



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

حوكمة المؤسسات العائلية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية
لولاية ميلا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.)
تخصص " إدارة مالية "

تحت إشراف:
د.أبوبكر بوسالم

إعداد الطالبة:
- ريان بوالعيش

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د.جمال لطرش
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د.أبوبكر بوسالم
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د.محمد بوطلاعة

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"... وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ"

صدق الله العظيم

(سورة يوسف الآية 76)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بحمده يستفتح كل كتاب، وبذكره يصدر كل خطاب، وبحمده يتنعم أهل النعيم في دار التواب... وأتوب إليه توبة من يوقن أنه رب الأرباب ومسبب الأسباب، وأرجوه رجاء من يعلم أنه الملك الرحيم الغفور التواب وأمزج الخوف برجائي مزج من لا يرتاب أنه مع كونه غافر الذنب وقابل التوب شديد العقاب وأصلي على نبيه محمد وعلى آله وصحبه صلاة تتقطني من هول المطلع يوم العرض وتمهد لي عند الله زلفى وحسن مآب.

أولا أبدأ بحمد الله والثناء عليه فالإيه يرجع الفضل أولا وأخيرا في إتمام هذا العمل، ولأن من تمام شكر الله شكر الناس أتقدم بأعظم وأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور أبوبكر بوسالم الذي أشرف على هذا العمل ورافقه في جميع خطواته، وكان داعما وموجها لي في إنجازته، جعل الله عمله هذا في ميزان حسناته.

ولا يفوتني في هذا المقام تقديم جزيل الشكر للأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تخصيصهم جزءا من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل.

كما لا أنسى توجيه عبارات التقدير والشكر لكل من مد لي يد المساعدة من أساتذة في معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور محمد بوظلعة والأستاذ كمال زموري والأستاذ جمال لطرش جزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أقدم كل الشكر للسيد محمد بن عويذة إطار في وكالة دعم وتشغيل الشباب، ودار الحرف والصناعة التقليدية ومديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية ميله على كل المعلومات المقدمة لانجاز هذا العمل.

شكرا لكل يد ساعدت في إنجاز هذا العمل، شكرا لكل من لهج فمه لي بالدعاء بالتوفيق.

شكرا.

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل وأرجو منه غفران ما كان من الزلل وأصلي وأسلم على معلم العلماء سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

إلى التي لقنتني حروف الهجاء الأولى، وغرست في معها بذر حب العلم، وسقته بمياه التشجيع والتضحية، إلى ينبوع الصبر والتفاؤل أُمِّي الغالية... إلى معلمي الأول الذي علمني مع رسم الألف والباء أن العين مع اللام مع الميم "علم" وأن العلم ليس حروف على ورق ترسم، ولا لفظ من الأفواه يخرج، بل جد واجتهاد يسبقه إخلاص للخلاق وتزيينه أخلاق سامية، سندي وقوتي وملاذي بعد الله أبي الغالي... إلى سندي ومصدر عزتي من آثروني على أنفسهم إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي " حسام، عماد، حمزة، محمد، عباس"... إلى الغاليتين شقيقتي روجي "مريم وإكرام"... إلى زوج أختي "عبد الرزاق"، إلى زوجة أخي "سارة"، إلى العصافير التي طالما غردت في منزلنا "أفنان، رؤى، منيب".

إلى من لم يقف ثغرها عن اللهج لي بالدعاء جدتاي العزيزتان أطال الله عمريهما... إلى من أعانني بكلمات التشجيع وساندني ووقف بجانبني خطيبي حفظه الله، وإلى كل عائلته... إلى أعمامي وعماتي وأخوالي الأعماء... إلى كل زملائي وزميلاتي الذين رافقوني الدرب كل باسمه... إلى كل صديقتي المقربات... إلى كل إنسان علمني حرفا... إلى كل أساتذتي في كل الأطوار الدراسية.

إلى كل من نساهم قلبي لكن لم ينساهم قلبي أقول كما قال الشاعر:

مني السلام إلى من لست أنساهم

إن غابوا عني فالقلب مأواهم

ولا يمل لساني قط ذكراهم

ومن يكونوا بقلبي كيف أنساهم

ريان

ملخص

ملخص

إنّ هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على حوكمة المؤسسات العائلية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختيار عينة من المؤسسات في قطاع الصناعة التقليدية، وللوصول إلى هذا الهدف تمّ تناول الموضوع من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تناول الجانب الأول مختلف التوضيحات المتعلقة بكل من حوكمة المؤسسات العائلية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء المؤسسي. أما الجانب التطبيقي فتمّ فيه تحليل نتائج استبيان يضم أهم آليات حوكمة المؤسسات العائلية والأداء المؤسسي على مستوى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تنشط في مجال قطاع الصناعة التقليدية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر لحوكمة المؤسسات العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني نظام حوكمة المؤسسات العائلية في تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لضمان بقائها واستمراريتها لأطول وقت ممكن، وذلك لكونها تهدف بالأساس إلى ضبط وتنظيم البناء المؤسسي لهذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات العائلية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء المؤسسي.

Abstract

The study aims to shed light on the governance of family enterprises and their impact on the performance of small and medium enterprises by selecting a sample of institutions in the traditional industry. To reach this goal, the topic was discussed both on theoretical and applied sides. On the first side, it discussed the different explanations that are related to the governance of family enterprises, small and medium ones in addition to the institutional performance. The practical aspect was to analyze the results of a questionnaire that includes the most important mechanisms of family business governance and institutional performance at the level of a sample of small and medium enterprises that are active in the field of handicraft industry depending on The analytical descriptive approach.

The study found that there is no impact of the governance of family institutions on the performance of SMEs.

The study recommends the adoption of a system of family business governance in the direction of small and medium enterprises to ensure their survival and continuity as long as possible, as it aims primarily to control and regulate the institutional construction of these institutions.

Keywords: Corporate Governance, Small and Medium Enterprises, Corporate Performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
/	شكر وتقدير
/	إهداء
/	الملخص
I	فهرس المحتويات
I	فهرس الجداول
I	فهرس الأشكال
I	فهرس الملاحق
مقدمة	
ب	مشكلة الدراسة
ت	فروض الدراسة
ت	أسباب اختيار الدراسة
ت	أهمية الدراسة
ث	أهداف الدراسة
ث	المنهج المتبع في الدراسة
ث-ذ	الدراسات السابقة
ر	هيكل الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات العائلية	
03	تمهيد
04	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
04	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
09	المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
11	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات
14	المطلب الرابع: محددات حوكمة المؤسسات
15	المبحث الثاني: المؤسسات العائلية
15	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العائلية
21	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العائلية ونماذجها

27	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات العائلية
28	المطلب الرابع: عوامل نجاح واستمرارية المؤسسات العائلية
29	المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات العائلية
29	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات العائلية
31	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية وأركانها
32	المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات العائلية وأدواتها
35	المطلب الرابع: مشاكل حوكمة المؤسسات العائلية
37	خلاصة الفصل
38	الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
40	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
45	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
46	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
53	المطلب الرابع: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
54	المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء المؤسسي
54	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء وتعريفه
57	المطلب الثاني: التمييز بين المفاهيم المرتبطة بالأداء
58	المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
60	المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء المؤسسي
64	المبحث الثالث: آليات تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
64	المطلب الأول: أثر حوكمة مؤسسات العائلية على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
67	المطلب الثاني: أثر آليات الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
68	المطلب الثالث: أثر آليات الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
69	المطلب الرابع: أثر آليات الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
71	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: واقع حوكمة المؤسسات العائلية وأثرها على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة
73	تمهيد
74	المبحث الأول: نبذة عن قطاع الصناعة التقليدية
74	المطلب الأول: مفهوم الصناعة التقليدية
75	المطلب الثاني: المؤسسات المؤطرة لقطاع الصناعة التقليدية والهيئات الداعمة له
77	المطلب الثالث: الصناعة التقليدية في ولاية ميلة
78	المطلب الرابع: المؤسسات محل الدراسة
80	المبحث الثاني: تقديم منهجية الدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة
82	المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة
83	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
84	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
84	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
84	المطلب الأول: تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان
88	المطلب الثاني: تحليل عبارات آليات حوكمة المؤسسات العائلية
91	المطلب الثالث: تحليل عبارات الأداء
92	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
98	خلاصة الفصل
	خاتمة
100	نتائج الدراسة
101	توصيات
102	آفاق الدراسة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	مراحل تطور المؤسسات العائلية	1-1
19	نقاط القوة ومواطن الضعف في الشركة العائلية	2-1
22	الاختلافات الظاهرة بين المؤسسات التي تكون ملكيتها وإدارتها عائلية وغير عائلية	3-1
41	تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1-2
78	عدد المحلات والورشات بكل هيكل	1-3
79	مؤسسة صناعة الحلويات التقليدية	2-3
79	مؤسسة خياطة الألبسة التقليدية	3-3
79	مؤسسة صناعة العجائن التقليدية والكسكس	4-3
79	مؤسسات أخرى	5-3
81	هيكل الاستبيان	6-3
83	معاملات الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach	7-3
84	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	8-3
85	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	9-3
86	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	10-3
87	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	11-3
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن آليات حوكمة المؤسسات العائلية	12-3
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن الأداء	13-3
93	أثر آلية اجتماع العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة	14-3
94	أثر آلية الجمعية العائلية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة	15-3
95	أثر مجلس العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة	16-3
96	أثر آلية دستور العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة	17-3
95	أثر تفعيل آليات حوكمة المؤسسات العائلية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة	18-3

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	خصائص حوكمة المؤسسات	1-1
8	أهداف حوكمة المؤسسات	2-1
09	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	3-1
11	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة المؤسسية	4-1
15	محددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات	5-1
24	نموذج الدائرتين	6-1
25	نموذج الدوائر الثلاثة	7-1
26	النموذج الزمني للمؤسسات العائلية	8-1
52	أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1-2
84	تصنيف عينة الدراسة حسب الجنس	1-3
85	تصنيف عينة الدراسة حسب العمر	2-3
86	تصنيف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3-3
87	تصنيف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	4-3

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
116	الاستبيان	1-3
121	تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان	01
123	اختبار الفرضيات	02

مقدمة عامة

مقدمة

تعتبر حوكمة المؤسسات من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية، ويرجع الاهتمام المكثف بمفهوم الحوكمة في الآونة الأخيرة إلى الفشل الذريع الذي تعرضت له عدد من كبريات المؤسسات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي، وكذلك إفلاس شركة Enron و world com التي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة، ولافتقارها للرقابة ونقص الشفافية، حيث أدت هذه الأزمات والانهيئات إلى تكبد كثير من المساهمين خسائر مادية فادحة مما دفعهم إلى إتباع مبادئ حوكمة المؤسسات التي تؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة.

