.

✓ برنامج MICROSOFT EXEL 2007.

الفرع الثاني: مصادر البيانات

الإستبيان : و الذي تم تصميمه بالإعتماد على:

- "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" (إصدار 2009)،

مع بعض الإضافات من طرفنا.

و هو مكون من ثلاثة أجزاء كالتالي:

▪ **الجزء الأول** متعلق بالمعلومات حول المؤسسة محل الدراسة:

الإسم، العنوان، إسم المسير و/أو المالك، قطاع النشاط، الشكل القانوني، عدد

العمال، تركيبة مجلس الإدارة.

▪ **الجزء الثاني** يحتوي أسئلة موجهة لكل من: مالك المؤسسة، مسير المؤسسة،

أعضاء مجلس الإدارة، تتمثل في:

معلومات شخصية تبين ماهية المجاوب، و أخرى توضح وظيفته.

- **الجزء الثالث:** أسئلته تشمل جوانب هذا البحث وهو مقسم إلى خمسة محاور:
 - **المحور الأول A:** يركز على حقوق و واجبات المساهمين،
 - **أما المحور الثاني B** فتمحورت أسئلته حول إدارة المؤسسة ، و تبعت بأسئلة متعلقة بالمديرية التنفيذية في **المحور الثالث C**،
 - تم إدراج مجموعة من الأسئلة في **المحور الرابع D** للوصول إلى معرفة العلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين . وأختتم الملحق بالمحور الخامس E الخاص بانتقال السلطة.

الجدول رقم (4 - 4) : يبين توزيع العبارات المكونة للاستبيان على أبعاده.

أجزاء الإستبيان	الأبعاد	أرقام العبارا ت	المجموع
الجزء الأول	* معلومات حول المؤسسة	3،2،1، 6،5،4، 7.	07
	* معلومات شخصية	3،2،1، 4.	04
الجزء الثاني	* معلومات حول الوظيفة	6،5.	02
المجموع			13
	المحور الأول A	3،2،1، 6،5،4، 9،8،7، 11،10، 12،	13

	.13		الجزء الثالث
13	15،14 ،16، 18،17 ،19، 21،20 ،22، 24،23 ،25، .26	المحور الثاني B	
12	28،27 ،29، 31،30 ،32، 34،33 ،35، 37،36 ،38،	المحور الثالث C	
07	40،39 ،41، 43،42 ،44، .45	المحور الرابع D	
04	47،46 ،48، .49	المحور الخامس E	
49	49	المجموع	

المطلب الثالث: صدق الإستبيان و ثباته

سنؤكد في هذا المطلب من مدى صدق الإستبيان و ثبات فقراته.

الفرع الأول : صدق الإستبيان

للتأكد من فقرات الإستبيان نعتمد على الصدق الظاهري، وهذا بعرضه على ذوي الخبرة و ذوي الإختصاص، وهم الأستاذة المشرفة على هذا البحث و مع توجيهاتها و ملاحظاتها، قمنا بالإعتماد عليه كوسيلة للدراسة التطبيقية.

الفرع الثاني: ثبات الملاحق و المحاور

يتم تحديد مصداقية الأسئلة المطروحة بإستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach

Alfa Equation، وقد بلغت درجة ثبات و صدق الإستبيان وفقا لمعيار ألفا

كرونباخ (0.883) وهي نسبة 88.3%.

حساب ألفا كرونباخ Alfa Equation Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	49

المطلب الرابع: المؤسسات التي توجهنا إليها

مجمع شي علي " Groupe CHIALI "

مؤسسة شي علي " SARL CHIALI "

مؤسسة العشعاشي مصطفى للنسيج

مجموعة خربوش " Groupe KHERBOUCHE "

مؤسسة تابنت أول للنسيج

مؤسسة رخام المغرب " SARL MARMOG "

↳ مؤسسة "SARL Mega papier "

↳ مجموعة دنوني "مؤسسة Socope"

↳ مؤسسة أطلس "ATLAS Matelas "

↳ مؤسسة أفريكافي "Africafé"

↳ مؤسسة بريكسي "BRIKCI Frères "

هناك بعض المؤسسات لم نعرف حتى إسمها لأنها لم تكن تضع لافتات توضح ذلك.

المبحث الرابع: حوكمة المؤسسات في المؤسسات العائلية محل الدراسة.
في هذا المبحث قمنا بالتركيز على المؤسسات محل الدراسة، فقد تطرقنا للمؤسسات التي أرجعت و لم ترجع لنا الاستبيان و كذا المؤسسات التي رفضت بطريقة مهذبة الإجابة.
المطلب الأول: حوكمة المؤسسات في مجمع شي علي " Groupe CHIALI "

الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة.

- الإسم: مجمع شي علي
- العنوان: المنطقة الصناعية، ص.ب.160، سيدي بلعباس، الجزائر.
- 1 logo type

أول Logo	من 1990 حتى 2004	التفكير في تغيير Logo من 2004، وفي سنة 2006 تم وضع Logo جديد، يشمل المجمع و فروعها.
		

- الشعار اللفظي Slogon 2

“Compétence et Crédibilité pour la satisfaction des Clients du groupe Chiali”



المساهمين/المالكين:

- المالك و/أو المالكين المؤسسين:

⁽¹⁾ - www.groupe-chiali.com
⁽²⁾ - www.groupe-chiali.com

- **المؤسس:** شي علي أحمد، أسست منذ 25 سنة و هذا حسب ما ورد في أحد الوثائق الموضوعة في الموقع الإلكتروني للمجمع (الملحق رقم 03).
- **عائلة شي علي:** الورثة: الزوجة ، الأبناء ، و بنت واحد "مالكين و أعضاء في مجلس الإدارة ما عدا أرملة السيد "شي علي" فهي ليست عضو في مجلس الإدارة، وهذا إستنادا على المقابلة التي قمنا بها مع السيد المسؤول على إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: إدارة المؤسسة

- المدير العام: هو أحد الورثة

الفرع الثالث: سياسة المعلومة

عند مناقشة محتويات الإستبيان مع مسؤول الموارد البشرية، أكد لي أن الإجابة على الإستبيان ستأخذ وقت كبير و هناك بعض الورثة لا يمكنهم الإجابة ، و قد رأى بأن المعلومات الشخصية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة (الورثة) لا يمكن التصريح بها، تعتبر سرية (حسب تصريحه).

لهذا ما كان علينا إلا الإكتفاء بدراسة فرع من فروع المجمع و المتواجد بولاية تلمسان.

المطلب الثاني: حوكمة المؤسسات في مؤسسة شي علي " SARL CHIALI "

الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة.

- الإسم: SARL CHIALI
- العنوان : المنطقة الصناعية، عقبة 04، شتوان ، تلمسان الجزائر
- الشكل القانوني للمؤسسة: شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL)

▪ عدد العمال:

17	عامل دائم
/	عامل مؤقت
/	عامل في إطار عقود ما قبل التشغيل
17	المجموع

المساهمين/المالكين

▪ المالك و/أو المالكين المؤسسين: تابعة لمجمع شي علي، و هو مؤسسة عائلية يمتلكها ورثة السيد: شي علي أحمد

الفرع الثاني: إدارة المؤسسة

▪ المكاف بالتسيير: علي الحصار EL HASSAR Ali

الفرع الثالث: معلومات شخصية حول المجاب

مسير المؤسسة	
علي الحصار EL HASSAR Ali	الإسم
1969.	سنة الإزدياد
مهندس.	المستوى العلمي
1997	سنة شغل المنصب
لا توجد صلة عائلية	الصلة مع المالك

الفرع الرابع: سياسة المعلومة

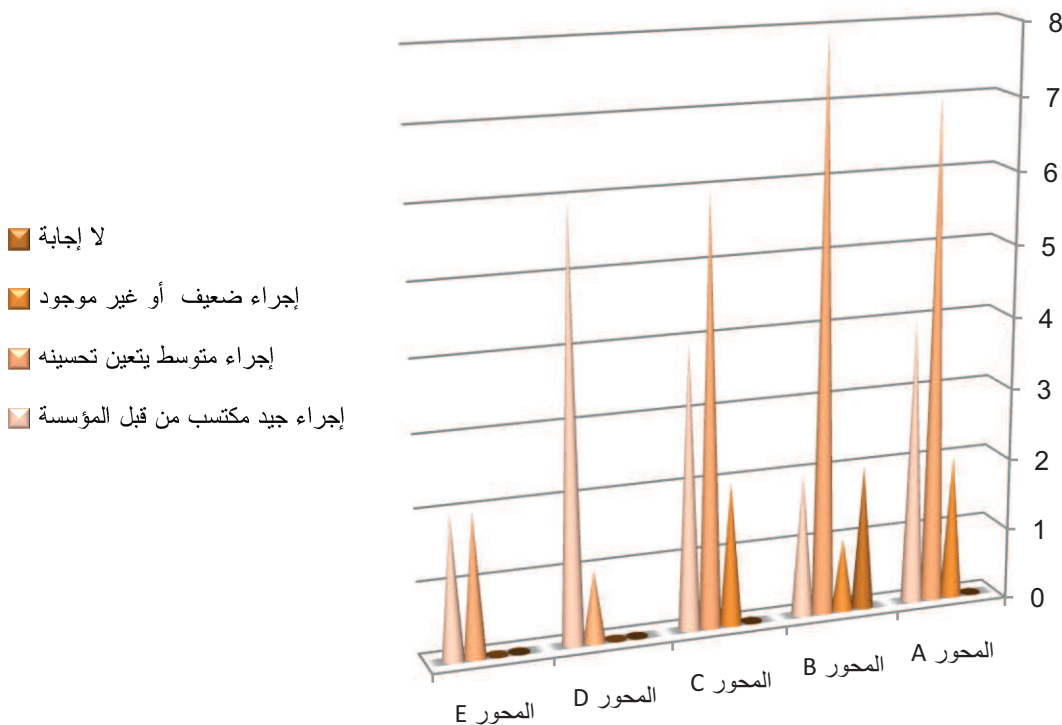
تم إستقبالنا في المرة الأولى، و بما أننا كنا نركز على المؤسسات العائلية التي يكون شكلها القانوني إما شركة ذات أسهم أو شركة بالمساهمة، فتم توجيهنا إلى المؤسسة الأم وهي: "مجمع شي علي".

و رجعنا للمرة الثانية وقدمنا الإستبيان و صادفنا مسير المؤسسة و كان رده بالإيجاب.

الفرع الخامس: الدراسة الإحصائية

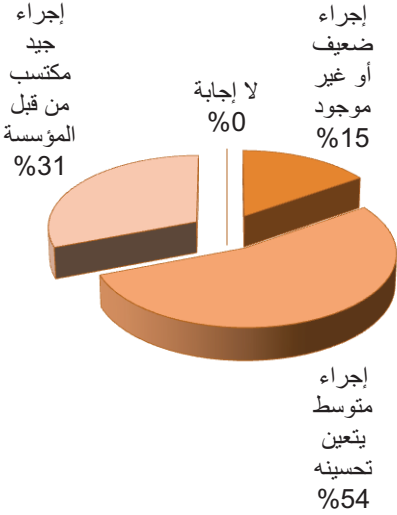
لا إجابة	إجراء ضعيف أو غير موجود.	إجراء متوسط يتعين تحسينه.	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة.	
0	2	7	4	المحور A
2	1	8	2	المحور B
0	2	6	4	المحور C
0	0	1	6	المحور D
0	0	2	2	المحور E

شكل (2-4): شكل بياني يوضح تكرار الإجابات



معظم الإجابات المتكررة على الأسئلة المطروحة كانت "إجراء متوسط يتعين تحسينه"، و هذا في كل المحاور، و هذا ما يدعونا إلى تحليل كل محور منفردا.

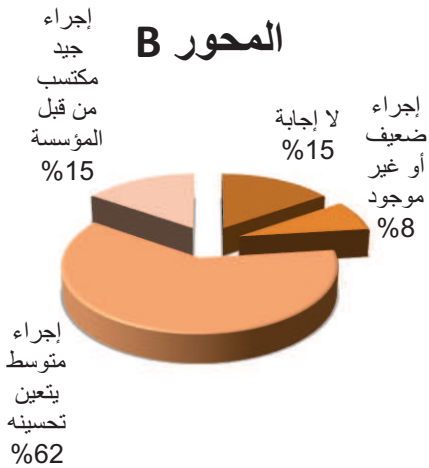
المحور A



الأسئلة التي تم الإجابة عليها بإجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة، هي تلك المتعلقة بالإستراتيجية و وصول المعلومة للأطراف المساهمين و الجمعية العامة، بالمقابل لا يملك المساهمين الحق في توزيع الأرباح ، و يرافقه عدم إحترام لصلاحيات الجمعية العامة و هذا ما توضحه الإجابة على السؤال الثالث (3) و الحادي عشر (11).

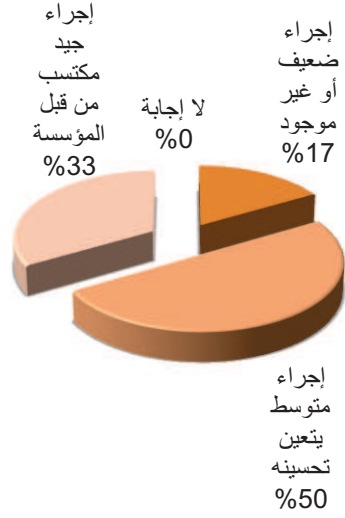
أما فيما يتعلق بالأسئلة المتمحورة حول المعلومات المالية و التقارير المحاسبية فإن الإجراء يعتبر متوسط و يتعين تحسينه. و يجب تحسين الإجراءات المكتوبة و غير المكتوبة التي تحدد حقوق المساهمين الأقلية فهي متوسطة.

المحور B



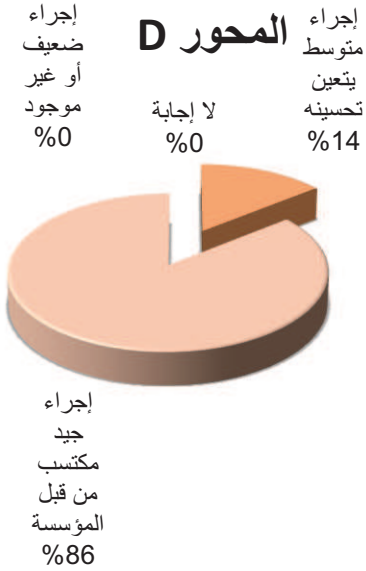
تعتبر المؤسسة ، مؤسسة ذات مسؤولية محدودة و بالتالي فإن الإجابة على السؤال رقم 20 بالضرورة تكون متوافقة مع الإجابة على السؤال الأول، لكن توزيع المهام و المسؤوليات في المجلس ضعيف أو غير موجود. أما بقية الأسئلة كان الجواب عليها إجراء متوسط يتعين تحسينه بحيث بلغت نسبته (62%).