لم يقتصر تطبيق الحوكمة على المؤسسات الكبيرة بل تعداه إلى تطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما تكتسبه من أهمية في اقتصاديات الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء، وضمن هذا النوع من المؤسسات نجد المؤسسات العائلية التي تلعب دورا مهما في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي وتوفير فرص كبيرة للتوظيف.

وقد حظيت مناقشة حوكمة المؤسسات في مجال الأعمال العائلية باهتمام كبير خلال العقد الماضي، وبغض النظر عن كثير من الاختلافات تتشارك المؤسسات العائلية في بعض الخصائص المشتركة ويرجع ذلك إلى المجالات المتداخلة للعائلة والملكية والإدارة، حيث تمتلك المؤسسات العائلية هيكلًا معقدًا لأصحاب المصلحة ينخرط فيه أفراد العائلة والإدارة العليا، وعادة ما يلعب أفراد العائلة، وهم في الغالب المالكون المهمون أدوارًا متعددة في إدارة المؤسسة والتحكم فيها، هذه المشاركة تعزز الولاء وأيضًا الالتزام، وخلق قيمة طويلة الأجل وتقلل من المشاكل التي تنشأ عن الفصل بين الملكية والإدارة.

أولاً: مشكلة الدراسة

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأمام العديد من التحديات التي فرضتها عليها التغيرات المتلاحقة في عالم الأعمال، وفي سبيل ضمان بقاءها واستمرارها، تعتمد على العديد من الأساليب من بينها حوكمة المؤسسات العائلية والتي تسمح لها بتحسين مستويات الأداء بها.

انطلاقاً من ذلك تظهر مشكلة الدراسة التي تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

"هل لحوكمة المؤسسات العائلية أثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟"

انطلاقاً من السؤال الرئيسي تظهر مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- هل لاجتماع العائلة أثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- هل للجمعية العائلية أثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- هل لمجلس العائلة أثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- هل لدستور العائلة أثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي يتم إثباتها أو نفيها من خلال إنجاز البحث، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لحوكمة المؤسسات العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية:

- يوجد أثر لاجتماع العائلة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- يوجد أثر للجمعية العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- يوجد أثر لمجلس العائلة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- يوجد أثر لدستور العائلة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

- تبرز أهم أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:
- الميل الشخصي لموضوع حوكمة المؤسسات العائلية؛
 - نظراً للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحياة الاقتصادية والمجتمع بصفة عامة، جذبنا نوع من هذه المؤسسات والتمثل في المؤسسات ذات الطابع العائلي، وهذا لتمييزها المنفرد ببعض الخصائص؛
 - الرغبة في الفهم الأكبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطرق سيرها، مع معرفة الأسباب الحقيقية وراء انخفاض أداء العديد منها.

رابعاً: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع العصر الذي تتسابق المؤسسات في تطبيقه، ألا وهو حوكمة المؤسسات العائلية لدورها الفعال في الاقتصاد الوطني، مما يستدعي الاهتمام بدراستها والعمل على توظيف المفاهيم الإدارية الحديثة من أجل تطوير هذه المؤسسات، تستمد الدراسة أهميتها من خلال:
- إن أهمية الدراسة تتبع من أهمية الحوكمة في الوقت الراهن؛
 - أما الأمر الثاني الذي يؤكد على أهمية الموضوع هو تركيزه على المؤسسات العائلية لاعتبارها قطاع هام سائد في مختلف دول العالم؛
 - كما يرجع سبب الاهتمام بالدراسة إلى محاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية تطبيق نظام حوكمة المؤسسات العائلية والدور الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خامسا: أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى التركيز على أثر حوكمة المؤسسات العائلية على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- الوقوف على الطبيعة الخاصة لحوكمة المؤسسات العائلية.
 - التعرف على أثر اجتماع العائلة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
 - التعرف على أثر الجمعية العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
 - التعرف على أثر مجلس العائلة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
 - التعرف على أثر دستور العائلة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
 - تقديم توصيات لأصحاب القرار في المؤسسات محل الدراسة حول أهمية حوكمة المؤسسات العائلية في التأثير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سادسا: المنهج المتبع

تماشيا مع طبيعة الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يظهر ذلك من خلال الاستعانة بالعديد من الكتب والأطروحات والرسائل، والدراسات والمقالات والنشريات المختلفة، بالإضافة إلى القوانين والتقارير ووقائع الملتقيات العلمية، كمراجع لتعميق الفهم بكل من حوكمة المؤسسات العائلية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء المؤسسي، وتحليل وتفسير النتائج الإحصائية المتوصل إليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه في إطار هذه الدراسة وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العلمي من خلال الأدوات الإحصائية.

سابعا: الدراسات السابقة

في إطار عملية البحث تم التوصل إلى العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تقاطعت مع موضوع هذه الدراسة، حيث تناولت أحد متغيراتها سواء حوكمة المؤسسات العائلية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الأداء المؤسسي. وبسبب تعذر واستحالة جمع وحصر كافة الدراسات المتعلقة بأحد جوانب الموضوع، سيتم عرض عدد منها فقط، تم الاعتماد عليها كخلفيات ودراسات مرجعية سواء في الجانب الفكري أو العملي لهذه الدراسة.

1- دراسة النصبان عبد الرحمان بن محمد تحت عنوان "حوكمة المؤسسات العائلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة ميدانية من وجهة نظر قيادات المؤسسات العائلية بالرياض-"، أطروحة دكتوراه، السعودية، (2107).

تمحورت مشكلة الدراسة حول دور حوكمة المؤسسات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة، حيث هدفت إلى التعرف على واقع حوكمة المؤسسات العائلية من وجهة نظر المبحوثين، والتعرف على مدى إدراك القيادات بالمؤسسات العائلية لأبعاد التنمية المستدامة، حيث تنبثق أهمية هذه الدراسة من تناولها وبحثها

لواحد من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام واضح وجلي في الوقت الراهن وهو حوكمة المؤسسات بوجه عام والمؤسسات العائلية على وجه الخصوص، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان في الجانب التطبيقي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين واقع تطبيق معايير الحوكمة وإدراك المؤسسات العائلية لأبعاد التنمية المستدامة.

2- دراسة سعود وسيلة تحت عنوان "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وهي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، (2016).

والتي كانت إشكالياتها تتمحور حول إسهام تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات صغيرة والمتوسطة في الرفع من مستوى أدائها، قدمت هذه الدراسة من أجل تحديد مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناولت مختلف التوضيحات المتعلقة بكل من الحوكمة المؤسسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء المؤسسي، مع الإشارة إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل نتائج (150) استبياناً موزعة على (150) مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في مختلف المجالات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة، مع وجود تقبل واضح لتبني هذا النظام مع اشتراط توفير البيئة الملائمة لذلك وعلى رأسها التكوين والتوعية بأهمية وفوائد الحوكمة المؤسسية وانعكاساتها المستمرة.

3- دراسة نائر إبراهيم رجا الحافي تحت عنوان "مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة المؤسسات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها"، وهي رسالة ماجستير في المنازعات الضريبية، (2015).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التزام المؤسسات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة المؤسسات في فلسطين، وأثر ذلك على أدائها واستخدام في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجميع البيانات، وذلك لملائمة طبيعة الدراسة، حيث قام تحليل نتائج عينة تتكون من (906) شركة، توصلت بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة مؤسسات عائلية في فلسطين، كما توصلت الدراسة بأنه يوجد هناك ارتباط قوي بين أداء الشركات ومدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة المؤسسات العائلية في فلسطين، فقد كان معامل الارتباط ايجابي ومن أهم توصيات الدراسة أن تقوم المؤسسات العائلية بعقد دورات وورش العمل التي تضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة وعلى رأسها حوكمة المؤسسات العائلية لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم حوكمة المؤسسات العائلية وأنشطتها وعملياتها.

4- دراسة صديقي خضرة تحت عنوان "واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ. روية الجزائر" أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، (2015).

تتمحور إشكالية الدراسة حول واقع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عموما ومؤسسة أن.سي.أ. روية للمشتريات خصوصا، حيث هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتعرف على طبيعة مشاكل المؤسسات الصغيرة في الجزائر وما مدى تبنيتها لمبادئ الحوكمة، حيث تظهر أهمية الدراسة من خلال الأهمية المتزايدة لهذه المؤسسات في تطوير اقتصاديات الدول ورغبة الجزائر في الاستفادة من دور هذه الأخيرة في تنمية الناتج الوطني خارج المحروقات، والتعرف فيما إن كانت هذه المؤسسات تطبق فعلا الحوكمة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع الحقائق وتحليلها، توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيا لمجلس الإدارة في تحقيق الحوكمة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على تأثير النظام المطبق في المؤسسة في تحقيق الحوكمة، كذلك بالنسبة لأصحاب المصالح لها تأثير على تحقيق الحوكمة.

5- دراسة قصاص فتيحة تحت عنوان "حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر"، وهي رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، (2012).

والتي كانت إشكالياتها الأساسية تتمحور حول واقع الحوكمة في المؤسسة العائلية في الجزائر، حيث قدمت هذه الدراسة من أجل بيان أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر وإبراز تأثير الفصل بين الملكية والإدارة في المؤسسة العائلية على تطبيق حوكمة المؤسسات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأهم ما أوصت به هذه الدراسة بعد توزيع الاستبيان على عدة مؤسسات على أنه يجب على المؤسسة العائلية الاهتمام أكثر بالحوكمة والاهتمام بالتنظيمات والمواثيق العائلية لما هذه الأخيرة من أهمية.

الدراسات السابقة باللغة لأجنبية:

1- دراسة Melyan Mendy تحت عنوان "Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines: une analyse à partir des données sénégalaise" (2018).

سعت الدراسة من ناحية إلى تحديد خصائص المؤسسات العائلية الأفريقية، وخصائص قادتها وأنماط حكمهم، ومن ناحية أخرى لتحليل وشرح الروابط بين ممارسات الحوكمة التي تم تحديدها على هذا النحو وأداء هذه المؤسسات. حيث أجريت دراسة استكشافية نوعية تليها تحليل إحصائي تأكيدي للبيانات التي تم جمعها من (125) عينة من المؤسسات العائلية السنغالية موزعة على مناطق مختلفة ولقد توصلت إلى العديد من النتائج التجريبية، وبالتالي تعتمد آليات الحوكمة التي تفضلها المؤسسات المملوكة للأسرة على نوع

المدير، حيث يتم جمع شمل الأسرة وجمعية العائلة ومجلس الأسرة عندما يكون الحاكم عضوًا في الأسرة، بينما بالنسبة للمدير خارج العائلة، فإن الأعمال العائلية تفضل مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي. إضافة إلى ذلك فإن أداء الشركات العائلية السنغالية التي يديرها مدراء من خارج الأسرة أفضل من حيث الدخل الصافي مقارنة بالمؤسسات التي يديرها مدراء من داخل الأسرة. لكن آليات حوكمة المؤسسات المملوكة للعائلة ليس لها تأثير كبير على أدائها.

2- دراسة Hadjar Assia بعنوان "Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition"

"Payes en Transition"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، (2016).

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تهدف إلى تحديد آليات الحكم الراشد المعمول بها في مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية والدولية معتمدة في التحليل على آليات الحكم الراشد المختلفة والمعروفة بمساهمتها في خلق القيمة للمؤسسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد حاولت هذه الدراسة تقديم نظرة ثاقبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمغرب وتركيا، حيث توصلت إلى أنه في حالة البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية فإن مفهوم الحكم الراشد هو امتداد للشروط التي تفرضها برامج التكيف الهيكلي والتي تدور حول الحاجة إلى تحرير الأنشطة الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي، ومن أهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة أنه يجب أن تكون الخطوة الأولى تشخيص شامل للقيود وفرص التطوير للشركات الخاصة، كما ينبغي أن يؤدي التشخيص إلى تطوير إستراتيجية شاملة ومتعددة السنوات لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبنية على مدخلات من جميع أصحاب المصلحة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويجب أن تحدد الإستراتيجية رؤية وأهداف متوسطة المدى بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الكمية والقابلة للقياس.

3- دراسة Robin Deman تحت عنوان "Corporate governance in Belgian private family firms and SMEs: The impact on entrepreneurial orientation and performance" (2016)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة Universiteit Antwerpen, Antwerp, Belgium.

تركز هذه الأطروحة على دور حوكمة الشركات في المؤسسات العائلية الخاصة البلجيكية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والهدف من هذه الأطروحة هو تعزيز فهم حوكمة المؤسسات في سياق مؤسسة غير مدرجة، حيث تم إدراج ثلاث دراسات تجريبية تستلهم الخطوط العريضة من الدعوة العلمية لدمج فكرة أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل من دور المدير التنفيذي في إدارة مؤسسة خاصة.

4- دراسة Ratangar Djimnadjinjar تحت عنوان "Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad" وهي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة Lille (2012).

معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخفتي لأنها تركز إدارتها بشكل ضيق للغاية على المشاكل الاقتصادية، متجاهلة أو تتجاهل أهمية الأعمال كمشروع جماعي وإنساني حيث تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول حوكمة المؤسسات العائلية التشادية ومهارات موظفيها وتأثير هذا النظام على أداء الأعمال العائلية التشادية، الهدف من هذه الأطروحة هو البحث في ممارسات إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير العائلية وغير الرسمية، مع مراعاة خصائص التشاد.

تدفع طبيعة البحث العلمي إلى الاعتماد والاستعانة بهذه الدراسات السابقة في إعداد الدراسة الحالية، مع تسجيل اختلافات واضحة بينها ونقاط الاستفادة منها، وبالتالي يضمن الحصول على نتائج جديدة بصفة مستمرة وفيما يلي بعض نقاط الاستفادة والاختلاف بين الدراسات المذكورة وهذه الدراسة:

إدراج نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة:

بيان الاستفادة منها	الدراسة السابقة
التوصل بأن هناك علاقة طردية بين واقع تطبيق معايير الحوكمة وإدراك المؤسسات العائلية لأبعاد التنمية المستدامة.	النصبان (2017)، حوكمة المؤسسات العائلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة ميدانية من وجهة نظر قيادات المؤسسات العائلية بالرياض.
الإدراك بأن تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة.	سعود وسيلة (2016)، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
التوصل بأنه يوجد هناك ارتباط قوي بين أداء الشركات ومدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة المؤسسات العائلية في فلسطين.	الحافي (2015)، مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة المؤسسات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها.
وجود أثر لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	صديقي خضرة (2015)، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ روية الجزائر -.
إلى وجود تأثير الفصل بين الملكية والإدارة في المؤسسة العائلية.	قصاص فتيحة (2012)، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر.
التوصل بأن المؤسسات العائلية التي يديرها مدير من العائلة تعتمد على آليات حوكمة المؤسسات العائلية على عكس المؤسسات الأخرى.	Melyan Mendy (2018) Profil du dirigeant choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines: une analyse à partir des données sénégalaise
أن هناك أثر لآليات الحكم الراشد المعمول بها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	Hadjar Assia (2016) Gouvernance et , Performance des PME dans les Payes en Transition
أثر حوكمة المؤسسات على أداء المؤسسات الصغيرة	Robin Deman (2016) Corporate governance in

والمتوسطة والوقوف على دور المدير التنفيذي في إدارة المؤسسة.	Belgian private family firms and SMEs: The firm impact on entrepreneurial orientation and performance
أن هناك أثر لممارسة نظام حوكمة المؤسسات على الأعمال التشادية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	Ratangar Djimnadjinjar (2012) Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad

إدراج نقاط الاختلاف من الدراسات السابقة:

نقاط الاختلاف	الدراسة السابقة
من خلال دراستنا حاولنا معرفة أثر حوكمة المؤسسات العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما هذه الدراسة حاولت التعرف على دور حوكمة المؤسسات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة.	النصبان (2017)، حوكمة المؤسسات العائلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة ميدانية من وجهة نظر قيادات المؤسسات العائلية بالرياض.
هذه الدراسة تطرقت إلى حوكمة المؤسسات، بينما دراستنا ركزت على حوكمة المؤسسات العائلية.	سعود وسيلة (2016)، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
تطرقت هذه الدراسة إلى مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة المؤسسات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها، بينما دراستنا تقيس أثر حوكمة المؤسسات العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	الحافي (2015)، مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة المؤسسات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها.
تتناول هذه الدراسة واقع حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر بصفة عامة، بينما تتمحور دراستنا حول أثر حوكمة المؤسسات العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	قصاص فتيحة (2012)، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر.
ركزت هذه الدراسة على خصائص حوكمة المؤسسات العائلية وخصائص قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإفريقية.	Melyan Mendy (2018) Profil du dirigeant choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines: une analyse à partir des données sénégalaise
ركزت هذه الدراسة على تحديد آليات الحكم الراشد المعمول بها في مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما تركز دراستنا على آليات حوكمة المؤسسات العائلية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	Hadjar Assia (2016) Gouvernance et , Performance des PME dans les Payes en Transition
ركزت هذه الأطروحة على دور حوكمة الشركات في المؤسسات العائلية الخاصة البلجيكية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	Robin Deman (2016) Corporate governance in Belgian private family firms and SMEs: The firm impact on entrepreneurial orientation and performance
ركزت هذه الدراسة حول حوكمة المؤسسات العائلية التشادية ومهارات موظفيها وتأثير هذا النظام على أداء الأعمال العائلية التشادية.	Ratangar Djimnadjinjar (2012) Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad

ثامنا: هيكل الدراسة

بناء على الإشكالية المطروحة والأهداف المتوخات من الدراسة، تم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاث فصول تسبقها مقدمة وتعقبها خاتمة، يمكن توضيحها في ما يلي:

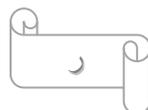
➤ **مقدمة:** تعبر عن المنهج العام للدراسة وتتضمن تقديم الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، الدراسات السابقة، المنهج المعتمد في إعداد الدراسة، وأخيرا خطة الدراسة.

➤ **الفصل الأول:** وهو فصل نظري خصص لمتغير حوكمة المؤسسات العائلية وتم تناوله في ثلاث مباحث أساسية، تمحور المبحث الأول حول حوكمة المؤسسات بصفة عامة من تعريف وأسباب الاهتمام بها، مبادئها والأطراف المعنية بتطبيقها. أما المبحث الثاني فخصص لتقديم عام حول المؤسسات العائلية ومراحل تطورها، نماذجها، أنواعها، المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات، وعوامل نجاحها واستمراريتها. وفيما يخص المبحث الثالث والذي تناول حوكمة المؤسسات العائلية، تعريفها وأهميتها، بالإضافة إلى متطلبات تطبيقها، آلياتها، أدواتها، وأهم التحديات التي تواجه حوكمة المؤسسات العائلية.

➤ **الفصل الثاني:** تناول موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المبحث الأول، قُدم فيه أهم الجوانب المتعلقة بهذا النوع من المؤسسات، حيث عُرض فيه تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدد من الدول بعد تقديم أسباب تباين التعريفات المقدمة من جهة ومعايير التعريف من جهة أخرى، ثم تم ذكر الخصائص المميزة لها، أهميتها في الاقتصاد والعراقيل التي تواجهها، ومختلف الأشكال والأنواع التي يمكن أن تأخذها هذه المؤسسات، أما المبحث الثاني تناول موضوع الأداء المؤسسي، حيث قُدم فيه التطور التاريخي لمفهوم الأداء وتعريفه، التمييز بين مفهوم الأداء وبعض المفاهيم القريبة منه، بالإضافة إلى أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثالث والذي تناول آليات تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ **الفصل الثالث:** انطلقا من الفصول المقدّمة سابقا، تم إعداد فصل تطبيقي يهدف إلى دراسة تأثير تطبيق حوكمة المؤسسات العائلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى أدائها، بناء على توزيع استبيان معد لهذا الهدف. حيث تم في هذا الفصل تقديم منهجية الدراسة الميدانية من المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، ثم تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان، ومن ثم تحليل العبارات ودراسة الفروق الإحصائية لكل محور من محاور الاستبيان على حدة.

➤ **خاتمة:** تعتبر خاتمة الدراسة وتضم اختبار الفرضيات، النتائج، التوصيات وآفاق الدراسة.



الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات العائلية

تمهيد

تمثل المؤسسات العائلية ركيزة أساسية من ركائز اقتصاديات الكثير من دول العالم النامية منها والمتقدمة على حد سواء، نظرا للأداء العالي الذي تتميز به مقارنة بغيرها من المؤسسات. وعلى الرغم من الدور الكبير والهام الذي تقوم به هذه المؤسسات إلا أنها في المقابل تواجه عدة عوائق مرتبطة بالطبيعة الخاصة لهذه المؤسسات من حيث سيطرة العائلة على الملكية والإدارة، والتي قد تؤدي بها إلى الحل أو التصفية بعد فترة من الزمن.