المحور C



هناك وضوح في تحديد الوظائف و توزيع الصلاحيات بالإضافة إلى أن العمل و العلاقات رسمية و مقننة، لكن التوظيف من خارج حلقة المساهمين و العائلة يعتبر إجراءً ضعيفاً، بالإضافة إلى أنه لا يتم اللجوء إلى الخبرة الخارجية للإستشارة أو يعتبر إجراء ضعيف و هذا حسب المجاوب.

المحور D



في هذا المحور ، الأسئلة تتمحور حول العلاقة مع الأطراف الشريكة الخارجيين، بحيث تتبنى المؤسسة سياسة موارد بشرية جيدة و تمتثل لقانون العمل و تمتلك وسائل معلوماتية مناسبة مع المستخدمين و كذا بقية أصحاب المصلحة، بحيث تعلمهم في الوقت المناسب بالمسائل التي تخصهم و هي تحرص على نشر المعلومات القانونية في الوقت المطلوب أما سياسة الشفافية المالية فيجب تحسينها و هذا ما يتوافق مع الإجابة على السؤال 2 و 9، و بالتالي نتأكد من مصداقية الإجابة على هذا السؤال.



تحضير الخلفاء المحتملين للمؤسسة و إتخاذ إجراءات مناسبة لحل الخلافات و الفصل فيها. يعتبر إجراء جيد مكتسب من قبل الشركة، أما فيما يتعلق بالإجابة على السؤالين الأخيرين فكانت إجراء متوسط يتعين تحسينه.

"Groupe

المطلب الثالث: حوكمة المؤسسات في مجموعة خربوش "

KHERBOUCHE

الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة.

- الإسم: مجموعة خربوش
- العنوان: المنطقة الصناعية شتوان، العقبة 03، تلمسان الجزائر.
- تتكون من 1 :

▪ بين المؤسسة (Sarl) INTER-ENTREPRISE

تأسست في عام 1976: نشاطها يتمثل في دراسة و تنفيذ أعمال الطرق و المياه والسدود و محطات معالجة مياه الصرف الصحي.

▪ الصناعات الزراعية (SNC) AGRO-INDUSTRIE

تأسست عام 1985: تقوم بدراسة و تصنيع المعدات الهيدروليكية و الزراعية، و الصفائح المعدنية و الفولاذ الهيكلي.

▪ العلف (Sarl) EL ALF

تأسست في عام 1993: إنتاج الأعلاف الحيوانية

▪ التكنولوجيا الحيوية (Sarl) AQUATEC BIOTECHNIQUE

تأسست في عام 2000: دراسة وبناء مرافق لمعالجة المياه الصالحة للشرب والمياه العادية.

إنها تعمل بشكل رئيسي في : معالجة المياه، و الإدارة عن بعد، و معدات القياس ، ضخ مياه الصرف الصحي و البناء العدوانية، و الحفر الأفقي، و الطاقة المتجددة و تخزين عملية و المعدات، و الدواء ، والحل من الكواشف مسحوق الجير والطين.

AGRO DEEL EQUIPEMENT (Sarl) ▪

تأسست في عام 1999: تجميع و تسويق جميع أنواع المضخات و المحركات

CANAL PLAST (Sarl) ▪

تأسست في 2003 : تقوم بتصنيع الأنابيب البلاستيكية، المؤسسة العامة، و الغاز والمياه بالشراكة مع وادي الأخضر، الشركة الرائدة في هذا المجال في مصر.

Atlas Chimie maghnia ▪

من الشركة المشتركة في عام 1976، إكتسبت مجموعتنا سجلا حافلا في هذا النشاط



1 Logo Type ▪



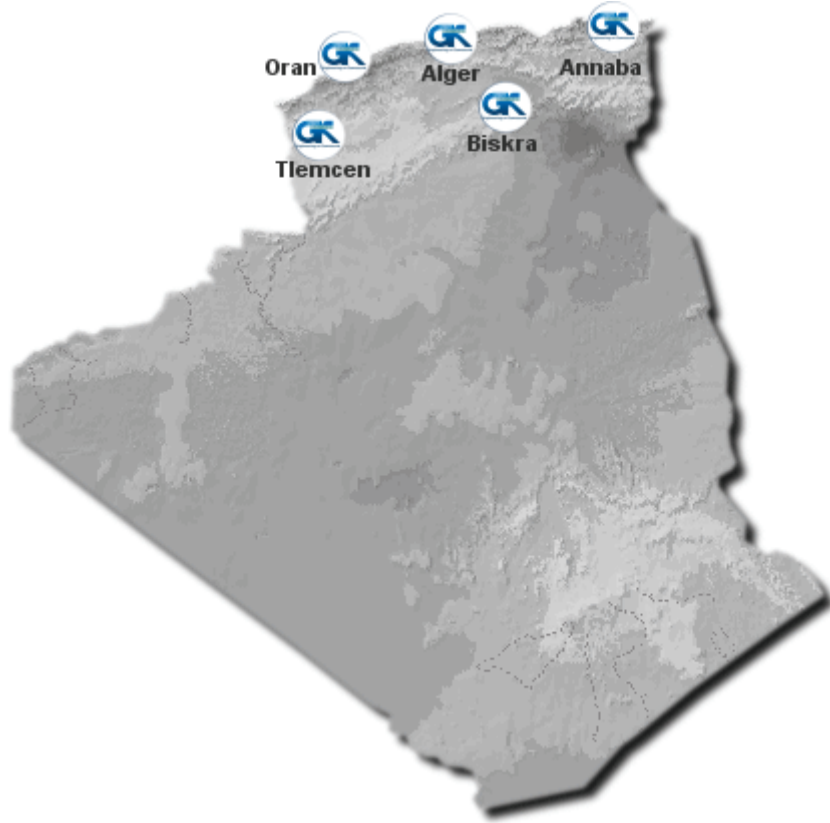
2 Slogon الشعار اللفظي ▪

"L'eau et l'agriculture...notre vie"

- عدد العمال: 700 عامل في مؤسسة واحدة وهي المتواجدة بتلمسان و هذا حسب المسؤولية على الموارد البشرية التي إستقبلتنا.

المساهمين/المالكين:

- المالك و/أو المالكين المؤسسين: ليس لدينا فكرة.
- فروع المؤسسة في الجزائر¹:



الفرع الثاني: سياسة المعلومة

في بداية الأمر تم إستقبالنا ، وقمنا بمناقشة فكرة الإستبيان و كذا الفرضيات مع المسؤولية على إدارة الموارد البشرية، والتي قدمت لنا مجموعة من الملاحظات و التوجيهات و النصائح، و إنضم إلينا الأستاذ المكلف بالشؤون القانونية في المؤسسة

¹ - www.groupekherbouche.com

لمناقشة نقطة خاصة بكون المؤسسة ليست spa شركة ذات أسهم، بل هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة.

المطلب الرابع: حوكمة المؤسسات في مؤسسة " SARL Mega papier "

الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة.



- الإسم: Mega papiers
- العنوان: المنطقة الصناعية، شتوان، تلمسان الجزائر
- قطاع النشاط: صناعة الورق.
- الشكل القانوني للمؤسسة: مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة " EURL "

▪ عدد العمال:

40	عامل دائم
06	عامل مؤقت
/	عامل في إطار عقود ما قبل التشغيل
46	المجموع

المساهمين/المالكين:

- المالك و/أو المالكين المؤسسين: حبري سيد أحمد.

الفرع الثاني: إدارة المؤسسة

- المدير العام: هبري سيد أحمد.

الفرع الثالث: معلومات شخصية حول المجاب

مسير المؤسسة	
الإسم	هبري سيد أحمد
سنة الإزدياد	1964
المستوى العلمي	مهندس
سنة شغل المنصب	2003
الصلة مع المالك	هو مالك المؤسسة

الفرع الرابع: سياسة المعلومة

تم إستقبالنا من طرف السكرتيرة أولا و التي حددت لنا موعدا مع المسؤول، و تم الإجابة على الإستبيان من طرفه و أعاده لنا في أجل قصير.

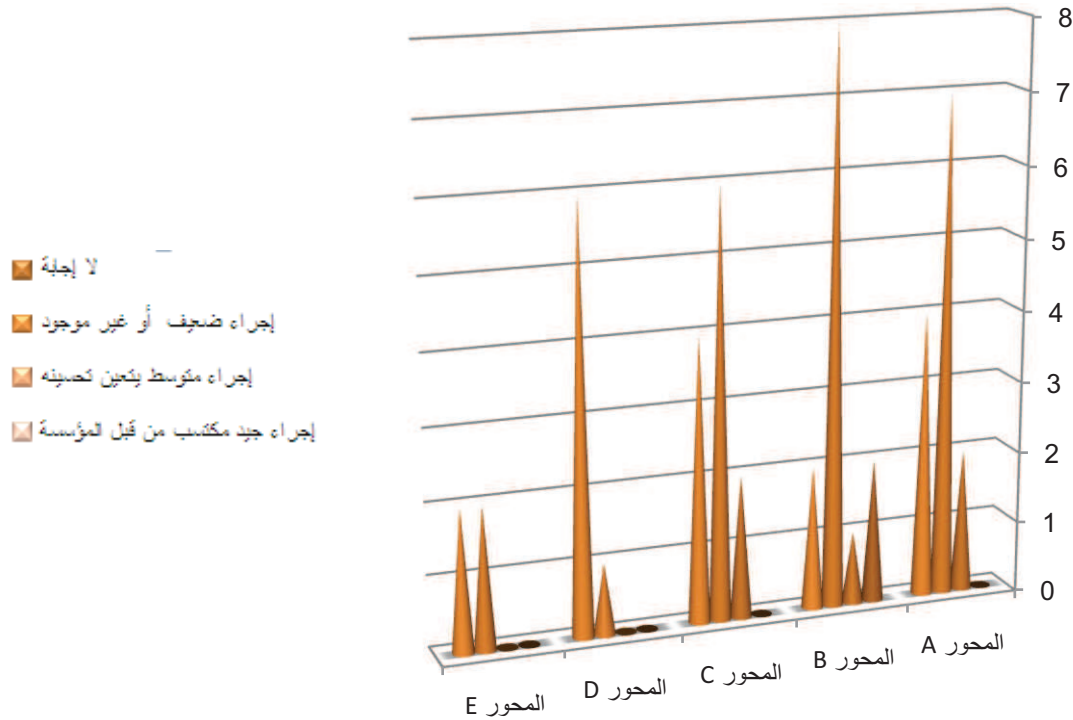
الفرع الخامس: الدراسة الإحصائية

قمنا بالإعتماد على برنامج Microsoft Exel 2007 في معالجة الإجابات و تحليلها إحصائيا.

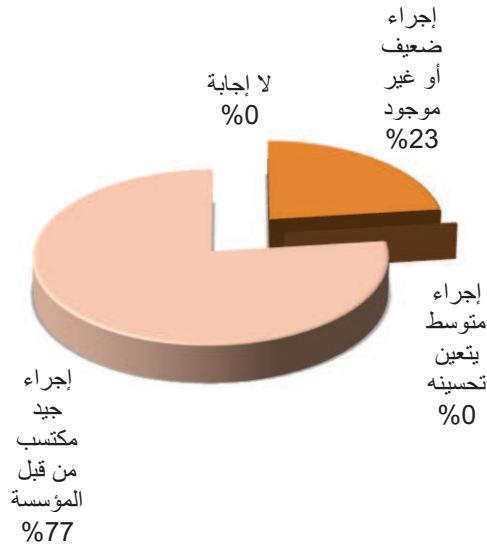
لا إجابة	إجراء ضعيف أو غير موجود.	إجراء متوسط يتعين تحسينه.	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة.	
0	3	0	10	المحور A
0	2	4	7	المحور B
0	1	4	7	المحور C
0	0	2	5	المحور D
0	2	1	1	المحور E

الملاحظ أن إجابة "إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة" كانت هي الأكثر تكراراً، و هذا يتناسب مع كون المؤسسة ذات شخص واحد و ذات المسؤولية المحدودة.

شكل (3-4): شكل بياني يوضح تكرار الإجابات



المحور A

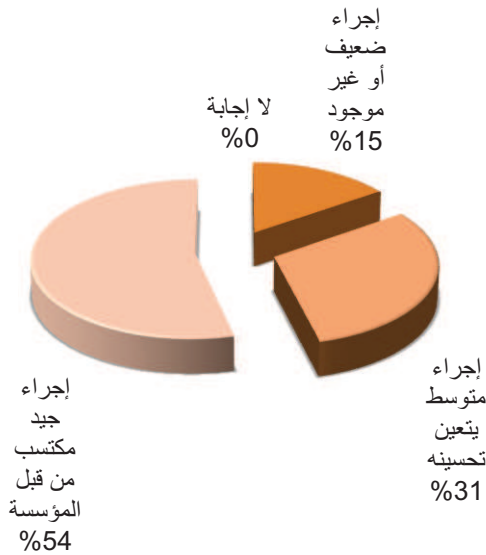


من الإجراءات الضعيفة أو غير الموجودة :

- ضم مجلس عائلي دون المساس بمصلحة المساهمين غير المنتمين للعائلة
- ميثاق يضم إتفاقيات التي لم يحددها مسبقا القانون الأساسي للمؤسسة،
- وجود إجراءات مكتوبة أو غير مكتوبة تحدد حقوق المساهمين الأقلية.

أما بقية الأسئلة فكانت الإجابة عليها إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة، و هذا لأن المؤسسة عبارة عن مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة، و هذا يتوافق مع ما ورد في الفرضية الأولى.

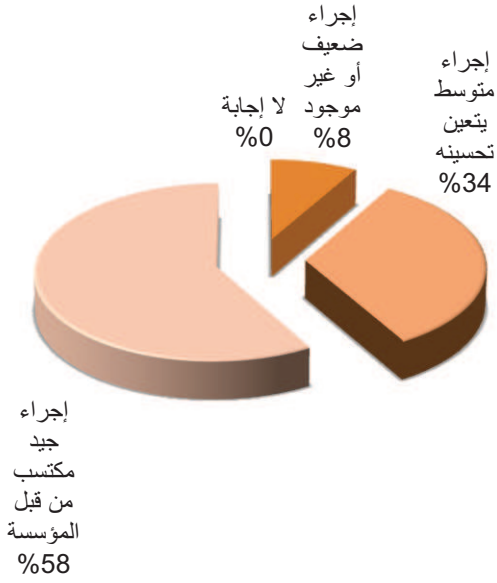
المحور B



المؤسسة ذات شخص وحيد و ذات مسؤولية محدودة و لهذا فإنه لا يوجد وثيقة داخلية أو قانون يحدد صلاحيات المجلس.

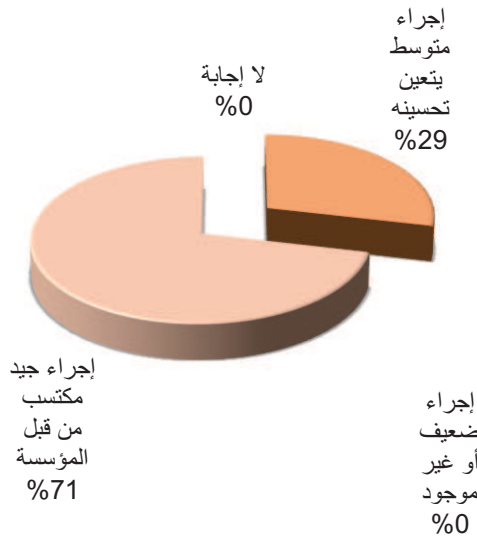
أما فيما يتعلق بتكوين المجلس و لجوءه إلى الإستشارة الخارجية فيتعين تحسينها، لكن نظام التعويضات و الأجور واضح و محدد، و هناك شفافية في المعلومة.

المحور C

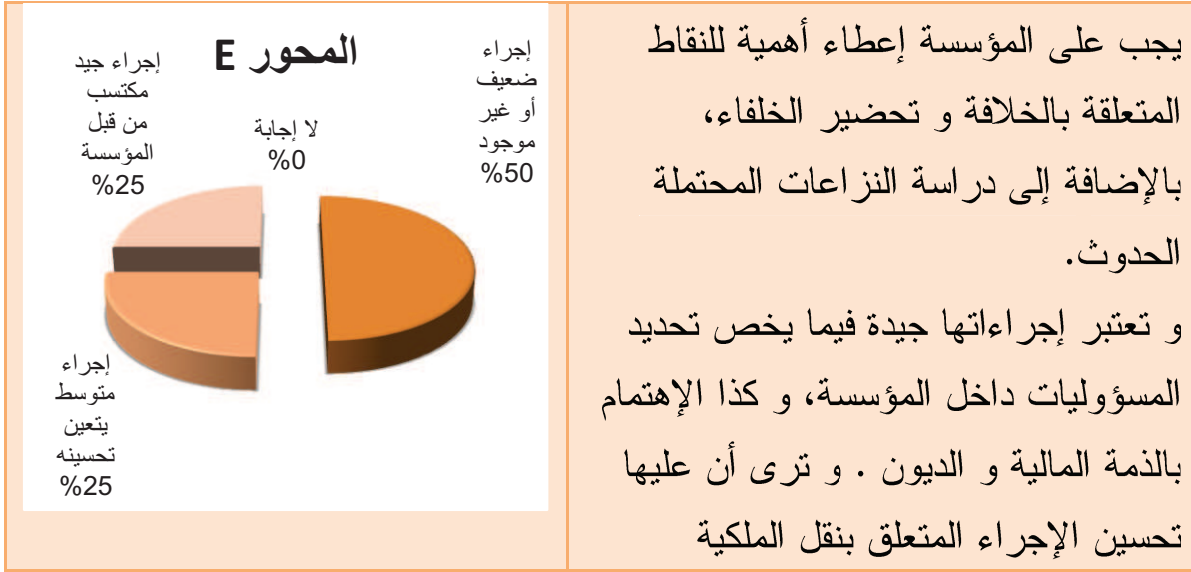


التعيين يتم على أساس معايير الكفاءة ومن خارج حلقة المساهمين و هذا يوضح لنا عدم إحتكار إدارة المؤسسة في يد أفراد العائلة، بل تلجأ للمورد البشري المتميز بالكفاءة. أما الأسئلة الثلاثة الأخيرة فتعتبر إجراء متوسط و يجب العمل على تحسينه. و طرق عزل أعضاء المديرية فهو يعد إجراء ضعيف أو غير موجود.

المحور D



سياسة الموارد البشرية الموضوعة من طرف المؤسسة يتعين تحسينها بالإضافة إلى الإهتمام أكثر بالقوانين المسيرة لعلاقات العمل. و الشيء المهم و الأساسي أن المؤسسة تحرص على تمكين جميع الأطراف الداخليين و الخارجيين من الحصول على حقوقهم و هو ما يوضح أن الفرضية الثانية لا مجال لها من الصحة في هذه المؤسسة، بالإضافة إلى عدم تحقق الفرضية الثالثة.



المطلب الخامس: حوكمة المؤسسات في مؤسسة أطلس " ATLAS Matelas "

الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة.

- الإسم: **ATLAS Matelas**
- العنوان: المنطقة الصناعية ، شتوان ، تلمسان ، الجزائر.
- المكلف بالتسيير: طالب زهير.
- قطاع النشاط: **les matelas**
- الشكل القانوني للمؤسسة: شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL .

المساهمين/المالكين:

- المالك و/أو المالكين المؤسسين: الإخوة: " طالب".

الفرع الثاني: إدارة المؤسسة

- المدير العام : طالب زهير "DGA".

الفرع الثالث: معلومات شخصية حول المجاوب

مسير المؤسسة	
طالب زهير.	الإسم
1955.	سنة الإزدياد
ليسانس في الإقتصاد.	المستوى العلمي
2003.	سنة شغل المنصب
أخوه.	الصلة مع المالك

الفرع الرابع: سياسة المعلومة

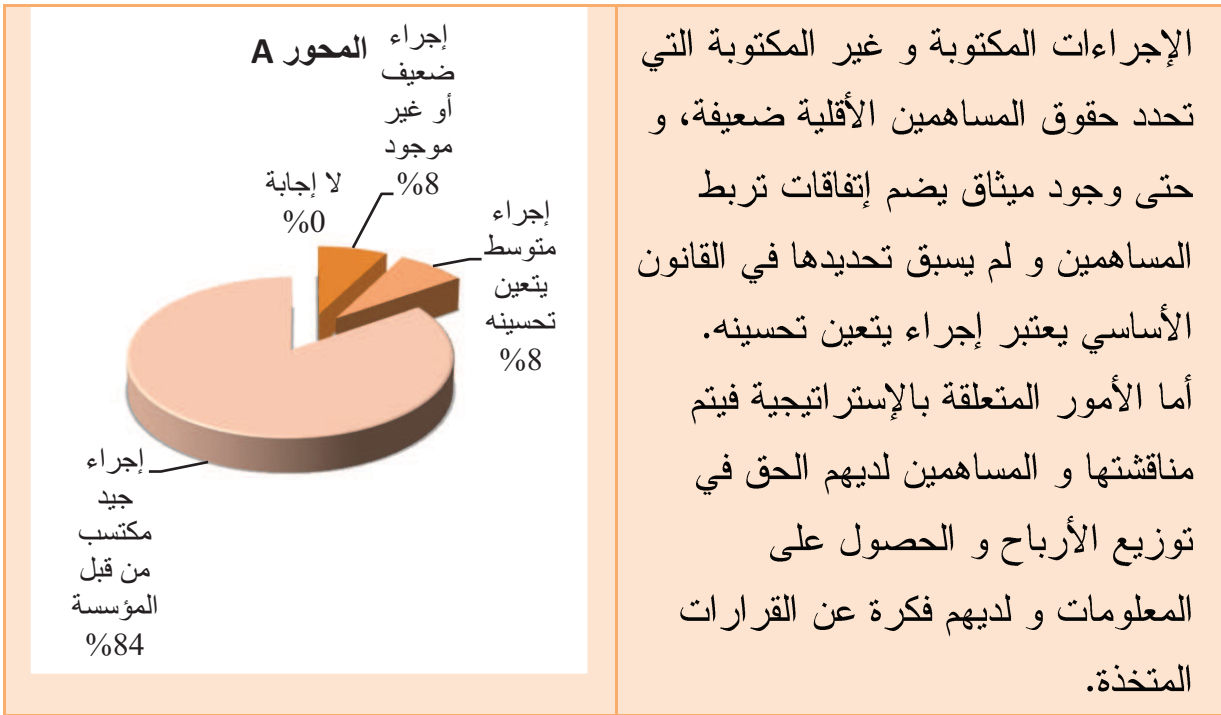
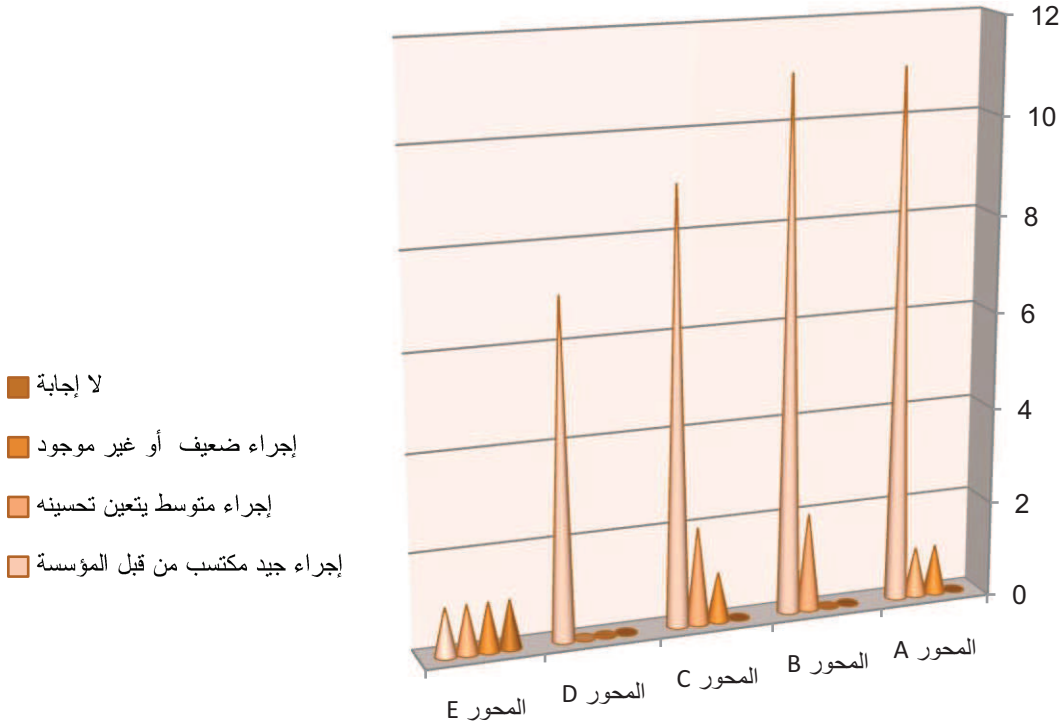
تم إستقبالنا و قبول الإجابة على الإستبيان.

الفرع الخامس: الدراسة الإحصائية

إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة.	إجراء متوسط يتعين تحسينه.	إجراء ضعيف أو غير موجود.	لا إجابة	
11	1	1	0	المحور A
11	2	0	0	المحور B
9	2	1	0	المحور C
7	0	0	0	المحور D
1	1	1	1	المحور E

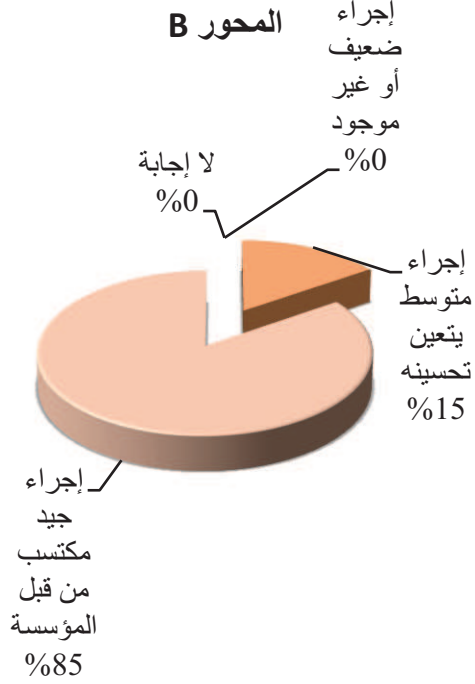
الشكل البياني التالي ما هو إلا إيضاح لتكرارات الإجابات على الأسئلة المطروحة و التي سنناقشها بتطرقنا لدراسة محاور الإستبيان.

شكل (4-4): شكل بياني يوضح تكرار الإجابات

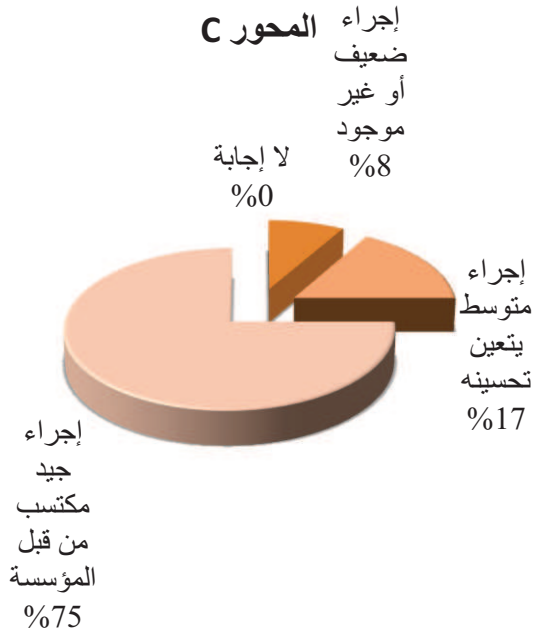


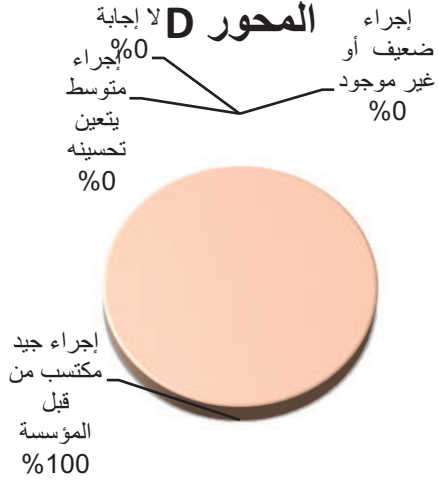
الإجراءات المكتوبة و غير المكتوبة التي تحدد حقوق المساهمين الأقلية ضعيفة، و حتى وجود ميثاق يضم إتفاقات تربط المساهمين و لم يسبق تحديدها في القانون الأساسي يعتبر إجراء يتعين تحسينه. أما الأمور المتعلقة بالإستراتيجية فيتم مناقشتها و المساهمين لديهم الحق في توزيع الأرباح و الحصول على المعلومات و لديهم فكرة عن القرارات المتخذة.

يتعين تحسين بعض الإجراءات كوجود إداريين خارجيين في المجلس. الأجرور محددة للإداريين، و نظام التعويضات واضح بالنسبة لهم كمساهمين بالإضافة إلى أنه مراقب. هناك توزيع للمهام و المسؤوليات في المجلس و له صلاحية مراقبة المديرية التنفيذية.

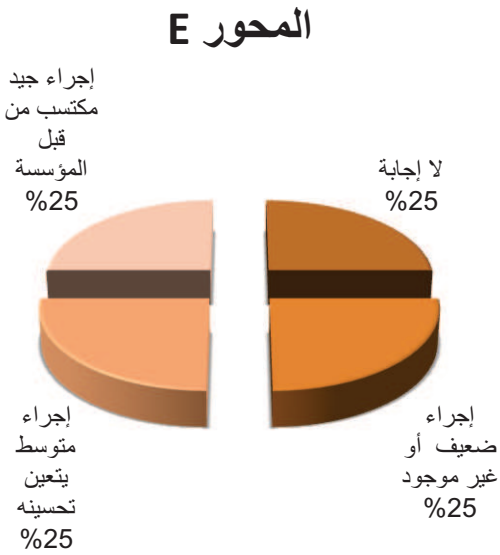


وضوح في الوظائف و المناصب في المديرية ، فالمؤسسة تلجأ للتوظيف من خارج العائلة وفق معايير الكفاءة، و يتم الترسيم عن طريق مجلس / لجنة الإدارة، أما طرق العزل فتعتبر إجراء ضعيف. المؤسسة تملك شهادة ISO 9001/2000، و تلجأ للخبرة الخارجية (الإستشارة).