ويعد مفهوم حوكمة المؤسسات أحد أهم الأدوات العملية الكفيلة بالحفاظ على استمرارية المؤسسات العائلية وحمايتها من الانهيار خاصة في مرحلة الجيل الثاني والثالث، باعتباره الأداة العلمية لتحقيق ذلك والتي أوصت بها العديد من المنظمات والهيئات الدولية المهمة بالمؤسسة العائلية من خلال أهمية تطبيق الحوكمة والبدء في إرساء المفاهيم والأسس الخاصة بها. وذلك وفقا لما أثبتته تجارب ناجحة في هذا المجال على المستوى العالمي.

ولغرض الإحاطة بهذا الموضوع، سنتناول في هذا الفصل "حوكمة المؤسسات العائلية" وفقا للخطة

التالية:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات؛

المبحث الثاني: المؤسسات العائلية؛

المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات العائلية.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

أصبحت حوكمة المؤسسات من المصطلحات الأكثر شيوعاً في قاموس الأعمال العالمي الحديث، حيث فرض هذا المصطلح نفسه في ظل الاضطرابات والحوادث التي اجتاحت معظم أسواق المال والأعمال إضافة إلى انتشار الكثير من التساؤلات الدائرة حول مصداقية البيانات التي تصدر عن أهم المؤسسات ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار، وصدقها في التعبير عن حقيقة أوضاع المؤسسات. ولهذا سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مفهوم لحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى مبادئها ومحدداتها، وأهم أطرافها.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

ظهرت حوكمة المؤسسات نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة، وذلك لقيام الإدارة بمهمة إدارة المؤسسة نيابة عن حملة الأسهم (المالكين)، وذلك لاختلاف مصالح كل من الطرفين، حيث أن الإدارة قد لا تقوم باتخاذ القرارات التي تكون في مصلحة المساهمين، ومن هنا فإن النظام القوي لحوكمة المؤسسات يجب أن يتكون من مجموعة من القواعد والآليات التي تعمل على حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح مثل الدائنين وغيرها من الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

أولاً: التعريف بحوكمة المؤسسات

تعددت تعريف حوكمة المؤسسات بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية، المالية والاجتماعية للمؤسسات، وقد تم تقسيم مفهوم حوكمة المؤسسات إلى مفهوم لغوي وآخر اصطلاحى.

1- التعريف اللغوي:

ويشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي لكلمة (GOVERNANCE) الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعدة محاولات لتعريب الكلمة، حيث تم استخدام مضامين أخرى مثل: الإدارة الرشيدة، التحكم المؤسسي، الحاكمة المؤسسية، حوكمة المؤسسات، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:¹

- الحكمة: ما يقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الاحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني: "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 24.

- **التحاکم:** طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح "CORPORATE GOVERNANCE" أما الترجمة العلمية المتفق عليها هي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

2- التعريف الاصطلاحي:

تجدر الإشارة إلى أنه وعلى المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه وكاف بذاته لحوكمة المؤسسات، وذلك بسبب تأثير هذا الأخير بالاختلافات الموجودة في التشريعات والممارسات المتعلقة بأنشطة المؤسسات.

وتعرف الحوكمة على أنها: "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) من ناحية أخرى".¹

ونظرا لتزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة:

- **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)** التي عرفت حوكمة المؤسسات على أنها: "النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة وإدارة مؤسسات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها والرقابة عليها".²

- وتعرف **مؤسسة التمويل الدولية** حوكمة المؤسسات بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".³

- عرف **البنك الدولي (IB)** حوكمة المؤسسات بأنها: "تلك العمليات التي من خلالها تمارس السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد والرقابة عليها".⁴

- وهناك من عرّف حوكمة المؤسسات على أنها: "تنفيذ العمليات التي تشمل جميع جوانب أداء المؤسسة للتأكد من استغلال الوقت والموارد المتاحة بشكل ملائم لمصلحة أصحاب المؤسسة".⁵

¹ محمد مصطفى سليمان: "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2008، ص 15.

² Organization for economic cooperation and development "using the oecd principles of corporate governance a boardroom", paris, 2008, p15.

³ طارق عبد العال: "حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وقطاع خاص ومصارف المفاهيم والمبادئ التجارب والمتطلبات"، الدار الجامعية، ط2، القاهرة-مصر، 2007، ص 11.

⁴ Houssein rachdi: "La Gouvernance Bancaire", un survey de littérature, Université El Manar, Tunis, P04, voire: <http://blog.b3b.ch/wp-content/uploads/la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf>. date de consultation, 23/01/2019, 18h30.

⁵ Jean Jacques du Plessis: "Principles of Contemporary corporate Governance", second edition, Cambridge university press, p6.

- كما تعرّف بأنها: "الإجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع، والهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل".¹
- وبتعريف آخر فإن حوكمة المؤسسات تعني: "النظام أي وجود نُظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد، وتحديد المسئول والمسؤولية".²
- بينما تعرّف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها: "مجموع الإجراءات والهيكل المستخدمة لإدارة وتسيير الشؤون الداخلية في المؤسسة بهدف الرفع من قيمتها على المدى الطويل مما يفيد المستثمرين ويضمن السلامة المالية".³
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف حوكمة المؤسسات على أنها: مجموعة القواعد والعمليات الإدارية التي تنظم العلاقات بين المؤسسة وأصحاب المصالح والأطراف المختلفة، التي تهدف إلى تحقيق معايير الإفصاح والشفافية والمسؤولية في المؤسسة والرفع من أدائها.
- ومما سبق يمكن إبراز الخصائص المميزة لحوكمة المؤسسات فيما يلي:⁴
- الانضباط "DISCIPLINE": أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
 - الشفافية "TRANSPARENCY": تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث في المؤسسة؛
 - الاستقلالية "INDEPENDENCE": خلوها من التأثيرات والضغوط الغير لازمة للعمل؛
 - المسائلة "ACCOUNTABILITY": تتجسد المسائلة من خلال تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
 - المسؤولية "RESPONSIBILITY": وتعني المسؤولية التي يتحملها مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
 - العدالة "FANESS": وتعني جوب احترام حقوق الأطراف سواء كانوا مساهمين، مسيرين أو أصحاب مصلحة في المؤسسة.
- والشكل التالي يوضح خصائص حوكمة المؤسسات:

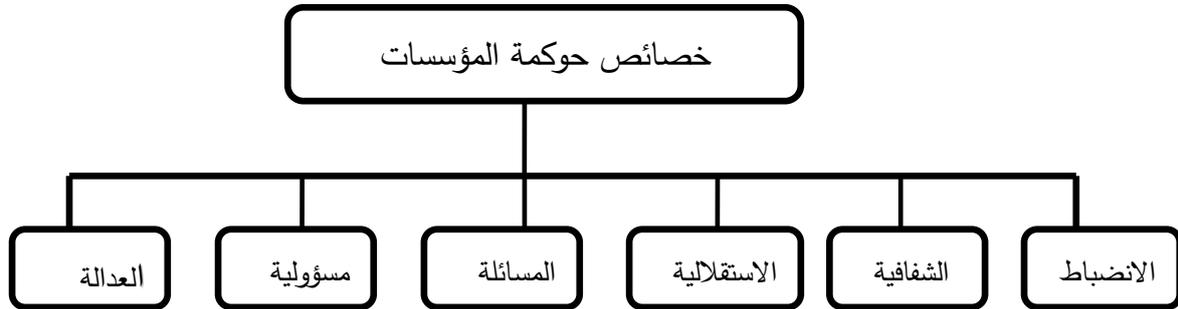
¹ أحمد علي خضر: "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية-مصر، 2012، ص 84.

² حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسن راضي: "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 16.

³ سعود وسيلة: "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016، ص 17.

⁴ محمود محمود السجاعي: "المحاسبة في شركات التأمين والبنوك التجارية"، المكتبة العصرية للتوزيع والنشر، ط1، مصر، 2007، ص 270.

الشكل (1-1): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما ذكر سابقا.

ثانيا: أسباب الحاجة لحوكمة المؤسسات

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999، بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيال الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة، ويمكن تلخيص أسباب الحاجة لحوكمة المؤسسات في ما يلي:¹

- متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه آلية استثماراتها؛
- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحهم؛
- التوجه إلى الخصخصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص؛
- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصا في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة؛
- العدد الكبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل المؤسسة ومراقبة أداؤها؛
- غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمدنيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين؛
- حماية حقوق صغار المستثمرين والأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة مع احتمال تعاقد كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الآخرين؛
- انتشار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش: "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، إتحاد المصارف العربية، ط1، بيروت-لبنان، 2007، ص 27.

ثالثا: أهمية حوكمة المؤسسات

في الآونة الأخيرة تعاضمت أهمية حوكمة المؤسسات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصانة القانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات حيث يحقق إتباع القواعد السليمة لحوكمة المؤسسات الأهمية التالية:¹

1- من الناحية الاقتصادية: تعمل الحوكمة على تعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق، مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة وتحقيق استقرار رأس المال.

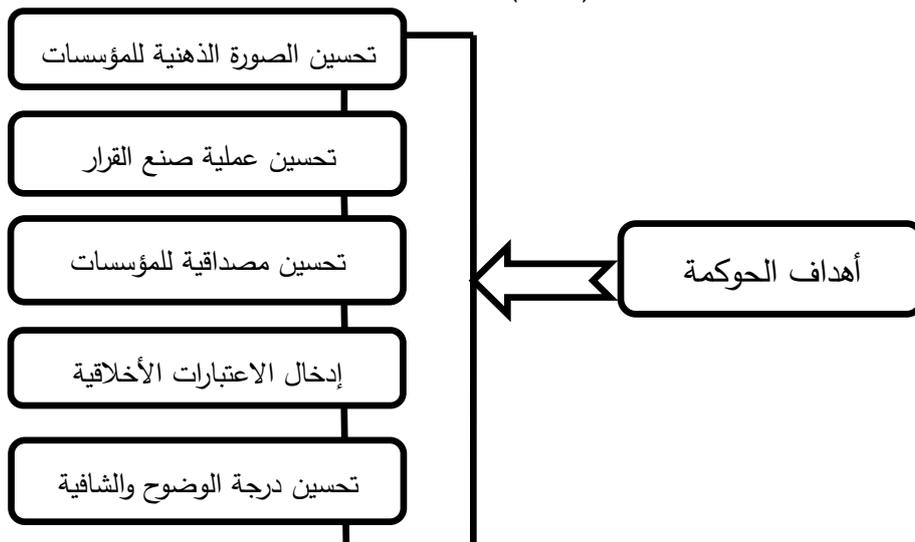
2- الناحية الاجتماعية: إن أداء المؤسسات يؤثر ويتأثر بالحياة العامة، إذ أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف والدخول ومستويات المعيشة، ومن ثم يجب أن تسأل المؤسسات عن التزاماتها في إطار أشمل لرفاهية المجتمع وتقدمه.