الإجراءات التي تعكس العلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين جيدة، بحيث تتبنى المؤسسة سياسة موارد بشرية و تمتثل للتشريعات المسيرة لعلاقات العمل . وهي تتبنى سياسة مواطنة و تحمل مسؤولية بيئية و إجتماعية و أخلاقية. مع وجود شفافية في المعلومات مع جميع أصحاب المصلحة.



النقطة الأولى المتمثلة في تحضير الخفاء لغرض إدارة المؤسسة يتعين الإهتمام بها أكثر ، وهناك ضعف في تحديد مصادر الخلافات و إتخاذ إجراءات لحلها. لكنها تولى أهمية لتحديد المسؤوليات في المؤسسة، و الوضعية المالية للمؤسسة، و كذا مسألة الديون. أما السؤال الأخير فيرى المسير بأن المؤسسة حاليا تتوفر على حوكمة عائلية كفاءة.

المطلب السادس: حوكمة المؤسسات في مؤسسة بريكسي " BRIKCI Frères "

الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة.

- الإسم: **BRIKCI Frères**
- العنوان: المنطقة الصناعية ، شتوان ، تلمسان ، الجزائر.
- المكلف بالتسيير: بريكسي مصطفى.
- قطاع النشاط: النسيج ، صناعة الزربية التقليدية.
- الشكل القانوني للمؤسسة: شركة تضامن " SNC ".

▪ عدد العمال:

24	عامل دائم
15	عامل مؤقت
/	عامل في إطار عقود ما قبل التشغيل
39	المجموع

ملاحظة: عدد العمال المؤقتين متعلق بحركة العمل و توافر الطلبات.

المساهمين/المالكين:

▪ المالك و/أو المالكين المؤسسين:

الفرع الثاني: إدارة المؤسسة

▪ المدير العام: بريكسي مصطفى.

الفرع الثالث: معلومات شخصية حول المجاب

مسير المؤسسة	
بريكسي مصطفى.	الإسم
/	سنة الإزدياد
/	المستوى العلمي
1965	سنة شغل المنصب
هو المؤسس و المسير	الصلة مع المالك

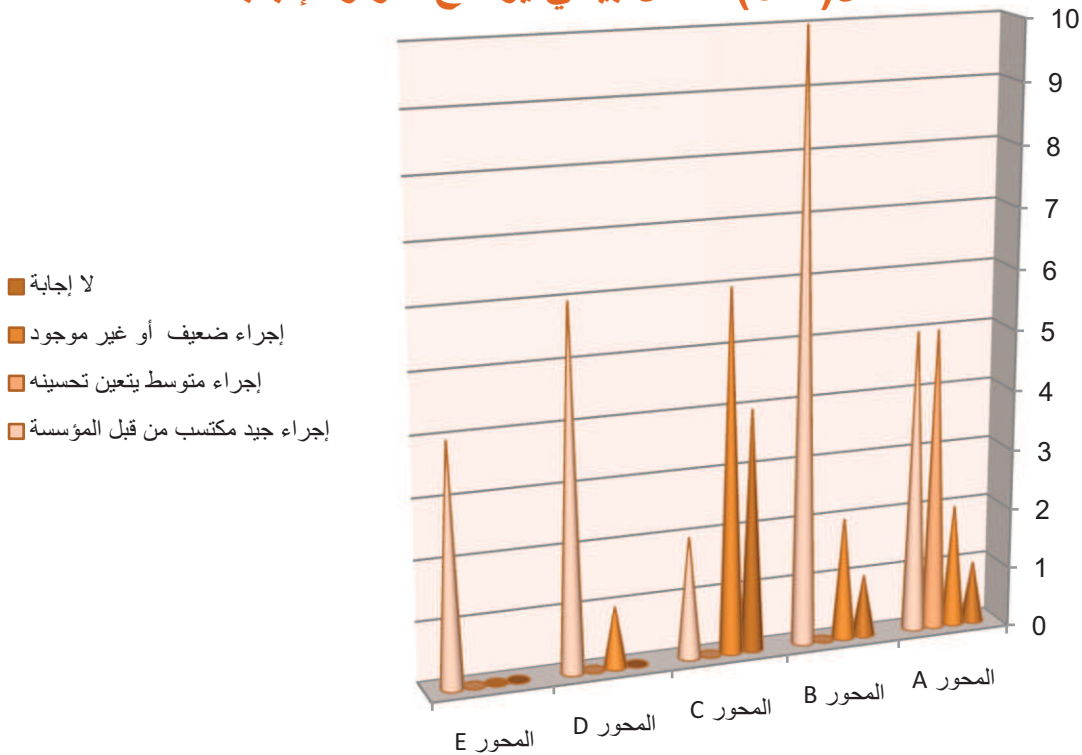
الفرع الرابع: سياسة المعلومة

كان لنا الشرف بالإنقاءنا مع السيد مؤسس و مسير المؤسسة، و الذي لم تكن لديه أي مشكلة في إستقبالنا و الإجابة على أسئلة الإستبيان.

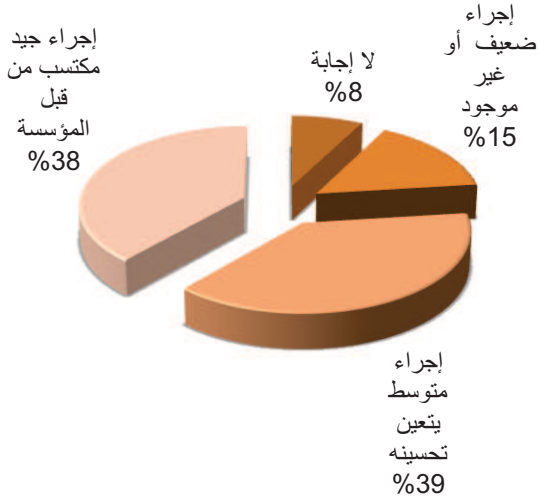
الفرع الخامس: الدراسة الإحصائية

إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة.	إجراء متوسط يتعين تحسينه.	إجراء ضعيف أو غير موجود.	لا إجابة.	
5	5	2	1	المحور A
10	0	2	1	المحور B
2	0	6	4	المحور C
6	0	1	0	المحور D
4	0	0	0	المحور E

شكل (4-5): شكل بياني يوضح تكرار الإجابات



المحور A

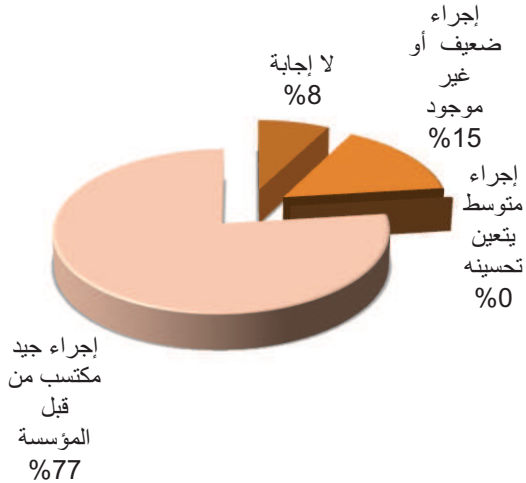


إمتنع المجابون على الإجابة على السؤال المتعلق بعدم وجود إجراءات مكتوبة أو غير مكتوبة تحدد حقوق المساهمين الأقلية.

و كذلك لا يملك المساهمين الحق الفعلي في توزيع الأرباح و يعتبر إجراء ضعيف ذلك المتعلق بمجلس عائلي.

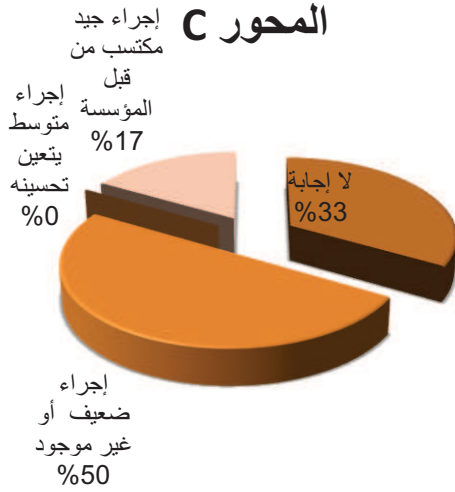
و هناك بعض النقاط التي يرى المجابون بأنها إجراءات متوسطة و يتعين تحسينها و هي التي الإستراتيجية ، الأهداف و الخيارات الإستراتيجية موضوعها الرئيسي.

المحور B

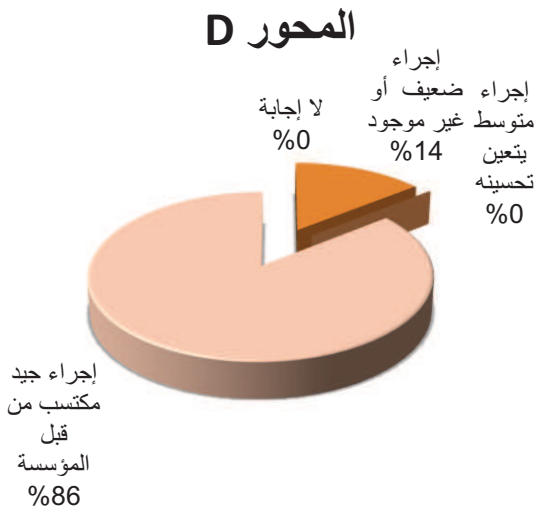


المؤسس هو المسير و المؤسسة لا تلجأ للإستشارة الخارجية ، أما الإستعانة بإداريين من خارج المؤسسة فهو إجراء ضعيف، لمجلس العائلة الحق في المراقبة. نظام التعويضات و الأجور محدد.

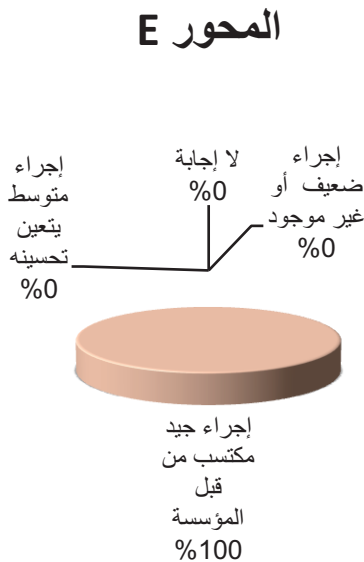
هناك عدة أسئلة تم الإمتناع عن الإجابة عليها و التي في نظرهم غير متعلقة بمؤسستهم و ذلك بسبب شكلها القانوني و هي السؤال رقم 27، 28، 35. أما التعيين في المديرية فيتم على أساس الكفاءة، بالإضافة إلى وجود قانون داخلي.



المؤسسة تتبنى سياسة الشفافية في المعلومات خاصة المعلومة المالية مع الموظفين، الزبائن، الممولين، البنك، بالإضافة إلى أنها تتبنى سياسة موارد بشرية و تمتثل للقوانين المسير لعلاقات العمل. إلا أنها لا تتحمل مسؤولية بيئية و إجتماعية .



الأمر المتعلقة بانتقال السلطة في المؤسسة مدروسة بشكل جيد ، بحيث يتم التحضير لخفاء و يقومون بتحديد المصادر الصراع لمعالجتها وهي تولى أهمية لعدة نقاط ك:



- تحديد المسؤوليات،
 - وضعية الذمة المالية،
 - المديونية،
- بالإضافة إلى التحضير لنقل الملكية خارج دائرة الورثة.

المبحث الخامس: النتائج و التوصيات

إستنادا على الإجابات المتحصل عليها من طرف المجاوبين، سنقوم بتحليلها و الإعتماد عليها لإثبات الفرضيات الموضوعية و الإجابة على الإشكالية المطروحة.

المطلب الأول: إختبار صدق الأسئلة و المحاور:

إعتمدنا على برنامج SPSS و هذا للتأكد من صدق محاور الدراسة و هذا إستنادا على دراسة صدق كل الأسئلة (الجدول (4-5)).

الجدول (4-5): دراسة صدق كل نقاط الإستبيان

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	
q1	.929	.875	الفرع الأول: المحور الأول: حقوق و واجبات المساهمين. عند الإستغناء على السؤال رقم 5 فإن مصداقية الإستمارة ترتفع إلى 0.897 ما نسبته 89.7% و بالمقابل فإن حذف بعض أحد الأسئلة التالية: 1،2،3،4،6،10،11،12 يؤدي إلى إنخفاض معامل ألفا كرونباخ.
q2	.929	.875	
q3	.929	.875	
q4	.748	.873	
q5	-.663	.897	
q6	.929	.875	
q7	.000	.883	
q8	.000	.883	
q9	.000	.883	
q10	.929	.875	
q11	.923	.869	
q12	.929	.875	
q13	.000	.883	
q14	.918	.866	
q15	-.222	.892	
q16	.000	.883	
q17	.999	.865	
q18	-.222	.892	
q19	.000	.883	
q20	-.791	.892	
q21	-.189	.886	

q22	.929	.875	17، أما حذف السؤال 22 أو 23 فيؤدي إلى وصول قيمة المعامل المذكور أعلاه إلى 0.87 أي 87٪.
q23	.986	.870	
q24	.000	.883	
q25	.000	.883	
q26	.000	.883	
q27	.918	.866	الفرع الثالث: المحور الثالث: المديرية التنفيذية. نحافظ على النسبة الكلية لصدق الإستبيان وهي 88.3٪، و هذا بحذف السؤال 29 و نحصل على زيادة قليلة فيصبح 88.6٪ في المعامل إذا حذفنا السؤال 33. لكن حذف أحد بقية الأسئلة سيؤدي إلى إنخفاض في نسبة صدق الإستبيان لهذا يجب تفادي ذلك.
q28	.918	.866	
q29	.000	.883	
q30	.923	.869	
q31	.923	.869	
q32	.923	.869	
q33	-.189	.886	
q34	.722	.872	
q35	.929	.875	
q36	.986	.870	
q37	.986	.870	الفرع الرابع: المحور الرابع: العلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين. حذف السؤال 45 تقابله نسبة 86.9٪، لهذا من الأفضل إبقائه ، لكن نلاحظ إرتفاع نسبة ألفا كرونباخ من 83.3٪ إلى 83.6٪ عند حذف أحد السؤالين 43، 44.
q38	.929	.875	
q39	.000	.883	
q40	.000	.883	
q41	.000	.883	
q42	.000	.883	
q43	-.189	.886	
q44	-.189	.886	
q45	.923	.869	
q46	-.663	.897	الفرع الخامس: المحور الخامس: إنتقال السلطة. أعلى نسبة صدق للإستبيان المقدم مرتبطة بحذف السؤال الأخير رقم 49 و تقدر بـ : 91.2٪، و تليها نسبة 90.4 % إذا حذف السؤال رقم 47، و في الأخير نسبة تقدر بـ : 89.7٪ إذا حذف السؤال 46.
q47	-.941	.904	
q48	.000	.883	
q49	-.950	.912	

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات و إختبار الفرضيات

سنعمل على تحليل البيانات حسب المحاور، و نستعين في هذا ببرنامج "Microsoft Exel"

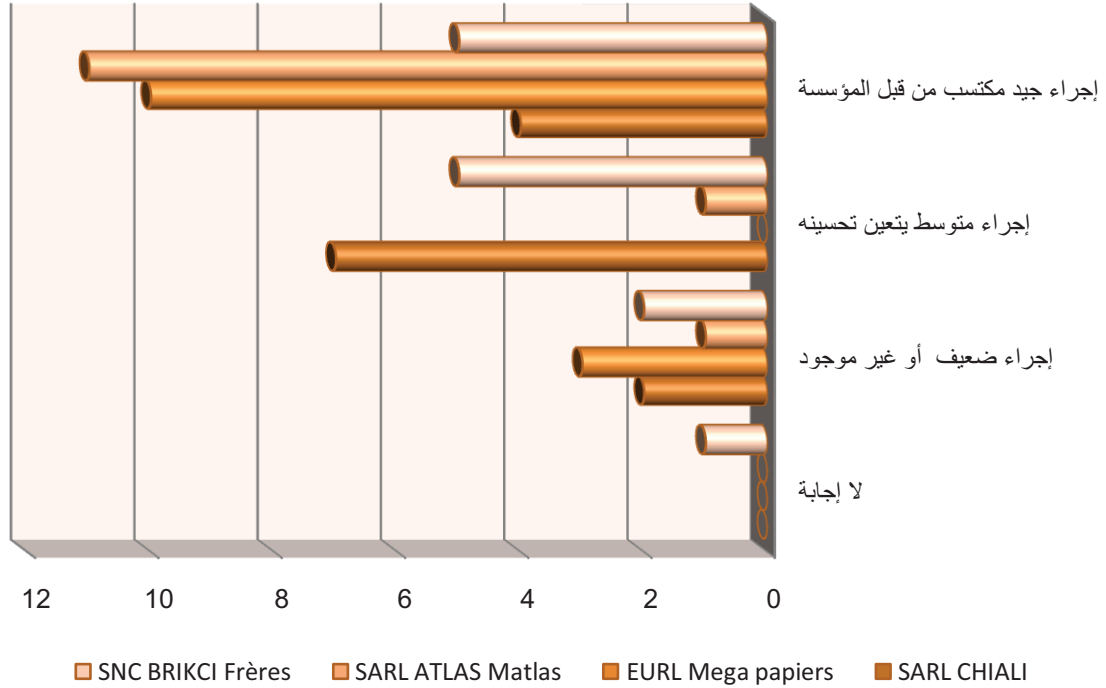
الفرع الأول: المحور A:

المحور A	لا إجابة	إجراء ضعيف أو غير موجود.	إجراء متوسط يتعين تحسينه.	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة.
مؤسسة شي علي "SARL"	0	2	7	4
" EURL" Mega papiers	0	3	0	10
مؤسسة أطلس "SARL"ATLAS Matlas	0	1	1	11
مؤسسة بريكسي إخوة "SNC" BRIKCI Frères	1	2	5	5

معظم الإجابات على الأسئلة كانت إجراء جيد مكتسب من طرف المؤسسة و هذا يدل على تمكن المساهمين من الحصول على حقوقهم خاصة تلك التي تتمثل في تمكنهم من مناقشة إستراتيجية المؤسسة و الأهداف الإستراتيجية لها و هذا ما يتوافق مع مضمون الفرضية الأولى.

والشكل البياني أدناه يوضح لنا أكثر النتائج التي تحصلنا عليها.

المحور A



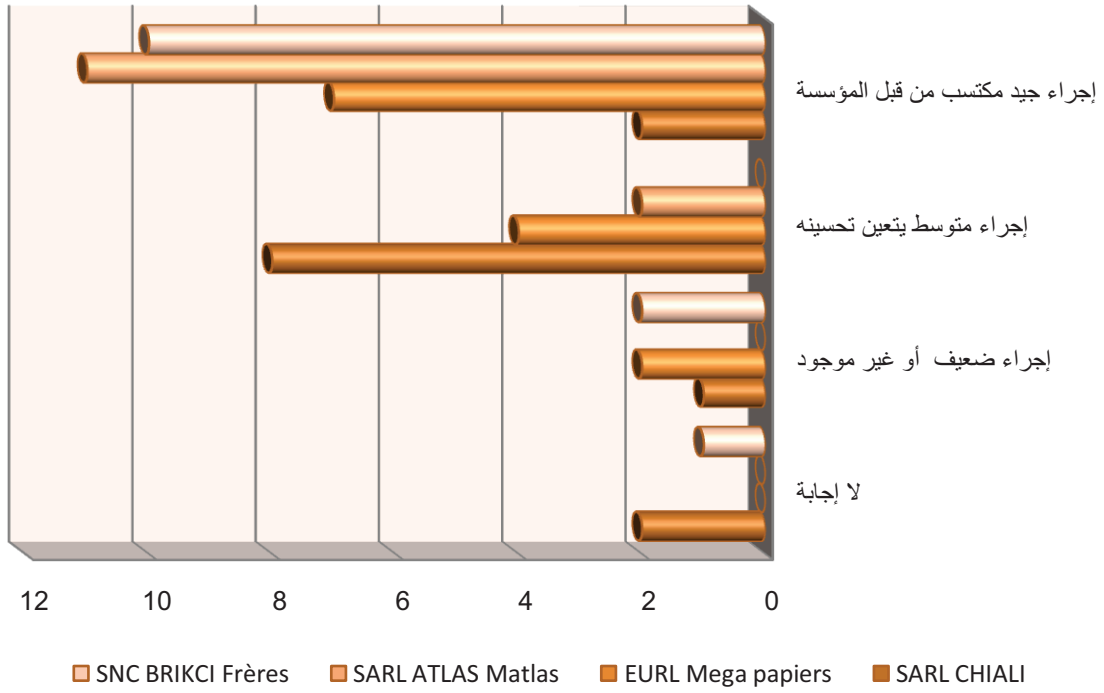
الفرع الثاني: المحور B:

الجدول التالي يلخص لنا تكرارات الإجابات المحصل عليها.

المحور B	لا إجابة	إجراء ضعيف أو غير موجود.	إجراء متوسط يتعين تحسينه.	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة.
مؤسسة شي علي "SARL"	2	1	8	2
" EURL " Mega papiers	0	2	4	7
مؤسسة أطلس "SARL" ATLAS Matlas	0	0	2	11
مؤسسة بريكسي إخوة "SNC" BRIKCI Frères	1	2	0	10

وبترجمة تكرار الإجابات في الشكل البياني أدناه، تمكنا من الوصول إلى أن جوانب المتعلقة بإدارة المؤسسة مأخوذة بشكل عملي أكثر، و أن المؤسسة العائلية لديها اهتمام أكبر و جيد بإدارة ملكيتها، و تولي إهتمام بما يتعلق بالتعويضات بالتوازي بإهتمامها بالإدارة.

المحور B

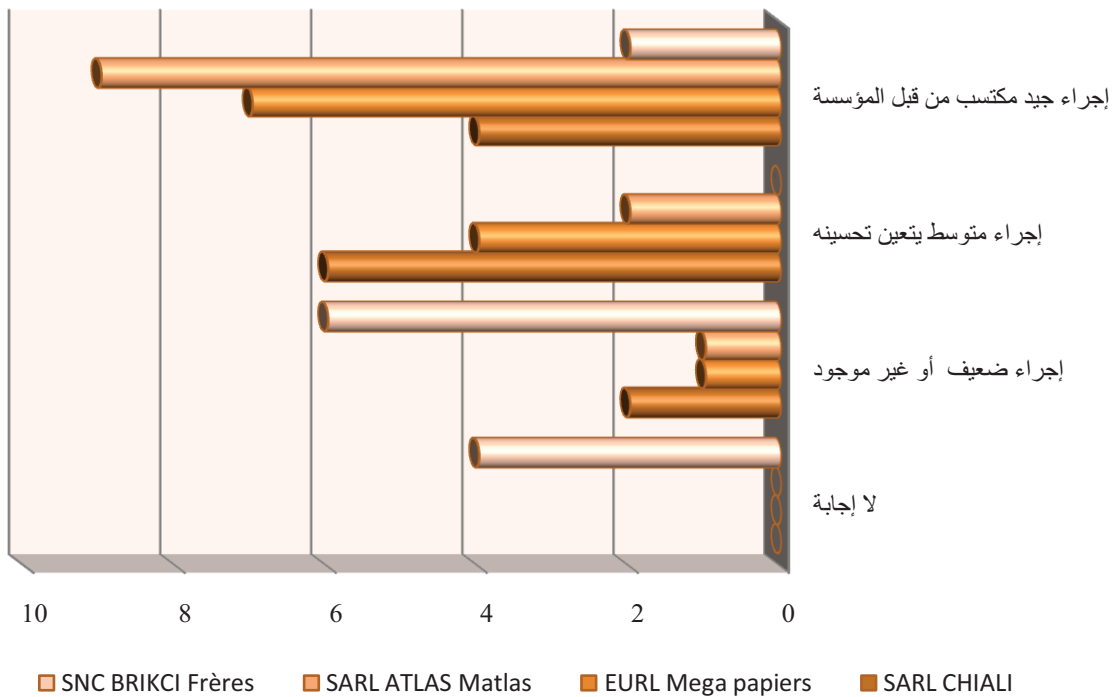


الفرع الثالث: المحور C:

هناك تنظيم جيد من ناحية توزيع المهام و تحديد الوظائف، مما يساعد في حركة العمل و نموه، و يوضح إعطاء المؤسسة أولوية لهذا الجانب أن لها سياسة موارد بشرية واضحة نوعا ما و هذا ما سيتضح في المحاور الأخرى.

المحور C	لا إجابة	إجراء ضعيف أو غير موجود.	إجراء متوسط يتعين تحسينه.	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة.
مؤسسة شي علي "SARL"	0	2	6	4
" EURL" Mega papiers	0	1	4	7
مؤسسة أطلس "SARL" ATLAS Matlas	0	1	2	9
مؤسسة بريكسي إخوة "SNC" BRIKCI Frères	4	6	0	2

المحور C



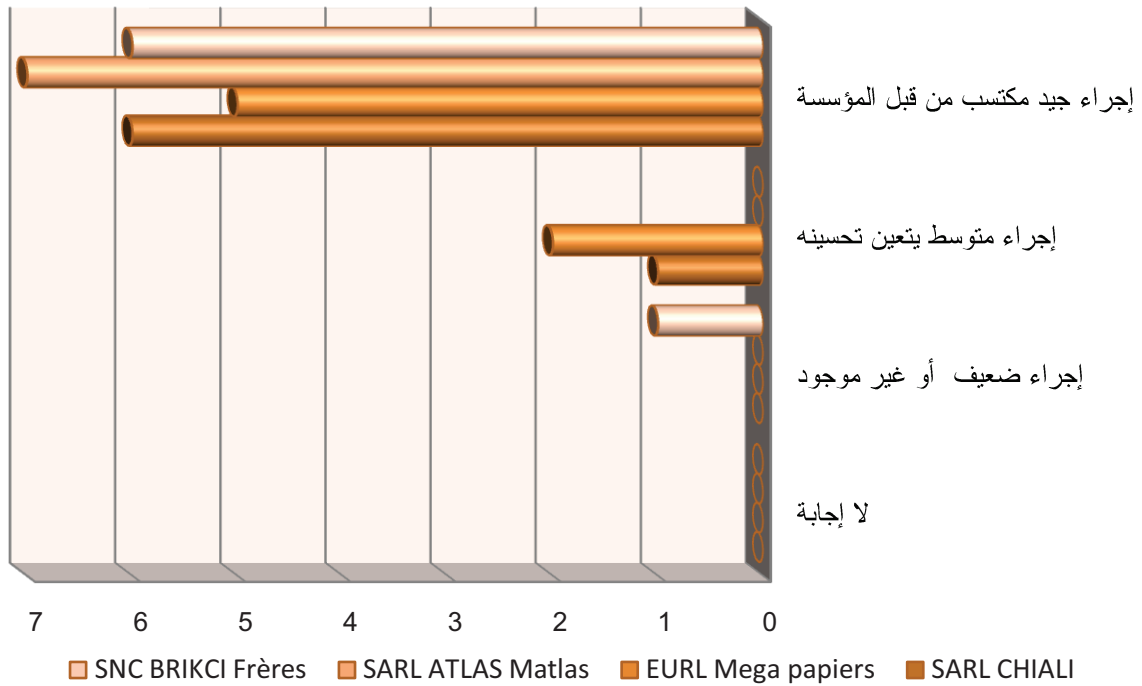
الفرع الرابع: المحور D:

المحور D	لا إجابة	إجراء ضعيف أو غير موجود.	إجراء متوسط يتعين تحسينه.	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة.
مؤسسة شي علي "SARL"	0	0	1	6
" EURL " Mega papiers	0	0	2	5
مؤسسة أطلس "SARL" ATLAS Matlas	0	0	0	7
مؤسسة بريكي إخوة "SNC" BRIKCI Frères	0	1	0	6

وصول المعلومة لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب مع الحرص على نشر المعلومات القانونية، و هذا ينفي ما ورد في الفرضية الثالثة.