3- الناحية السياسية: من خلال معاونة الإدارة في تحقيق طموحات المواطنين في الاستجابة لمتطلباتهم وحاجاتهم بشكل مناسب خاصة في مجال إرساء قواعد العدل وتعزيز حقوق الإنسان.

4- الناحية القانونية: يهتم القانون بحوكمة المؤسسات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة فتعد آلية لتحقيق معايير الإفصاح والشفافية والنزاهة في المؤسسة.

ومن خلال ما سبق فإن حوكمة المؤسسات تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع الأطراف بدون استثناء، والتي يمكن اختصارها وتوضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-2): أهداف حوكمة المؤسسات.



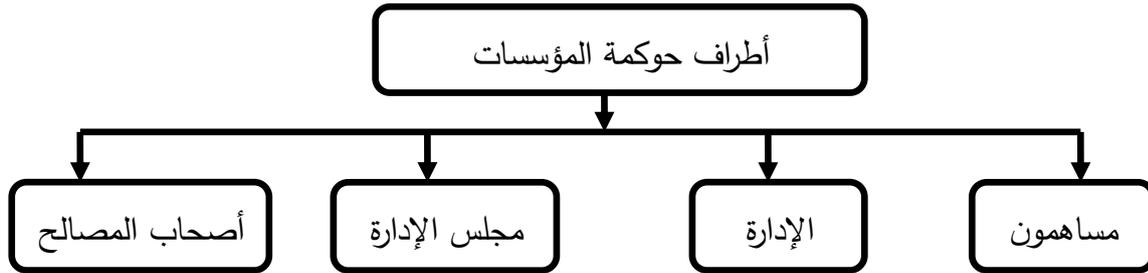
المصدر: فتيحة قصاص، "حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص 36.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة"، منظمات الأعمال الألفية الثالثة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 366.

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

يستوجب التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات وجود أربعة أطراف فاعلة تتأثر وتتأثر في التمكين من حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق مبادئ الحوكمة ونوضح هذه الأطراف في الشكل التالي:

الشكل (1-3): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، إتحاد المصارف العربية، بيروت-لبنان، 2007، ص ص 86-87.

1- المساهمون "SHAREHOLDERS"

المساهمون هم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، باعتبار المساهمون من يملك الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسب لحماية حقوقهم¹.

2- مجلس الإدارة "BOARD OF DIRECTORS"

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات، حيث أن دوره لم يعد يقتصر على التسجيل فقط، إنما تطور إلى رقابة فعالة على سير العمل داخل المؤسسة سواء من خلال مراقبة عمل الإدارة أو من خلال التصديق على المعلومات التي يحتاجها المديرون، كما يقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

يقوم مجلس الإدارة في إطار الحوكمة بمساءلة المديرين نيابة عن المساهمين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب. فالوكلاء لا يمكنهم مراقبة أنفسهم بشكل جيد، كما أن المديرين الذين يعتدون على حقوق الآخرين غالباً ما لا يقومون بفصل

¹ عبد القادر عيادي، عبد القادر بريش: "جودة المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات انعكاساتها على كفاءة السوق المالية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014، ص 09.

أنفسهم، بالتالي فإن الحوكمة الجيدة للمؤسسة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل.¹

وبما أنه يفترض بأن أعضاء مجلس الإدارة يمثلون مصالح المساهمين، يقع على هؤلاء الأعضاء تأدية بعض الواجبات أهمها:²

- واجب الولاء والتعامل الأمين والعادل، حيث يجب أن يقدموا مصالح المساهمين على مصالحهم الفردية؛
- واجب انتماني بأداء الأنشطة في سبيل تحسن ربحية المؤسسة وقيمة أسهمها؛
- واجب الإشراف حيث يجب عليهم وضع قواعد أخلاقية والتأكد من الإفصاح، وفي هذا الشأن لا بد أن يعقد المجلس اجتماعات منتظمة لمراجعة أداء المؤسسة وعملياتها وإدارتها.

3- الإدارة "MANAGMET": تعتبر الإدارة المسؤولة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أنها تعتبر المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي نشرها المساهمون.³

4- أصحاب المصالح "STECHHOLDERS": هم مجموعة الأطراف التي تربطهم مصالح مختلفة بالمؤسسة مثل: الدائنين، الموردين، العمال، الموظفين، المستهلكون، والبنوك، وقد تكون مصالحهم في بعض الأحيان متعارضة، فمثلا الدائنون تهتمهم قدرة البنك على السداد أما الموظفون فتهتمهم قدرتهم على الاستمرارية.⁴

❖ فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن الأطراف التي لها علاقة بالحوكمة تختلف عن تلك المتواجدة بالمؤسسات الكبيرة. فمثلا التعارض الذي نجده بين المساهمين والمديرين لا يطرح بصفة كبيرة (وأحيانا معدوم) في هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لغياب الفصل بين الملكية والإدارة من جهة، والعلاقة الخاصة الموجودة بين المساهمين والمسيرين من جهة أخرى.

أما السوق المالي فلا يلعب دورا كبيرا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (إلا نادرا) حيث لا تتعامل معه هذه المؤسسات بصفة مباشرة، وكذلك سوق المديرين، والذي تشترط فيه هذه المؤسسات الخبرة الكبيرة ويكفيها الصلة العائلية بالمدير، ونفس الأمر يلاحظ مع مجلس الإدارة الذي يعد دوره رمزيا.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش: مرجع سبق ذكره، ص ص 86 87.

² سعود وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ محمد مصطفى سليمان: مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁴ غريب بولرباح، عبد الباقي بضياف: "دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة-الجزائر، المنعقد يوم 27 نوفمبر، 2013، ص 237.

وبالتالي فإن أهم الأطراف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تسعى إلى إرضائهم وكسبهم هم العمال الأجراء والمقرضون المتمثلون في البنوك أو مؤسسات أو أفراد.¹

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات

أدت الحاجة إلى تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات إلى إيجاد مجموعة من المبادئ والقواعد التي تساعد على ذلك، ومن المؤسسات التي اهتمت بإصدار هذه المبادئ صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي قامت بإصدار مبادئ حوكمة المؤسسات سنة عام 1999، وتم تعديلها سنة 2004، وكون أن هذه المبادئ تعتبر المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة المؤسسات سوف نقوم بعرضها على النحو التالي:

1- وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات

إن وجود الأساس يضمن التطبيق الجيد للقوانين والشفافية خاصة فيما يتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات وضمان عدم تداخلها من أجل تحديد سلطات اتخاذ القرارات بالشكل الذي يضمن حقوق ومصالح جميع الأطراف في المؤسسة.

وقد أستحدث هذا المبدأ الذي لم يكن موجودا في قائمة المبادئ في صيغتها السابقة للتأكيد على أهمية توافق المتطلبات القانونية والرقابية مع قواعد القانون وشفافية ونزاهة الالتزام بتطبيقه.²

2- حماية حقوق المساهمين في المؤسسة

للمساهمين حقوق في المؤسسة يجب حمايتها حتى يطبق نظام الحوكمة تتمثل أساسا: في حق المشاركة في الربح والتصرف في الأسهم عن طريق نقل الملكية، حق الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم، وأن تتاح لهم إمكانية الحضور والتصويت في الجمعية العامة للمؤسسة.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين

أكدت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات على غايتها في توفير معاملة متساوية وعادلة للمساهمين بالمؤسسة، وقد تناولت المبادئ حقوق المساهمين في نسختها الحديثة تحت مبدأ المعاملة المتساوية شأنه شأن النسخة السابقة من المبادئ.³

¹ سعود وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص 39.

² أحمد حلمي جمعة: "أخلاقيات مهنة المحاسبة و التحكم المؤسسي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 31.

³ رحيم حسين، يحيى إدريس: "حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ومتطلبات تأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي"، مجلة العلوم الاجتماعية والسياسية، العدد السابع، المركز الديمقراطي العربي، 2014، ص 100.

4- دور أصحاب المصالح

ينبغي أن يعمل إطار الحوكمة على تأكيد احترام حقوق المصلحة المختلفة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل والاستدامة المالية للمؤسسات.¹ يجب أن تؤكد ممارسات حوكمة المؤسسات على:²

- احترام حقوق أصحاب المصالح والتي يحميها القانون (قوانين العمل، المؤسسات، العقود...)
- حصولهم على التعويضات في حالة انتهاك أي من حقوقهم؛
- مشاركة أصحاب المصالح في ممارسات حوكمة المؤسسات، يكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة لقيامهم بمسؤولياتهم؛
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسات، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المالية وغير المالية المتصلة بذلك.

5- الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يركز إطار الحوكمة على تحقيق الإفصاح والشفافية عن كافة الأمور المالية التي تخص المؤسسة، وتتعلق تلك الأمور المالية بنتيجة نشاط المؤسسة ومركزها المالي وتدفقاتها النقدية والسياسات المحاسبية المستخدمة والعلاقات مع الأطراف ذات العلاقة، وبيّن مدى الالتزام بالمعايير المحاسبية والسياسات واللوائح ذات الصلة، مع ضرورة الإفصاح عن حصة الأغلبية في حقوق الملكية ومكافآت مجلس الإدارة.³

6- مسؤولية مجلس الإدارة: يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، وأن تتوافق مع القوانين السارية، ويجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين، كما ينبغي على مجلس الإدارة أن يضمن المعاملة المتساوية والمتكافئة لجميع المساهمين وبدون تحيز، ويجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مسائلة مجلس الإدارة.⁴ ويمكن توضيح مبادئ حوكمة المؤسسات من خلال الشكل الموالي:

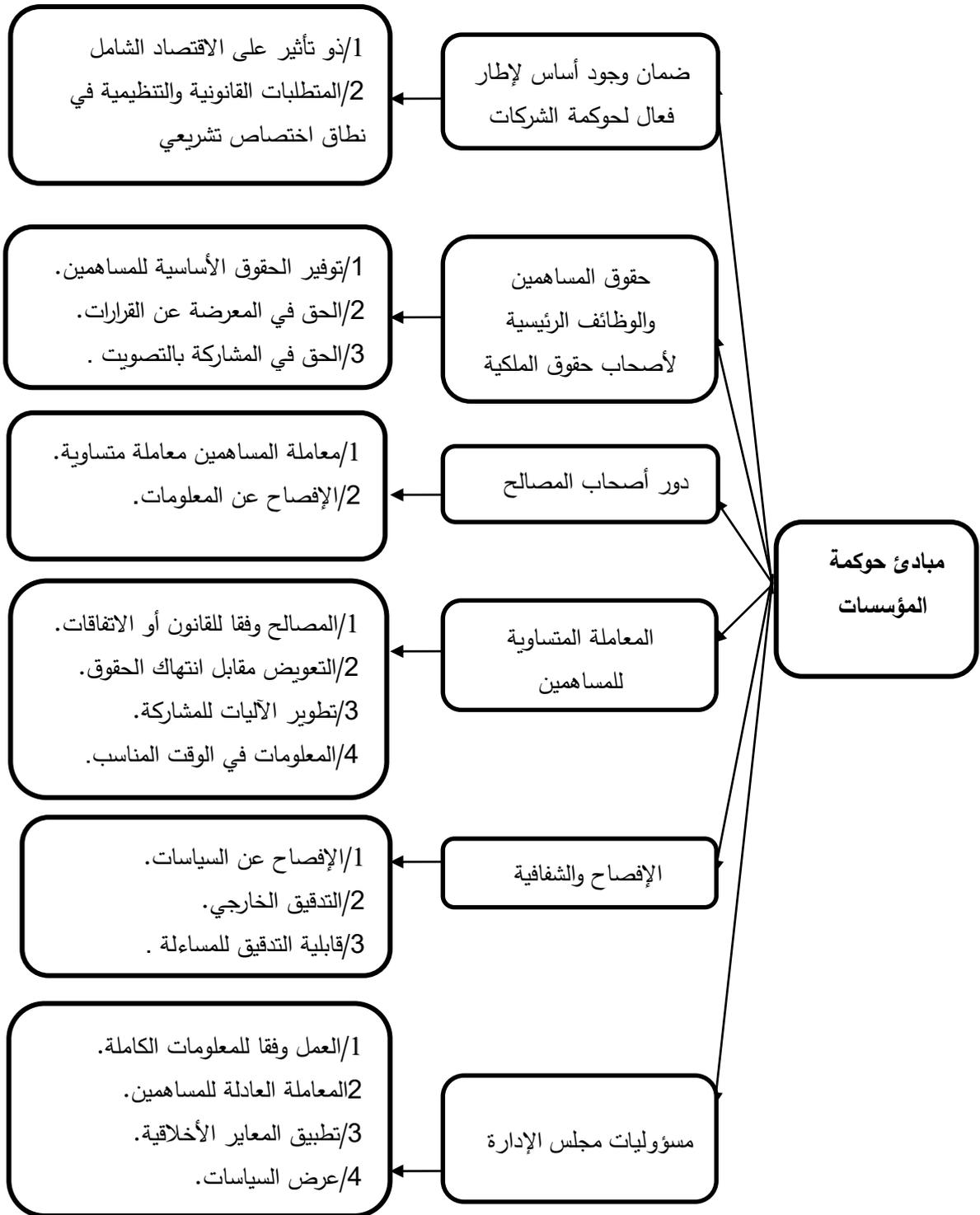
¹ علاء محمد شوقي، إبراهيم عيسى: "تأثير حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات الحاسوبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2014، ص 27.

² عطية عز الدين: "المبادئ الدولية في مجال الحوكمة"، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، العدد2، جامعة تبسة، 2016، ص 145.

³ أحمد بوراس، بوطلاحة محمد: "مساهمة النظام المحاسبي المالي في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسي مهنة المحاسبة في الشرق الجزائري"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم بواقي، 2015، ص 21.

⁴ نورا محمد، مليكة حفيظ شباكي: "حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية"، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 12، جامعة خميس مليانة، 2017، ص 25.

الشكل (1-4): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة المؤسسية



المصدر: عطا الله و ارد خليل، محمد عبد الفتاح العشاي، "الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2008، ص 57.

المطلب الرابع: محددات حوكمة المؤسسات

من أجل تمكين المؤسسات والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات يجب توفر مجموعة من المحددات الأساسية التي تضمن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ حوكمة المؤسسات وتتمثل هذه المحددات أو العوامل في:

1- المحددات الخارجية لمواجهة المخاطر المنتظمة:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، كفاءة القطاع المالي (البنوك، وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية لهيئة سوق المال والبورصة، في إحكام الرقابة على المؤسسات بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة، مثل مكانة مكاتب المحاماة والمراجعة والاستثمارات المالية.

ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.¹

2- المحددات الداخلية لمواجهة الأخطار غير المنتظمة:

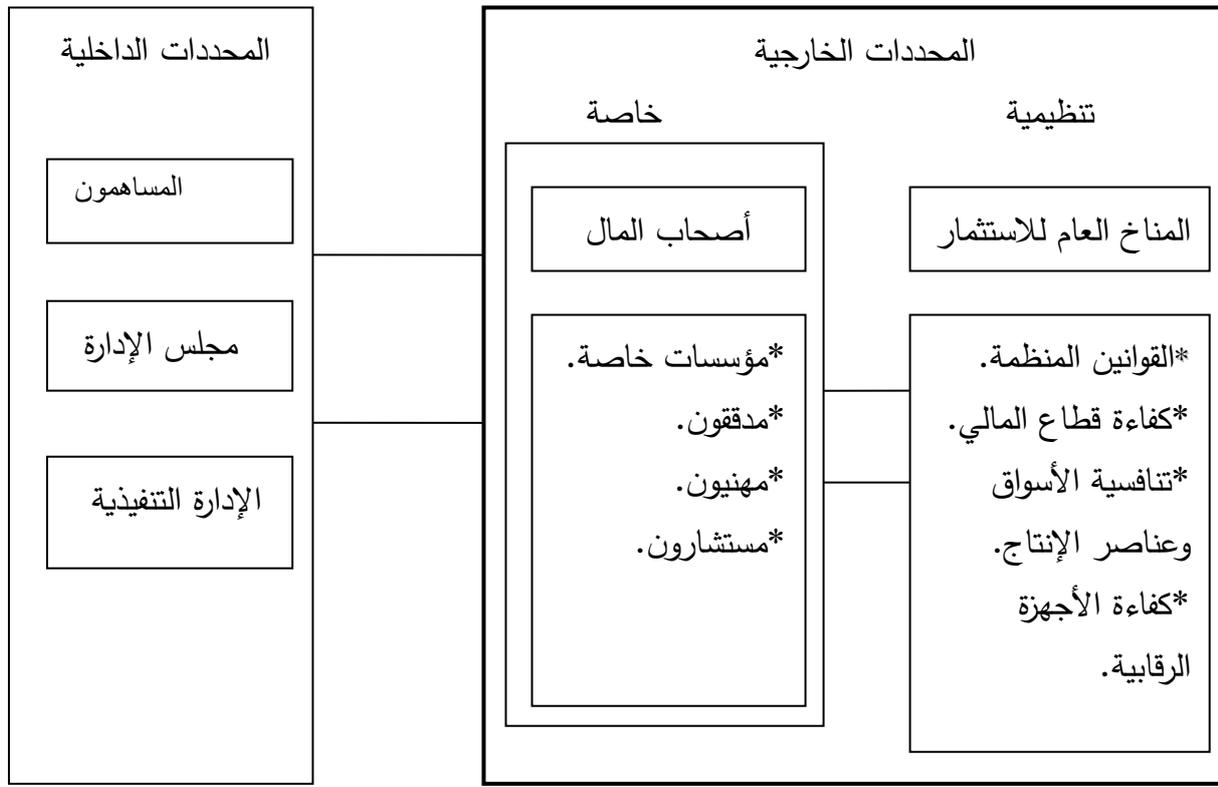
وتشير المحددات الداخلية إلى الأسس والقواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توفرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وتتكون داخل المؤسسة نفسها وتشمل:²

- آلية توزيع السلطات داخل المؤسسة؛
 - الآلية والقواعد والأسس المنظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في المؤسسة؛
 - العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للمؤسسة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفي من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة ووصولاً لتكامل هذه المصالح.
- والشكل التالي يوضح محددات حوكمة المؤسسات:

¹ عبد الله جوهر: "الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة-التسويق-العمل المؤسسي-تخطيط وإدارة-القوة العاملة-الحوكمة)"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، 2014، ص ص 231-232.

² علاء فرحان، إيمان شيخان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الشكل (1-5): المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهذاني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص 47.

المبحث الثاني: المؤسسات العائلية

تمثل المؤسسات العائلية العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمتد السوق بكميات كبيرة من المنتجات، وتستوعب قدراً كبيراً من المدخرات الوطنية، إضافة إلى أنها تسهم بجانب كبير من التجارة الخارجية.

ولهذا سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسات العائلية، مراحل تطورها، أهم أنواعها والتحديات التي تواجهها وعوامل نجاح واستمرارية هذه المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العائلية

سنحاول في هذا المطلب تعريف المؤسسات العائلية والتطرق إلى مراحل تطورها وأهم خصائصها.

أولاً: التعريف بالمؤسسات العائلية

إن التصنيف القانوني يحصر المؤسسات العائلية في عدة مسميات فهي إما ذات مسؤولية محدودة أو تضامنية أو توصية بسيطة أو توصية بالأسهم أو فردية.

- حيث تعرف وزارة التجارة والصناعة السعودية المؤسسات العائلية على أنها: "المؤسسات التي تملكها بالكامل وتسيطر عليها عائلات معينة".¹
- كما تعرف المؤسسات العائلية بأنها: "المؤسسات التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية وترتكز على أهمية القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ومن يتخذها".²
- في حين يعتبر كل من كرومي، ستيفنسون ومنتايت أن المؤسسة عائلية إذا ما تحقق احد المعايير الآتية:³
 - ✓ أن تمتلك العائلة أكثر من 50% من الحقوق الاجتماعية للمؤسسة؛
 - ✓ أن تمارس العائلة مراقبة فعلية على المؤسسة؛
 - ✓ أن تكون نسبة مهمة في أعلى الهرم الإداري ملك لعائلة واحدة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسات العائلية على أنها: مؤسسات يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من أجل بقائها واستمراريتها.

ثانيا: مراحل تطور المؤسسات العائلية

توجد ثلاث مراحل أساسية لتطور المؤسسات العائلية تلخص دورة حياة العائلة غالبا:⁴

1- مرحلة المؤسس (المؤسسون)؛

2- مرحلة شراكة الأخوة؛

3- مرحلة اتحاد أبناء العمومة.

لكن ليس بالضرورة أن جميع المؤسسات العائلية ستمر بهذه المراحل، فقد لا تستمر بعض المؤسسات لفترة طويلة نتيجة إفلاسها أو لاستحواذ مؤسسة أخرى عليها.

1- المرحلة الأولى: المؤسس/المؤسسون (الجيل الأول)

هي المرحلة أو الخطوة الأولى التي تبدأ فيها المؤسسة العائلية حياتها كمشروع، حيث تكون فيها المؤسسة مملوكة ومدارة بالكامل من قبل المؤسس (المؤسسون)، قد يلجا هؤلاء المؤسسون إلى استشارة مستشارين خارجيين و/أو رفقاء العمل لكن في الغالب يتخذون القرارات الرئيسية بأنفسهم.