و إتفقت فيه كل المؤسسات محل الدراسة، إلا أن درجة الإهتمام بتحمل المسؤولية البيئية و الإجتماعية و الأخلاقية تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

المحور D



الفرع الخامس: المحور E:

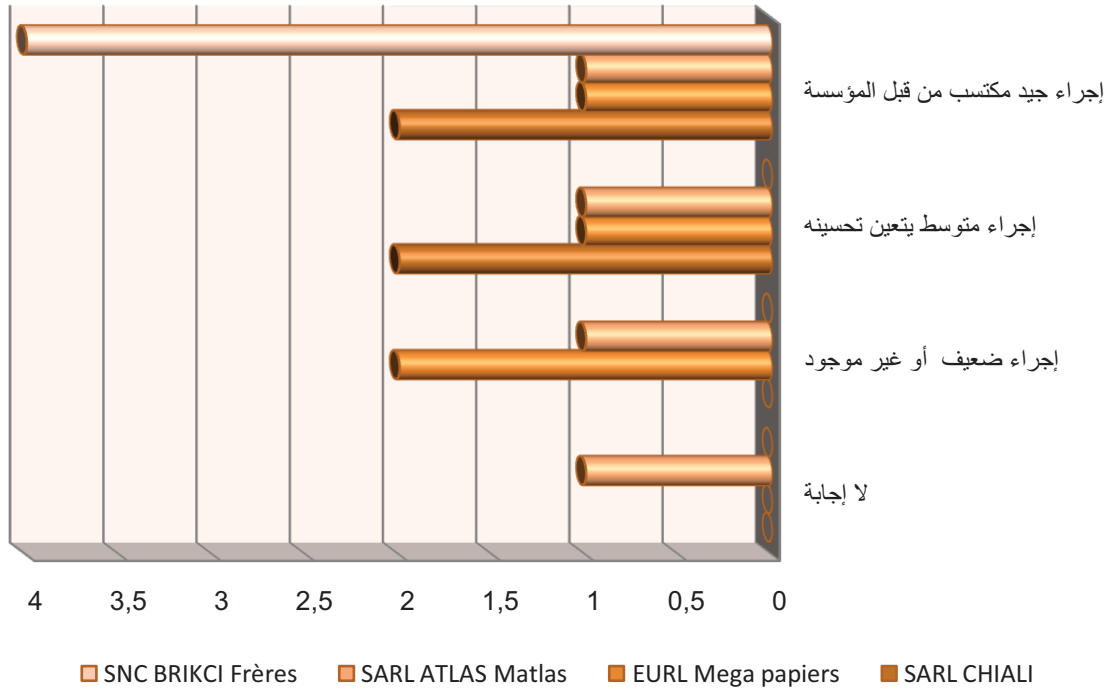
المحور E	لا إجابة	إجراء ضعيف أو غير موجود.	إجراء متوسط يتعين تحسينه.	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة.
مؤسسة شي علي "SARL"	0	0	2	2
"EURL" Mega papiers	0	2	1	1
مؤسسة أطلس "SARL" ATLAS Matlas	1	1	1	1
مؤسسة بريكسي إخوة "SNC" BRIKCI Frères	0	0	0	4

المؤسسات العائلية تهتم بموضوع انتقال السلطة لكن بدرجات متفاوتة، فنلاحظ أن مؤسسة بريكسي تنفرد باهتمامها أكثر بموضوع انتقال السلطة و الإمام بعدة جوانب متعلقة به.

إن الإهتمام بهذه النقطة يعتبر في نظرنا واجب اتجاه الأجيال القادمة، واجب اتجاه الورثة المالكين مستقبلا و واجب تجاه بقية أصحاب المصلحة.

و هناك من المؤسسات من تولي أهمية للشراكة مع من لديه أفكار جديدة و ليس لديها مشكلة إذا أثر هذا على شكلها القانوني من الحالي إلى شركة مساهمة.

المحور E



المطلب الثالث: النتائج و التوصيات

الفرع الأول:النتائج:

- ✓ ضمان حقوق المساهمين في المؤسسة العائلية و عملها على الحفظ على حقوق بقية أصحاب المصلحة.
- ✓ يجب على المؤسسة العائلية الاهتمام أكثر بالتنظيمات و الموائيق العائلية و هذا لما لهذه الأخيرة من أهمية بحيث يعتبر الميثاق أو الدستور العائلي مرجع للمؤسسة.
- ✓ مجلس العائلة يساهم في نمو المؤسسة العائلية و يسهل عليها عملية انتقال السلطة و الخلافة لهذا من الضروري التركيز على هذا الجانب.
- ✓ العمل أكثر على تحمل المسؤولية البيئية و الاجتماعية و الأخلاقية لأنها تنعكس إيجابيا على المؤسسة باعتبارها ركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات.
- ✓ المعلومة متوفرة للمساهمين و كذا الأطراف الشريكة الخارجيين ، فإعتبار الشفافية تعتبر من الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات فإن توفرها في المؤسسات العائلية يؤكد لنا تبني هذه الأخيرة لفكرة حوكمة المؤسسات. و ما ينقص هو ميثاق أو قانون خاص بها يحوي بنود تتناول موضوع الحوكمة فيها و توضح فيه نقاط متعلقة بمسؤوليتها اتجاه أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى أنها يجب أن يكون عندها شفافية أكثر بحيث الملاحظ أن هناك مشكلة في التصريح بالنتائج السنوية الصافية و كذا الميزانية السنوية أي الوضعية المالية للمؤسسة في المواقع الإلكترونية الخاصة بها.
- ✓ نمو المؤسسات العائلية و زيادة حجمها إلا أن معظمها يفضل أن يكون الشكل القانوني للمؤسسة "شركة ذات مسؤولية محدودة" و هذا للتخلص من القيود القانونية و حتى نموها يكون عبارة عن مجموعة من المؤسسات من نفس الشكل المذكور سابقا تدعى بـ"مجمع" .

الفرع الثاني: التوصيات:

- ✓ نشر ثقافة حوكمة المؤسسات في المجتمع.
- ✓ العمل من طرفنا كباحثين و أكاديميين على التركيز على هذا النوع من المؤسسات بشتى أشكاله القانونية، و العمل على جعل المؤسسات و بطريقة غير مباشرة على اللجوء إلى الجامعة كمركز بحث، لتوجيهها و مساعدتها في وضع دساتير عائلية و موثيق متعلقة بحوكمة المؤسسات.
- ✓ كل من حوكمة المؤسسات و المؤسسات العائلية موضوعين هامين و لهما وزن في علم الإدارة، و الإهتمام بهما و العمل على التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يعتبر نقطة جوهرية. بحيث تساعد المؤسسات العائلية على التفكير في عدة نقاط و منها فكرة تغيير الشكل القانوني من التي تكون عليه إلى شركات مساهمة.
- ✓ وضع قواعد تحفيزية للمؤسسات خاصة العائلية لدخول البورصة ، بتبيان مزاياها و فوائد الإدراج فيها.
- ✓ إعطاء صورة جيدة حول البورصة و كيفية عملها، و الهدف منها في الجزائر خاصة. و هذا متوقف على الاتصال بينها و بين المؤسسات.

الخاتمة العامة

تحقيق الشفافية و العدالة و كذا حماية حقوق المساهمين و أصحاب المصلحة هو الهدف الأساسي لحوكمة المؤسسات بالإضافة إلى أنها أداة لمحاربة الفساد المالي و الإداري. فتطبيقها يعطي ميزات إيجابية للمؤسسات بحيث يؤثر على : صورة المؤسسة ، صيت المؤسسة، المصداقية، وتحرك فيها المسؤولية الإجتماعية و تحافظ على الجوانب الأخلاقية.

إذا فالحوكمة كنظام فإن هيكل هذا النظام يركز على المساءلة ، الشفافية، العدالة والمسؤولية و لهذا فإن الحوكمة ستساعد في حل عدة مشكلات و الناتجة عن علاقة الوكالة. و هناك آليات محددة و أخرى غير محددة، و هناك آليات معتمدة و أخرى تلقائية (عفوية).

تتطلب وجود هياكل في كل من المؤسسة و العائلة على حد سواء. و هذا لحماية حقوق جميع الأطراف لكن رغم هذا إلا أنه هناك مشاكل تكون، بين الأجيال فإما تكون متعلقة بالعلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة أو بنتائج المؤسسة (الوضع المالية)، أو تولد الصراع حول الخلافة، أو عدم التوافق بين إستراتيجية المؤسسة و مصالحها. و الملاحظ أن المؤسسات العائلية في الجزائر غير مقيدة في البورصة و هذا ما يستدعي إستخدام أدوات حوكمة المؤسسات التي وضعها مركز المشروعات الدولية الخاصة والمتمثلة في: صحيفة التعليمات، لماذا حوكمة المؤسسات؟، منظومة تطور الأداء، قائمة طلب المعلومات، التعريف النموذجي لاستقلال عضو مجلس الإدارة، عينة برامج تحسين حوكمة المؤسسات، قائمة المراجعة الإشرافية.

و التي وردت في دليل حوكمة المؤسسات في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا و الذي احتوى أيضا على تجربة مؤسسة أن.سي.أ رويبة بالإضافة إلى هذا فإن الجزائر في 2008 تم إصدار "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" من طرف .GOAL08

بمشاركة ممثلي بعض المؤسسات و مجموعة من الخبراء و خص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص و كان للمؤسسات العائلية نصيب في ذلك.

و اعتمادا على أحد الملاحق المرفقة بالميثاق و المتمثلة في إستبيان، قمنا بالدراسة التطبيقية، بحيث تمكنا في الأخير من الوصول إلى تحقيق الفرضية الأولى و التي تقول أن: "حقوق المساهمين محددة في المؤسسات العائلية" ، و الوصول إلى نتائج تنفي الفرضية الثانية المتعلقة بأصحاب المصلحة و أن حقوقهم غير مضمونة في المؤسسة العائلية الجزائرية، و كذلك الفرضية الثالثة القاضية بعدم وجود الشفافية في الإفصاح على المعلومات، خاصة المالية.

و توصلنا إلى أن المؤسسات العائلية في الجزائر تحتاج إلى وضع ميثاق عائلي لما له من أهمية، و يجب عليها العمل على دراسة فكرة تغيير الشكل القانوني من الحالي إلى شركة مساهمة، مما سيساعدها على النمو و التوسع كما سطر السيد مؤسس و مسير مؤسسة "Mega papiers" ، عندما صرح لنا بأنه ليس لديه مشكلة في تغيير الشكل القانوني إذا ما توفر الشريك الوطني أو الأجنبي الذي يأتي بأفكار جديدة تمكنهم من التوسع و إنتاج شيء جديد.

تحتاج أيضا إلى دراسة موضوع الخلافة و إنتقال السلطة و وضعه في قائمة أولوياتها، بالإضافة إلى الإهتمام أكثر ب: الشفافية، المسؤولية، العدالة و المساءلة باعتبارهم مكونات هيكل نظام حوكمة المؤسسات.

و من المهم أن تفتح المجال للباحثين للتمكن من دراسة هذا النوع من المؤسسات باعتبارها في نظرنا الأداة التي ستمكننا من زيادة قيمة إضافية في الاقتصاد الوطني خاصة إذا تبنت فكرة حوكمة المؤسسات قلبا و قالبا (أي شكلا و مضمونا) .

المراجع

المراجع باللغة العربية :

المؤلفات العامة :

- بلال خلف السكارن، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، ط2، 2008.
- شارلز هل، جارديث، جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب ومراجعة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008.
- جان بول بتيز، المائة كلمة في الإقتصاد، المؤسسة الجامعية للدراسات، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ط1، 2008.
- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، ط1، 2009.
- طارق محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، -الأعمال والمجتمع-، دار وائل للنشر، ط2، 2008.
- عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، 2007.
- جان بول بتيز، المائة كلمة في الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ط1، 2008.
- محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.
- فليح حسن خلف، الأسواق المالية النقدية، جدار الكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2006.
- أرشد فؤاد التميمي، الأسواق المالية - إطار في التنظيم وتقييم الأدوات، دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2010.
- محمد أحمد عبد النبي، الأسواق المالية، -الأصول العلمية والتحليل الأساسي-، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2009.

المراجع :

- محمد يوسف ياسين، البورصة - عمليات البورصة، تنازع القوانين، إختصاص المحاكم -، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2004.
- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد ط1، 2006
- عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 2007
- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن، 2007.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة "أبعاد الريادة"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
- مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل "القيادة المتميزة الجديدة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2009
- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، عمان، ط العربية، 2008
- شمعون شمعون، البورصة - بورصة الجزائر-، أطلس للنشر، ط 1، الجزائر، 1999
- عمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر، 2009
- رضا اسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة، القاهرة، ط1، 2008
- نادية فضيل، أحكام الشركة طبقاً للقانون التجاري الجزائري (شركات الأشخاص)، دار هومة، ط6، 2006
- معن محمود عباصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغير، ط1، 2008،
- نينا جاكوب، ترجمة علا أحمد إصلاح، إدارة المؤسسات المتعددة الثقافات، مجموعة النيل العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ط1، 2008
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، (تنقص سنة النشر).

المؤلفات الخاصة:

- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، 2008.
- طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2007.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007/2006.
- عبد الوهاب نصر علي، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الجزء 3، "دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- عمرو علاء الدين زيدان، إدارة الشركات العائلية، 5 قضايا إستراتيجية معاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- مروة أحمد ، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات، الشركة العربية المتحدة، ط2008.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، 2008 .

الموسوعات و المعاجم

- فريق من المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة، دار المشرق الثقافي، ط1، الأردن، 2006.
- عبد الوهاب نصر علي، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الجزء الثالث، - دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

أطروحات الدكتوراه

- أونان بومدين، دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة، الإشراف: د. كرزابي عبد اللطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010-2011.

المقالات:

- أشرف حنا ميخائيل، "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، سبتمبر 2005.
- بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، "الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية-بالإشارة لحالة الجزائر-"، الأزمة المالية و الإقتصادات الدولية و الحوكمة العالمية، منشورات ش إ م ف أم، جامعة سطيف، 2009.
- سكاك مراد، فارس هباش، "دور التدقيق الإجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة إجتماعا في ظل الإنفتاح الخارجي"، الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، بصوت الملتقى الدولي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009
- شيخي بلال، السوق المالية ودورها في تحويل التنمية في المغرب العربي، دراسات اقتصادية، العدد 12، فيفري 2009
- محمد طالبي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة مجلة دراسات اقتصادية، العدد 12، دار الخلدونية، الجزائر، 2006
- غريب جبر جبر، دراسة تحليلية للجوانب المالية والمحاسبية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007،
- ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006،

- حسين بو رغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، العدد 05 / 2005، ص 154.
- موثق اليافي، فصل السلطات وصلاحيات مجلس الإدارة والشركات العائلية، بحوث مؤتمر "متطلبات حركة الشركات وأسواق المال العربية": المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ماي 2007
- مصطفى أبو بكر، دور ميثاق ومجلس العائلة في استقرار ونمو الشركات العائلية، ورقة مقدمة في ملتقى "الشركات العائلية في العالم العربي"، دمشق، سبتمبر 2003، الشركات العائلية في العالم العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011
- مصطفى صادق المنين، الشركات العائلية التونسية بين دوافع التمسك بطابعها العائلي وحوافز انفتاحها على السوق المالية، ورقة عمل بملتقى "الشركات العائلية في العالم العربي: إدارة الأزمات في الشركات العائلية"، الكويت، مايو 2005، الشركات العائلية في العالم العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011
- شريقي عمر، "دور و أهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي"، الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث الملتقى الدولي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009
- مؤيد الفضل، "العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة"، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، الجزء 2، الطبعة العربية الأولى، 2010، ص 28.
- مصطفى حسن بسيوني السعدني، "الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات"، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، نوفمبر 2006، ص 146

- محمد طارق يوسف، "حوكمة الشركات و التشريعات اللازمة لسلامة التطبيق"، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، نوفمبر 2006.
- صلاح الدين الأمام، إدارة الحكم الراشد في المصارف -دراسة تحليلية-، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير ، ج 3، الطبعة العربية الأولى، 2010،
- مؤيد الفضل، "العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة"، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، الجزء 2، الطبعة العربية الأولى، 2010.
- رفيق الأغا، إيهاب الأغا، الريادة بمنظور استراتيجي، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، ج1، ط1، مكتبة المجتمع العربي، 2010.
- طلال الحجاوي، عبد الخالق الراوي، تحليل العلاقة بين العوائد التشغيلية وأنماط سلوك قادة الشركات، التفكير الإداري و الإستراتيجي، ج 2، 2010 .

مداخلات الندوات و الملتقيات:

- بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، دراسة وتحليل، تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، 18 و 19 مايو 2011
<http://iefpedia.com/arab/?p=27465>
- زايد مراد، الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول: المقاولتية : التكوين و فرص الأعمال، جامعة بسكرة الجزائر، 06-07-08/04/2010.
<http://iefpedia.com/arab/?p=17532>
- سليمان ناصر، عواطف، محسن تويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصين المصرفية الإسلامية، ملتقى دولي بعنوان: "الإقتصاد الإسلامي، الواقع والرهنات"، 23-24 فيفري 2011 جامعة غرداية.

<http://iefpedia.com/arab/?p=25249>

- رويبة عبد السميع، حجازي اسماعيل، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق شركات، رأس المال، المخاطر، ملتقى دولي بعنوان: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، 17-18/04/2006، جامعة شلف
www.kantakji.com/figh/files/economics/03o.pdf

- دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الوطنية 15 للجودة، 01-02/12/2010 دمشق، سوريا.

<http://iefpedia.com/arab/?p=22851>

- روابح عبد الباقي، العابد لزهرة، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي، "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة البليدة، 18-19 مايو 2011.

<http://iefpedia.com/arab/?p=27495>

- جمعية هوام، لعشوري نوال، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية"، ملتقى وطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع رهانات و آفاق.

<http://iefpedia.com/arab/?p=28450>

- عماد محمد أبو عجيلة، علام حميدان، "أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح - دليل من الأردن -"، الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث الملتقى الدولي المنعقد بجامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009، منشورات ش إ م ف أم، 2009.

النصوص القانونية التنظيمية:

-القانون التجاري الجزائري

Les références

Les ouvrages généraux :

- Jean François Souterain, Philippe Farcet, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI ed, Alger 2007, Foucher, Paris 2006.
- Jean Michel Plane, Théorie des organisations, 3^{ème} ed DUNOD.
- François coulomb, Management des entreprises, ed ellipes, Paris 2007.
- Olivier Bouda-Olga, l'économie de l'entreprise, ed du seuil, 2003.
- Pascal charpentier, Management et gestion des organisations, Armoud colin, Paris, 2007
- Bernard Bandry, Economie de la firme, Ed la Découverte, Paris, 2003.

Les ouvrages spéciaux

- DENIS KENYOU-ROUVINEZ ; John L.WARD, les entreprises familiales, presses universitaires de France, 1^{er} edition, 2004.

Les thèses :

- Isabele Mentelet ALLEMAND ; "Contribution à la théorie de la gouvernance : le marché des dirigeants mécanismes particulier de gouvernance des entreprises" Thèse de Doctorat .(ifa-asso.com/download.php?module = documents &file...)

Les articles

- KERZABI Abdelatif, CHELLIL Abdelatif, "la gouvernance d'entreprise dans les pays du sud: Marché et compétences"; colloque international « La gouvernance d'entreprise, l'éthique et la responsabilité sociale », Université de Tlemcen, le 05 et 06 /12/ 2007.

- Abdelatif KERZABI, Wassila Tabet LACHACHI, L'entreprise familiale en Algérie:de l'indépendance au conservatism, « *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé* », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A11C35_FINAL.pdf

مواقع ما بين الشبكات :

- ar.wikipedia.org/wiki/ثقافة
 - ar.wikipedia.org/wiki/حوكمة
 - <http://ec.enropa.eu/governance/docs/doc5-en.pdf>
 - <http://ec.enropa.eu/governance/docs/doc5-en.pdf>
 - <http://iefpedia.com/arab/?p=28392>
 - عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007.
 - <http://iefpedia.com/arab/?p=28343>
 - نعمان عباسي، الحكم الراشد وأولوية المشهد النخبوي في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد 10، سبتمبر 2010.
 - eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../1.doc
 - خالد الخطيب، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية.
 - <http://www.algeriacorporategovernance.org/download/Code-ara.rar>
 - www.personal.umich.edu/~mizruchi/tsweb.pdf
- MARK S. MIZRUCHI, Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations, *University of Michigan*, April 2004.
- islamfin.go-forum.net/t2069-topic
 - دبله فاتح، بن عيشي بشير، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية و الأنظمة المحاسبية و أثرها على مستوى أداة الأسواق.
 - fr.wikipedia.org/wiki/Théorie_de_l'agence
 - <http://en.wikipedia.org/wiki/George-Akerlaf> (31/10/2011)
 - <http://en.wikipedia.org/wiki/information-asymmetry> (31/10/2011)
 - ethesis.unifr.ch/theses/downloads.php?file=ledentu.pdf

- fr.wikipedia.org/wiki/Coût_de_transaction
- <http://iefpedia.com/arab/?p=28472>
حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها".
- gerard.Charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/ENCYCGE.pdf
- <http://en.wikipedia.org/wiki/board-of-directors>
Paul ANDRÉ, Eduardo SCHIEHLL, Systèmes de gouvernance, actionnaires et dominants performance future des entreprises, *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 7, N° 2, juin 2004, 13/11/2010.
- leg.u-bourgogne.fr/wp/1010702.pdf
Laurence GODARD, La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance, Juillet 2001
- leg.4-bourgogne.fr/wp/1050902.pdf
Isabelle ALLEMAND ; « le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de littérature »
- www.cergan.org/fileadmin/files/cerog/wp/559.pdf
Ahmed El Aouadi, « les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises : le cas MAROCAIN ».
- <http://www.oecd.org/>
- www.regionalstudiescentrer.net/.../RS.4_10_3.pd...
نوفل قاسم علي الشهبان، مقومات الحكم الراشد في استدامة التنمية العربية
- <http://iefpedia.com/arab/?p=27565>
فريد كورتل، ليجيري نصيرة، الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية
- <http://www.theprofessionals.com.sa/family-works.html>
- <http://www.samisalman.com/ar/com:booksplus.php?id=12>
سامي تيسير سلمان، التخطيط الإستراتيجي للشركات العائلية
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/entreprise-familiale>
- <http://www.samisalmane.com/ar/com-etudesplus.php?id=7>
مقبل صالح أحمد الذكير، نشوء الشركات العائلية واندثارها (1)
- www.cipe.org/regional/menacg/corpGovGuidesookArabic.pdf
- <http://www.theprofessionals.com.sa/family-works.html>
- <http://www.sawisalwan.com/ar/com-etudesplus.php?id=11>
مقبل صالح أحمد الذكير، ميثاق الشركات العائلية،
- www.cipe.org/regional/menacg/.../CorpGovGuidebookArabic.pdf
دليل تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة، فبراير 2011.
- www.Cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

- www.sgbv.dz
- <http://www.bvmt.com.tn/AR/company/?view=history>
- ar.wikipedia.org/wiki/تونس_بورصة
- <http://www.casablanca-bourse.com/bourseweb/ar/content.aspx?IdLink=159&Cat=5>
- riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2011/03/doc-238.pdf

Samia GHARBI, LES PME/PMI EN ALGERIE: ETAT DES LIEUX, Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE, Mars 2011.

- www.groupe-kherbouche.com
- www.groupe-chili.com

الملاحق

حوكمة الشركات والمؤسسة العائلية.

الحكم الراشد والمؤسسة العائلية.			
مرحلة نمو المؤسسة العائلية.			
السلالة العائلية (كونفدرالية أبناء العمومة).	الشراكة الأخوية	مرحلة الإشاء: المؤسس	مميزات
يأخذ أبناء العمومة المشعل: إنهم أبناء الأبناء/مؤسسة عائلية من الجيل الثالث.	يتولى إخوة أو أبناء المؤسس مسؤوليات أكثر في المؤسسة، مؤسسة عائلية من الجيل الثاني.	المؤسسة تتمركز حول مؤسسها.	الحكم
غياب التمييز بين الذمة المالية والعائلية والأملاك الاجتماعية.	غياب التمييز بين الذمة المالية والعائلية والأملاك الاجتماعية.	غياب التمييز بين الذمة المالية الشخصية والعائلية والأملاك الاجتماعية.	الراشد.
صعوبة التمييز بين خزينة المؤسسة وأرباح الأسهم ورواتب المساهمين العاملين في المؤسسة.	صعوبة التمييز بين خزينة المؤسسة وأرباح الأسهم ورواتب المساهمين العاملين في المؤسسة.		
صعوبة تنظيم نقل الأصول غير المسجلة بالميزانية (الحصيلة).	صعوبة تنظيم نقل الأصول غير المسجلة بالميزانية (الحصيلة).		
تشنت القرارات والخطط بين مفهوم المساهم والمدير التنفيذي للمؤسسة.	تشنت القرارات والخطط بين مفهوم المساهم والمدير التنفيذي للمؤسسة.	مركزية القرار	

صعوبة التحكم في عدم شفافية التسيير .	صعوبة التحكم في عدم شفافية التسيير .	انعدام شفافية في التسيير .	
تصبح الخبرة الخارجية وتوظيف المهارات ضرورة ملحة.	تزايد التصارع مع الخبرة الخارجية.	الاستعانة المحدودة للاستشارة والخبرة الخارجية	
تزايد المشاكل مع الأطراف الشريكة الخارجية.	تزايد المشاكل مع الأطراف الشريكة الخارجية.	تعتمد العلاقة مع الأطراف الشريكة على أساس العلاقات الشخصية للمؤسس .	
صعوبة دخول رأس المال الخارجي .	صعوبة دخول رأس المال الخارجي .	إن دخول عوامل خارجية في رأس المال أسهل ولكنه غير حساس .	

<ul style="list-style-type: none"> - مشكلة توافق أسري حول رؤية/مفهوم الشركة. - توظيف أفراد الأسرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة/ مساهمين والفصل بين الأدوار (المساهم/ التنفيذي/ الموظف). - حقوق المساهمين. - سهولة الأسهم (رغبة بعض أفراد الأسرة في الانسحاب). - تسيير الخلافات. - اختيار ودور المهارات الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مشاكل متعلقة بتوزيع المهام بين الورثة. - إنشاء وتوظيف أجهزة اجتماعية والتسيير. 	<ul style="list-style-type: none"> - مشاكل ضعيفة متعلقة بالتسيير، وبالخصوص توقعات/ التنبؤ بالخلافة. - مشاكل تسيير كبيرة. 	مشاكل التسيير.
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الوضع القانوني للشركة وإضفاء الطابع الرسمي على هيئات الإدارة والتحكم. - إنشاء هيئات استشارة عائلية دون المساس بالمساهمين المحتملين غير منتمين للأسرة. - تحديد رؤية الشركة. - توضيح الفارق بين أفراد الأسرة/ المساهمين/ مسيرين/ موظفين. - إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إضفاء الطابع الرسمي على هيئات الإدارة والتحكم. - إنشاء هيئات استشارة عائلية دون المساس بالمساهمين المحتملين غير منتمين للأسرة. - تحديد رؤية الشركة. - توضيح الفارق بين أفراد الأسرة/ المساهمين/ مسيرين/ موظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> - إضفاء الطابع الرسمي على استخدام الخبرة والخبرة الخارجية بطريقة استراتيجية وفعلية. - إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة مع أصحاب المصلحة المشتركة. - الفصل الواضح بين الذمة 	متوصيات الحكم الراشد

<ul style="list-style-type: none"> - تبني خطوة الاستعانة بمسيرين مستقلين عن العائلة. - اعتماد واستخدام مهارات إدارية خارجية وتوضيح مهام ودور كل من فرد من أفراد الأسرة في مجال الإدارة والتسيير. - تطهير الذمة المالية للشركة. - إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات وقواعد الرقابة الداخلية ومراجعة حسابات مستقلة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات الإدارية. - تبني خطوة الاستعانة بمسيرين مستقلين عن العائلة. - اعتماد واستخدام مهارات إدارية خارجية وتوضيح مهام ودور كل من فرد من أفراد الأسرة في مجال الإدارة والتسيير. - تطهير الذمة المالية للشركة. - إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات وقواعد الرقابة الداخلية ومراجعة حسابات مستقلة. - تحديد قواعد نشر المعلومات داخليا وخارجيا. 	<p>المالية الشخصية وذمة المؤسسة المالية.</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاستعانة بمهارات خارج الأسرة في مجال التسيير. - إعداد البديل/الخلف من داخل الأسرة أو خارجها. 	
<ul style="list-style-type: none"> - الجمعية العامة. - مجلس الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الجمعية العامة. - مجلس الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مستشارون خارجيون. - المدراء: مجلس الإدارة. 	آليات

<ul style="list-style-type: none"> - مجلس الإدارة. - مجلس الأسرة (التشاور/المداورة الداخلية للأسرة). - المساهمين. - عهد أو ميثاق الأسرة (رؤية عامة للأسرة). - قواعد الأجور. - دليل الإجراءات. - مراجع الحسابات. - تحديد المناصب الحساسة أو قد تكون هناك ضرورة للتوظيف الخارجي. - وثيقة استراتجية. - الخطة المالية (خطة الأعمال). - تقرير الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مجلس الإدارة. - مجلس الأسرة (التشاور/المداورة الداخلية للأسرة). - المساهمين. - عهد أو ميثاق الأسرة (رؤية عامة للأسرة). - قواعد الأجور. - دليل الإجراءات. - مراجع الحسابات. - تحديد المناصب الحساسة أو قد تكون هناك ضرورة للتوظيف الخارجي. - وثيقة استراتجية. - الخطة المالية (خطة الأعمال). - تقرير الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وثيقة استراتجية. - خطة المالية (الأعمال). - تقرير الإدارة. 	التسيير
--	--	--	---------

مخطط نموذج دستور العائلة.

وضع الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية

1. قيم وأهداف المشروع العائلي

- ما هي قيم الشركة وثقافتها؟
- بيان قيم العائلة ومعتقداتها.
- مخطط لمبادئ المشروع العائلي.

2. صنع القرار والمؤسسات في العائلة

كيف تقوم العائلة بصنع القرار؟

جمعية العائلة

- أهداف جمعية العائلة.
- وظائف جمعية العائلة.
- اجتماعات جمعية العائلة.
- أمين سر جمعية العائلة.

مجلس العائلة

- هدف مجلس العائلة.
- تكوين مجلس العائلة.
- وظائف مجلس العائلة.
- قرارات مجلس العائلة.
- اجتماعات مجلس العائلة.
- أمين سر مجلس العائلة.

اللجان والوظائف والأنشطة الأخرى للعائلة

- اللقاءات الاجتماعية.
- الاجتماعية الإخبارية.
- التواصل مع الجمهور.