¹ وزارة التجارة و الصناعة : "دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي"، الرياض، 2014، ص 07.

² فادية عموري : "دور البعد السلوكي والأخلاقي في حوكمة الشركات العائلية اتجاه الأطراف الأخرى دراسة حالة مجمع عموري"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانة غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13- 14 نوفمبر 2018، ص 12.

³ ضيف ياسين: "إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر"، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2011، ص 23.

⁴ دليل مؤسسة التمويل الدولية: "حوكمة الشركات العائلية"، مجموعة البنك الدولي، ط2، 2009، ص 15.

وتتميز هذه المرحلة عادة بالالتزام القوي من قبل المؤسسين بتحقيق نجاح للمؤسسة، وبهيكل حوكمة بسيط نسبيا، لأن هذه المرحلة تحتوي على القليل من مشاكل حوكمة المؤسسة مقارنة بالمرحلتين التاليتين نظرا لامتلاك السلطة من طرف شخص واحد وهو المؤسس (المؤسسون)، وقد تكون أهم مشكلة تحتاج إلى علاج أثناء حياة المؤسس هي خطط انتقال الملكية إلى المرحلة التالية.

2- المرحلة الثانية: شراكة الأخوة (الجيل الثاني)

في هذه المرحلة تنتقل الملكية من مؤسس المؤسسة العائلية إلى الأبناء بسبب وفاة المؤسس أو تنازله على السلطة الإدارية، وكلما زاد عدد الأبناء في المؤسسة كلما زاد تعقد قضايا الحوكمة نسبيا مقارنة بالمرحلة الأولى من إنشاء المؤسسة. وتتمثل بعض التحديات الشائعة في مرحلة شراكة الأخوة في الحفاظ على الانسجام بين الأخوة، وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين أفراد العائلة، والتخطيط لمن سيشغل المناصب الإدارية الرئيسية فيما بعد وإضفاء الصيغة الرسمية على عمليات وإجراءات المؤسسة.

3- المرحلة الثالثة: اتحاد الأقارب (الجيل الثالث)

في هذه المرحلة تصبح المؤسسات أكثر تعقيدا مع تزايد انخراط أفراد العائلة في أعمال المؤسسة سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة بما في ذلك أبناء العمومة والأقارب والأنساب، ولأن العديد من هؤلاء الأعضاء ينتمي إلى أجيال وفروع مختلفة وبسبب التباينات المختلفة في الأفكار حول كيفية إدارة المؤسسة تظهر بعض مظاهر الاختلال العائلي في المؤسسة حول تحديد من سيقود المؤسسة من الجيل الثالث، وتوزيع الأرباح، وتوظيف أفراد العائلة والنزاعات العائلية... الخ.¹

وتتطوي كل مرحلة من هذه المراحل على تحديات وقضايا مختلفة، وإذ أمكن التعامل معها بصورة سليمة فيمكن ضمان استمرار المؤسسة العائلية.

والجدول التالي يوضح مختلف المراحل الأساسية التي تمر بها المؤسسات العائلية وخصائص كل مرحلة إضافة إلى المشاكل التي تربط بكل مرحلة.

الجدول (1-1): مراحل تطور المؤسسات العائلية

المرحلة "1": المؤسس (الجيل الأول)	المرحلة "2": شراكة الأخوة (الجيل الثاني)	المرحلة "3": العائلة الممتدة (الجيل الثالث)
* يمتلك المشروع ويديره المؤسس (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي)؛ * يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام بتدخل خارجي بسيط؛	* تنتقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس؛ * تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيدا بكم حجم	* يتدخل عدد أكبر من أفراد العائلة، من بينهم الأبناء والإخوة وأبناء العم والأنساب؛ * تحمل أية صراعات.

¹ M. Fekih Abdelhamid: "La Gouvernance des entreprises familiales: étude décas algérien", mémoire de magister en management, université d'oran, 2014,p120.

	المؤسسة.	* هيكل الحوكمة بسيط وغير رسمي؛ * مساهمون قليلون؛ * يتكون المجلس من أفراد العائلة، المساهمون أيضا.	الخصائص الشائعة
* تخصيص رأس مال المؤسسة، توزيعات الأرباح، الدين، مستويات الربح؛ * حقوق المساهمين؛ * توظيف أفراد العائلة؛ * السيولة المالية للمساهمين، * تسوية النزاعات العائلية؛ * مشاركة العائلة ومهمتها؛ * صلة الشركة بالعمل.	* الحفاظ على عمل الفريق و الانسجام؛ * حفظ ملكية الأسرة؛ * انتقال القيادة؛ * تعاقب الأجيال في الإدارة؛ * وضع إجراءات العمل في إطار رسمي؛ * وضع أساليب تواصل فعال.	* انتقال القيادة؛ * تعاقب الأجيال في الإدارة؛ * تخطيط الأملاك.	نماذج من مشكلات المساهمين

المصدر: مركز المشروعات الدولية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، "تدارب وحلول المنتدى العالمي لحوكمة الشركات"، فبراير 2011، ص 75.

ثالثا: خصائص المؤسسات العائلية

تتمتع المؤسسات العائلية بخصائص تجعل لها طبيعة خاصة تميزها عن باقي المؤسسات غير العائلية وهذا ما يجعلها حالة خاصة من المؤسسات التي تتميز بالاستقلال الإداري كميزة من جهة والاستقلال الفكري كنقطة قوة من جهة أخرى، إلا أن هذا لا يجعل منها النموذج المثالي للمنشأة بشكل عام لما يشوبها من مساوئ ونقاط ضعف، ويمكن تلخيص هذه الخصائص من خلال تحميلها على مستويين:

المستوى الأول: مزايا و مساوئ المؤسسات العائلية¹

مزايا المؤسسات العائلية: يمكن تحديد أهم المميزات في ما يلي:

- قدرة أكثر على التصرف الإداري؛
- الاستمرارية في العمل وتطوير الخبرات بانتقالها من جيل إلى جيل؛
- الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة، وهذا يؤدي إلى خلق مناخ ملائم للعمل بما يسهم في ارتفاع مستوى الأداء؛
- الولاء للمؤسسة كون أفراد العائلة هم المالكين لرأس المال؛

¹ هاملي عبد القادر وآخرون: "حوكمة الشركات العائلية، تحدياتها و دورها في تحسين الأداء"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 11.

- المرونة والمخاطرة والسرعة في اتخاذ القرار كون أن المالك هو المدير.

مساوئ المؤسسات العائلية: يمكن حصرها في النقاط التالية:

- صعوبة المراحل الانتقالية؛

- القرارات الاستثمارية الفورية؛

- العلاقات العائلية المتقاربة أكثر من اللزوم؛

- منتجات محدودة؛

- الصراع بين الأجيال والأقران.

المستوى الثاني: نقاط القوة ومواطن الضعف

لابد من توضيح نقاط القوة ومواطن الضعف في المؤسسات العائلية، فعلى الرغم من الخصائص الملازمة للمؤسسات العائلية الناجحة (مزايا المؤسسة العائلية) أو تلك المصاحبة للمؤسسات العائلية الفاشلة (عيوب المؤسسة العائلية)، فإننا لا نستطيع أن نصنف المؤسسات العائلية على أنها ناجحة تماما أو فاشلة تماما فكل مؤسسة تتمتع بنقاط قوة معينة وتعاني من مواطن ضعف معينة في نفس الوقت، ويمكننا التعرف على الخصوصية التي تتميز بها المؤسسة العائلية، إذ لاحظنا أن القوة التي تتمتع بها ومواطن الضعف التي تعاني منها ما هي إلا وجهان لعملة واحدة.

ويمكن تصنيف الأبعاد المختلفة للمؤسسة على أنها نقاط قوة أو مواطن ضعف طبقا لثلاث عوامل¹:

- درجة وضوح الفواصل بين المؤسسة والعائلة؛
- مدى نجاح كل عامل من العاملين (المؤسسة والعائلة)؛
- درجة تشجيع أو منع الاتجاهات نحو التكاليف والتعلم في المناطق المشتركة بين المؤسسة والعائلة.

ويتضمن الجدول التالي الأبعاد الخاصة بالمؤسسة العائلية ونقاط القوة ومواطن الضعف المرتبطة بها.

الجدول (1-2): نقاط القوة ومواطن الضعف في الشركة العائلية

الأبعاد	نقاط القوة	مواطن الضعف
البنية الأساسية	- انخفاض درجة الرسمية؛ - المرونة؛ - الطبيعة الريادية.	- عدم الوضوح؛ - الغموض والتناقض؛ - المشكلات الحدودية (بين المؤسسة والعائلة)؛ - التردد وعدم الحسم؛ - مقاومة التغيير؛ - الحاجة الى التطوير الإداري؛ - عدم وجود خرائط تنظيمية.

¹رندة الدبل: "تقييم الشركات العائلية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2013، ص ص 28-29.

<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. 	<p>الأدوار</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ديكتاتوري، مقاوم للهياكل والنظم والخطط، تجنب الحديث عن التقاعد؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - إيداعي، طموح، لاعتماد على السلطة غير الرسمية؛ - الصبغة الريادية؛ 	<p>نمط القيادة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم القدرة على الفصل بين المشكلات الشركة ومشكلات العائلة، الحاجة إلى المزيد من الموضوعية، النظرة الداخلية للأمور، التوجه العاطفي لصناعة القرارات، عدم الفصل بين المؤسسة 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>الانتماء للعائلة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التغيير، الارتباط بالتقاليد، تأثير تاريخ العائلة على قرارات المؤسسة، تأثير درجة الثقة السائدة بالاحباطات السابقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - النظرة طويلة الأجل، الالتزام، القدرة على الصمود والمثابرة، الروابط والصلات العميقة، الولاء. 	<p>الزمن</p>
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التغيير، الارتباط بالتقاليد، تأثير تاريخ العائلة على قرارات المؤسسة، تأثير درجة الثقة السائدة بالاحباطات السابقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية تدريب أفراد العائلة في مراحل مبكرة، إمكانية اختيار توقيت التقاعد. 	<p>الخلافة (انتقال السلطة من جيل إلى جيل آخر)</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 للشركة، الرقابة الصارمة، المكاسب المادية هي المحرك والدافع لاستمرارية المؤسسة. 	<p>الحوكمة/ الملكية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - دور المؤسس يعيق الابتكار، انعدام الكفاءة، ارتفاع درجة المشاعر والعاطفة، مقاومة التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> - الابتكارية، عدم الرسمية، المرونة، الإبداع، القدرة على التكيف، اللغة المشتركة. 	<p>الثقافة</p>

المصدر: رنده الدبل، "تقييم الشركات العائلية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2013، ص 29.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العائلية ونماذجها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أنواع المؤسسات العائلية وأهم نماذجها:

أولاً: أنواع المؤسسات العائلية

تنقسم المؤسسات العائلية إلى ثلاثة أقسام:¹

1-المؤسسات العائلية التقليدية "Traditional family firms"؛

2-المؤسسات العائلية الصراعية "Conflictful family firms"؛

3-المؤسسات العائلية الريادية "Entrepreneurial family firms".