في بيئة تعتبر المعلومات فيها ذات أهمية قصوى، يجب أن تُحفظ جميع البيانات وتتم حمايتها . وبدلاً من مجرد جمع المعلومات وإيداعها، يجب أن تنظم المعلومات المكتوبة في ملفات خاصة؛ ويجب في الوضع المثالي أن تكون جميع المعلومات في شكل رقمي ويتم الاحتفاظ بها . ويساعد جمع المستندات الشخصية، والخطابات وغيرها في بناء أرشيف للعائلة يعكس تاريخها.

3. المساهمة وأحكام اتفاق المساهمين

ما الذي يجب على المشروع العائلي فعله عند مواجهة مشكلة ما تتعلق بأسهم الشركة؟

- القواعد التي تحكم بيع/نقل ملكية الأسهم.
- توزيعات الأرباح وإعانات أفراد العائلة.
- القواعد التي تحكم إصدار الأسهم.
- الضمانات والامتيازات على الأسهم.
- جميع الأحكام الأخرى ذات الصلة الواردة في اتفاق المساهمين.

4. تضارب المصالح

كيف يمكن للمشروع العائلي إدارة ومنع كل المواقف المحتملة من أن تؤدي إلى تضارب في

المصالح؟

5. توظيف أفراد العائلة

ما هي سياسة الشركة فيما يتعلق بتوظيف أفراد من العائلة أو من خارجها؟

• أفراد العائلة المؤهلون للانضمام.

• معايير الدخول.

• فرصة التوظيف.

• سياسة العائلة في الإشراف وعملية التقييم.

• سياسة العائلة التي تحكم التوظيف.

يجب التعريف بهذه السياسة في أرجاء الشركة، وأن تنفذ بثبات، لما يمكن أن تحدثه من أثر نفسي عظيم على العمالة كافة والإدارة غير المتصلة.

ويجب أن يتناول هذا الجزء سياسة المشروع العائلي التي تتعلق بكيفية التعامل مع العاملين المخلصين والموهوبين من خارج العائلة، وكذلك الضرورة المحتملة لوجود مديرين غير تنفيذيين/مستقلين أو استشاريين من الخارج. كما يجب أن تحدد أيضاً كيفية وضع إطار مهني للعمل، واتخاذ قرار بشأن إدخال مدراء ذوي خبرة وقدرات من الخارج إلى المجلس.

6. قضايا تعاقب الأجيال في الإدارة

ما القواعد السارية على أفراد العائلة من الجيل الثاني الذين على استعداد للعمل؟ ولماذا تلتزم العائلة بأعمال وملكية الجيل التالي؟

• ميثاق خطة تعاقب الأجيال في المناصب الرئيسية خاصة المدير العام.

7. مدونة العائلة لقواعد السلوك

يجب أن يعمل كل مشروع عائلي على أساس أخلاقيات عمل سليمة تنطوي على ممارسات توظيف جيدة وتعامل يتسم بالأمانة والاحترام مع الآخرين، ومعاملتهم كأصحاب مصالح.

ويجب أن تضع الشركة مدونة قواعد السلوك، غير أنه إذا قرر المجلس عدم ضرورة وضع هذه المدونة بشكل مستقل، فيمكن أن يتضمن دستور العائلة أحكام هذه الوثيقة.

8. تدريب وتعليم أفراد العائلة

كيف يمكن أن تقدم العائلة التعليم لجميع أفرادها بشأن كيفية التعامل مع كافة المشكلات

الواردة في دستور العائلة؟

• مجالات وأساليب التعليم والتدريب لأفراد العائلة.

• من الذي ينبغي عليه المشاركة في العملية التعليمية.

9. الأعمال الخيرية للعائلة

تتضمن الملكية نوعاً من المسؤولية، ويجب أن يتحمل أفراد العائلة المسؤولية تجاه أفراد العائلة الآخرين، وأن يعبروا عن احترام حقيقي لثروة الشركة وأصولها. ويجب أن يحدد دستور العائلة كيفية استخدام الثروة الناتجة عن النشاط. فعلى سبيل المثال، يجب أن يذكر ما إذا كان من المخطط أن يضخ رأس المال الناتج بأكمله في الاستثمارات أو دفع توزيعات أرباح كبيرة. كما يجب أن تستخدم الثروة أيضاً في الاستثمار في التعليم، أو كصندوق في حالة وقوع المشكلات، أو لتمويل الشركات المبتدئة الواعدة أو غيرها من مشروعات أفراد العائلة.

10. مراجعة دستور العائلة

يجب على العائلة أن تعتقد السياسات والإجراءات الموضوعية لضمان تنفيذ المراجعة المناسبة للمبادئ المنصوص عليها في دستور العائلة بشكل منتظم، أو على الأقل سنوياً. ويجب أن تركز العائلة بشكل خاص على أهمية ضمان المراجعة المناسبة للمبادئ أو السياسات العقيمة، والتي لم تعد مناسبة في ضوء الظروف الجديدة التي تؤثر على الشركة والعائلة.



Fondée depuis vingt cinq (25) années par son président M. **CHIALI Ahmed**, la société **STPM CHIALI** possède des avantages compétitifs lui permettant d'exercer un rôle majeur dans la production et la commercialisation des tubes PE , PVC ainsi que leurs accessoires. Dans sa culture d'entreprise la société **STPM CHIALI** a défini sa mission, sa vision, et ses valeurs.

Mission

- ▶ Forte de ses compétences techniques et commerciales la société **STPM CHIALI** s'est fixée pour objectif de fournir des produits et des services associés de qualité et performants permettant de créer une valeur croissante pour ses clients.

Vision

- ▶ Appréciée par ses clients pour sa capacité à répondre à leurs attentes, la société **STPM CHIALI** est dotée d'une organisation claire et motivante, qui encourage ses ressources humaines à réaliser son potentiel au travers des tâches stimulantes et d'un environnement de travail des plus agréables.



- ▶ Soucieuse de contribuer au développement économique et social du pays, la société **STPM CHIALI** veille à préserver un niveau d'évolution optimal.

Valeurs

- ▶ L'écoute et la communication avec ses clients pour un partage bénéfique et réciproque des connaissances et des meilleures pratiques restent le souci majeur de l'entreprise
- ▶ L'établissement de relations solides et durables basées sur l'honnêteté et la confiance avec ses clients est la devise de la société **STPM CHIALI**.



المعاهد التي تقدم برامج تدريب في حوكمة الشركات في الشرق الأوسط و شمال

إفريقيا:

حسب ما ورد في إصدار لمركز المشروعات الدولية الخاصة بعنوان: "تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا: تجارب وحلول"، فالدول التي بها معاهد تقدم برامج تدريب في حوكمة الشركات هي:

-لبنان.

-تونس:



-الإمارات العربية المتحدة.

-أبو ظبي:



مركز أبو ظبي
للحوكمة

Abu Dhabi Center for
Corporate Governance

-مصر:

CENTRAL BANK OF EGYPT
Egyptian Banking Institute



المعهد المصرفي المصري
البنك المركزي المصري



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

Faculté des Sciences Economiques & Sciences de Gestion & Sciences Commerciales.

Ecole doctorale: management des hommes et gouvernance des entreprises.

Magister: gouvernance des entreprises.

Thème: Gouvernance des entreprises familiale en Algérie.

A

Monsieur le fondateur/co-fondateur.

le directeur.

Les cadres dirigeants.

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de magister sur le thème : "Gouvernance des entreprises familiale en Algérie", Svp répondez aux questions posées dans ce questionnaire.

Cette check-list est pour l'évaluation des pratiques de gouvernance dans l'entreprise, et je vous assure que vos réponses resteront confidentielles et ne serviront que l'objet de cette recherche scientifique.

Présenté par :

***M^{LLE}. GUESSAS FATIHA.**

Sous la Direction du :

*** M^{ME}. LACHACHI WASILA.**

MAÎTRE DE CONFÉRENCE

Premier partie : des informations concernant l'entreprise

Nom :

Adresse :

Fondateur/co-fondateur :

Directeur (DG) :

Forme Juridique :

Deuxième partie : des informations concernant le fondateur / le co-fondateur / le directeur

Nom et prénom :

Sexe : F H

Année de naissance :

Formation /diplôme :

Fonction :

Année d'occupation de poste :

CHECK LIST D'AUTO EVALUATION DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.

SVP Cochez la case qui correspond à la réalité de votre entreprise.

A. Droits et devoirs des actionnaires

Assemblée générale et gouvernance d'entreprise	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
La vision et la stratégie de l'entreprise sont discutées en Assemblée Générale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les objectifs chiffrés sont soumis à l'AG sous forme de business plan annuel ou pluriannuel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prérogatives légales de l'Assemblée Générale, sous ses différentes formes (AGO/ AGEX /AG MIXTE), sont respectées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans une société familiale, une forme de Conseil Familial existe, sans préjudice pour les actionnaires non familiaux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires sont liés par un pacte reprenant les accords non prévus, au préalable, par la loi et/ou les statuts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les informations complètes relatives à la tenue des AG arrivent en temps opportun et utile aux actionnaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les points de l'ordre du jour sont documentés, au préalable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires disposent du droit effectif d'inscrire des points à l'ordre du jour.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires accèdent aux informations relatives aux comptes de l'entreprise, aux rapports des commissaires au comptes, et aux autres expertises.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires disposent en temps utile des choix stratégiques et informations pouvant affecter la distribution des dividendes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires ont un droit effectif de décision sur la répartition des dividendes (politique explicite de distribution).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il n'existe pas de mesures écrites ou non écrites limitant les droits des actionnaires minoritaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les résolutions d'AG sont transmises, dans les délais conventionnels, aux actionnaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B.Administration de la société

Pratiques de gouvernance et Conseil d'Administration	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
La société dispose d'un Conseil d'Administration ou d'un équivalent (pour les SARL, EURL ou autres).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prérogatives du Conseil d'Administration sont définies dans les statuts ou dans un document équivalent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les tâches et responsabilités sont réparties au sein du conseil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le CA dispose des prérogatives de contrôle de la Direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Exécutive.			
Le fonctionnement du CA est défini dans un document interne de type règlement ou procédure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le CA accède à toute information nécessaire à son fonctionnement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La composition du CA reflète la composition de l'AG.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La composition du CA répond à un principe de compétence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le CA se compose, aussi, d'administrateurs externes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le CA ou la structure équivalente recourt à l'expertise externe ponctuelle (conseil).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rémunération des administrateurs est transparente et nettement définie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rémunération des administrateurs est distincte des rémunérations liées à leurs autres statuts éventuels (actionnaire et/ou salarié).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les indemnités perçues par les administrateurs sont nettement encadrées et contrôlées de manière à ne pas constituer une rémunération occulte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C.Direction Exécutive :

Comité Directeur/ Conseil de Direction	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
Les fonctions de direction sont nettement identifiées dans l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les postes de direction sont identifiés et attribués.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La nomination aux postes de direction obéit au critère de compétence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise recourt au recrutement de managers externes à l'actionnariat ou au noyau familial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prérogatives de la direction sont précisées et admises par les directeurs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction de l'entreprise est formalisée par un Conseil/ Comité de Direction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le fonctionnement du Conseil de Direction est défini par un règlement ou une procédure.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rémunération des membres de la direction répond à des critères préalablement convenus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les modalités de révocation des membres de la direction sont préalablement définies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction recourt à l'expertise externe ponctuelle (conseil).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion de l'entreprise est formalisée par des procédures conformes aux standards internationaux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les relations avec le CA sont formalisées et codifiées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D. Relations avec les parties prenantes externes :

Pratiques de gouvernance et relations avec les parties prenantes externes	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
L'entreprise adopte une politique de transparence fiscale.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise s'assure de divulguer les informations légales en qualité et en temps requis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise informe, en temps utile, les parties prenantes, des questions qui les concernent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>L'entreprise dispose de supports d'information adéquats (sa vision, ses projets, ses résultats, ses besoins), en direction des différentes parties prenantes, en plus des documents et supports légaux. Et en particulier, en direction :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. de la banque et des partenaires financiers ; 2. des clients ; 3. des fournisseurs ; 4. du personnel. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise se conforme à la législation sociale et à celle régissant les relations de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise adopte une politique de ressources humaines assurant son développement à long terme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise adopte une politique d'entreprise citoyenne et assume une responsabilité écologique, sociale et éthique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Transmission de l'entreprise :			
Pratiques de gouvernance en rapport avec la transmission de l'entreprise	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
Les successeurs potentiels dans l'entreprise sont identifiés et préparés à cette fin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les sources potentielles de conflits ou de contentieux à la succession sont identifiées. Les mesures adéquates pour y remédier sont prises.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Une attention particulière est apportée aux points suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. identification des responsabilités au sein de l'entreprise ; 2. situation patrimoniale de l'entreprise ; 3. créances ; 4. dettes ; 5. Structure effective et prévisionnelle de l'actionnariat. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>La transmission hors héritiers (le cas échéant) est préparée. On procède dans ce cadre, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Au recrutement et à l'intégration de managers externes en vue de Management Buy Out (MBO) ; 2. A l'intégration d'actionnaires externes ; 			

3. A l'évaluation de l'entreprise

ملخص :

حوكمة المؤسسات العائلية هي مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تساعد في حماية حقوق المؤسس أو المؤسسين وكذا بقية أفراد العائلة ذوي المصلحة بالإضافة إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين،...). في الجزائر يجب توجيه تركيز المؤسسات العائلية إلى دراسة النقاط المتعلقة بالتوسع و النمو للتغيير من شكلها القانوني إلى شركات مساهمة، و هذا بتشجيع تبنيها لفكرة حوكمة المؤسسات من الناحية الشكلية، مما يساعد على تطوير آليات وخلق أخرى تسمح لها و لكل الأطراف من الإستفادة. و كذا الاهتمام أكثر بموضوع الخلافة و انتقال السلطة.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة المؤسسات، المقاول، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسات العائلية، حوكمة المؤسسات العائلية.

Résumé :

Gouvernance des entreprises familiales est un ensemble de règles et de procédures qui permettent de protéger les droits du fondateur ou des fondateurs et des membres de la famille ainsi que le reste des parties prenantes ainsi que pour protéger les droits des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs,...).

En Algérie la problématique des entreprises familiales est leurs formes juridiques, ce qui pousse à réfléchir à la structure de gouvernance au sein de ces entreprises. Ces mécanismes vont contribuer à faciliter l'opération de transmission et de partage du pouvoir.

Mots clés :

Gouvernance des entreprises, l'entrepreneuriat, les petites et moyennes entreprises, les entreprises familiales, la gouvernance des entreprises familiales.

Abstract

Corporate governance in family businesses is a set of rules and procedures that help protect the rights of the founder or founders and family members as well as the rest of the stakeholders as well as to protect the rights of stakeholders (workers, customers, suppliers,...).

In Algeria should be directed the concentration of family enterprises to study the points related to expansion and growth to change of legal form into joint stock companies, and this encouraged adoption of the idea of corporate governance in terms of form, which helps to develop mechanisms and allow them to create other and all parties to benefit. And more attention as well as the subject of succession and transition of power.

Key words:

Corporate governance, Entrepreneurship, Small and medium enterprises, Institutions of family, Corporate governance of family businesses.