1- المؤسسات العائلية التقليدية:

يتميز هذا النوع من المؤسسات العائلية بالعديد من الخصائص التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تتمتع هذه المؤسسات بسمعة طيبة لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها؛
- طول البقاء، فيستمر بقاءها عادة على مدار عدة أجيال عائلية فتصنف بقدرتها على التخطيط لاستمراريتها لفترات طويلة؛
- يأتي النمو في مثل هذه المؤسسات من داخل المؤسسة بالمقام الأول أكثر من اعتماده على العوامل الخارجية؛

- تحقيق النمو من طرف الأطراف الداخلية دون تدخل العوامل الخارجية في تطويرها؛

- الاندماج في المؤسسات الأكبر حجماً، يتمتع أفراد العائلة بتأثير بارز على مجتمعاتهم المحيطة بهم، وذلك أن تنتمي إلى مجتمعات محدودة نسبياً، لذلك فمن المعتاد أن تختفي مثل هذه المؤسسات باندماجها في مؤسسات أكبر حجماً.

2- المؤسسات العائلية الصراعية:

ينبع هذا النوع من المؤسسات العائلية التقليدية، وبالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية في إدارة المؤسسة، إلا أن الاختلافات في وجهات النظر والأفكار والثوابت والعادات والتقاليد قد يؤدي إلى جعل المؤسسة تتسم بنوع من الصراع والشد والجذب بين جيل وآخر والرغبة في ممارسة نمط إداري قد لا يكون الآخرون على قناعة به، وعادة ما يؤدي إلى فشل العمل الاستشاري في مثل هذه المؤسسات لأن هذا التصدع يكون كبيراً ومن المتوقع بدرجة كبيرة أن تكون نتيجة مثل هذا النوع من الصراعات هي بيع المؤسسة.

¹عبد الرحمان بن محمد النصبان: "حوكمة الشركات العائلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2017، ص 48.

3- المؤسسات العائلية الريادية:

إن هذا النوع يعتبر أصعب أنواع المؤسسات العائلية، حيث تواجه العديد من الصعوبات التي تهدد مستقبلها واستمراريتها في ممارسة أنشطتها، وترجع الصعوبة التي تواجه المؤسسات العائلية إلى أن رائد الأعمال (Entrepreneur) الذي قام بتأسيس المؤسسة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه في قيادته واحد أو أكثر من أبنائه، والذين قد يكونون أقل كفاءة أو ريادة من أبيهم، وبعد ترك الأب القيادة تتولد الصراعات العائلية وتتفاقم المشكلات كلما زاد عدد الأبناء والأحفاد الراغبين في الحصول على حقوقهم (ميراثهم) في صورة نقدية.

ثانياً: المؤسسات العائلية والمؤسسات غير العائلية

تمثل المؤسسات العائلية نسبة ضخمة من القطاع الخاص عموماً حيث يتم التمييز بين:¹

- المؤسسات ذات الملكية والإدارة العائلية؛
- المؤسسات ذات الملكية العائلية والتي تتم إدارتها من خلال أفراد خارج نطاق العائلة؛
- المؤسسات الخاصة التي لا تخضع إدارتها لعائلة واحدة أو لعدة عائلات.

ويعرض الجدول التالي مجموعة من الاختلافات بين المؤسسات العائلية وغيرها من المؤسسات حيث يمكن العثور على استثناءات ولكن مع ذلك تبقى الاختلافات هي الجانب المهيمن عليها.

الجدول (1-3): الاختلافات الظاهرة بين المؤسسات التي تكون ملكيتها وإدارتها عائلية وغير عائلية:

المؤسسات غير العائلية	المؤسسات العائلية
* تكون مصلحة المدير محدودة وبحسب عقد التوظيف؛	* يشغل أفراد العائلة مناصب إدارية هامة على طول فترة
* نادراً ما يبقى المدراء في مؤسسة واحدة؛	بقاء المؤسسة إلى جانب امتلاكهم لحصص شخصية
* يترك الإخفاق في المؤسسة أثراً شخصياً أقل على المدير؛	ضخمة؛
* ارتفاع احتمالية أن يتم إنهاء فترة عمل أحد المدراء؛	* يشغل الأفراد العائلة مناصب إدارية هامة من خلال
* وجود العديد من المكاسب الشخصية مثل التدرج الوظيفي،	تأديتهم لمهن كاملة؛
الترقية والتعويض الجيد؛	* يرجع جانب الإخفاق في المؤسسة لأسباب مهنية
* يميل الأداء الوظيفي ليكون أقل تلازماً بما يكسبه المدراء	وشخصية لدى أفراد العائلة الذين يشغلون مناصب حساسة
فعلاً؛	في الإدارة العليا؛
* تكون عملية صنع القرار أكثر تشاركا وعلى مستوى	* تكون احتمالية إنهاء فترة عمل أحد أفراد العائلة لمنصب
الفريق؛	إداري معين منخفضة؛
* تميل النظم لتكون أكثر رسمية؛	* المكسب الشخصي الناتج عن الشعور بالفخر لنمو
* يمكن أن تضم عملية نقل قيادة المؤسسات صراعا	المؤسسة، النجاح، الوجود الوظيفي والثروة العائلية؛
وتنافسا، ولكن سيراقب المساهمون هذه العملية في محاولة	* يميل الأداء التنظيمي للتلازم مع المنافسة الإدارية؛
لضمان أن يتم إنجازها بأسلوب دقيق زمنياً وترتيبياً؛	* تميل عملية صنع القرار لتكون أكثر تركيزاً بالرغم من

¹ رنزة الدبل، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-23.

<p>* يعتبر المدراء مسئولين عن حاملي الأسهم؛ * تميل الصراعات لتأخذ شكلا تلازميا بحيث تكون آثارها تتبععا وانعزالا بمرور الزمن؛ * يملك الموظفون فرصة أكبر لتساوي الفرص فيما يختص بتدرجهم الوظيفي والمشاركة في عملية صنع القرار حيث يخلق ذلك المنافسة الداخلية؛ * بينما تؤثر الحياة الشخصية للموظفين على أدائهم الوظيفي، يميل هذا الأثر للتفاقم على الفرد أكثر من المؤسسة.</p>	<p>انحصارها بمرور الأجيال؛ * تميل نظم الإدارة الداخلية لتكون غير رسمية بحد كبير؛ * تكون عملية نقل قيادة المؤسسة لأحد الورثة أكثر افتعالا للمشاكل والخلافات حتى وان تم التخطيط لها مسبقا، حيث تظهر الصراعات بين أفراد العائلة بينما تظهر الخلافات بين رئيس المؤسسة والورثة؛ * يعتبر المدراء من أفراد العائلة مسئولين عن العائلة وعن أنفسهم؛ * تميل الصراعات لتأخذ شكلا دورانيا حيث يؤثر الخلاف العائلي على قرارات المؤسسة التي يتم اتخاذها في مرحلة متأخرة جدا ليؤثر على مستقبل العمل العائلي؛ * قد يشعر الموظفون خارج النطاق العائلي بحرية مقيدة ويفرض شخصية قليلة في المؤسسة؛ * يمكن للعلاقات العائلية أن تؤثر على العلاقات في المؤسسة بشكل مباشر والعكس بالعكس.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: رندة الدبل، "تقييم الشركات العائلية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، عمان-الأردن، ص ص 33-34.

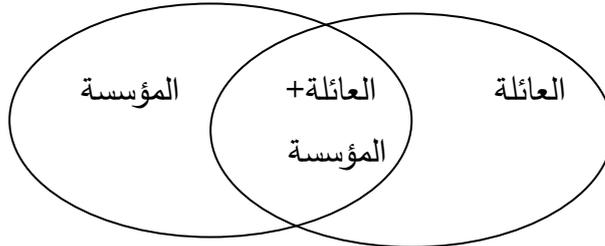
ثالثا: نماذج المؤسسات العائلية

إن ما يميز المؤسسات العائلية هو التداخل بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية، ويعود ذلك إلى درجة التداخل بين العائلة والمؤسسة وهو ما أفرز عن وجود نموذجين:¹

1- نموذج الدائرتين: الذي يضم دائرتين هما دائرة العائلة ودائرة المؤسسة، ويرتكز هذا النموذج على التفاوت الذي يحدث مع الفرد بين عائلته التي تفرض عليه اعتبارات اجتماعية وعاطفية وأسرية معينة (دائرة العائلة)، وبين الاعتبارات الاقتصادية والعلمية التي تفرضها دائرة المؤسسة (دائرة العمل)، وهنا يجد الفرد نفسه داخل صراع يقتضي ضرورة الموازنة بين الاعتبارات التي تفرضها الدائرتين معا. والشكل التالي يمثل نموذج الدائرتين للمؤسسات العائلية:

¹ دافيز وآخرون: "إدارة الشركات العائلية جيل بعد جيل"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 12، سنة سادسة، القاهرة-مصر، 1998، ص 2.

الشكل (1-6): نموذج الدائرتين



المصدر: دافيز وآخرون، "إدارة الشركات العائلية جيل بعد جيل"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال،

إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد12، سنة سادسة، القاهرة-مصر، 1998، ص 2.

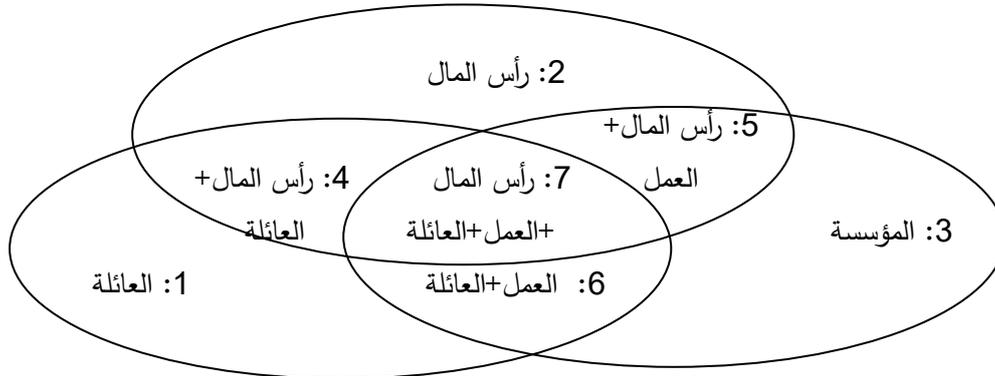
2-النموذج الثلاثي للمؤسسات العائلية: لم يكتفي الباحثين بتفسير نموذج الدائرتين لما يحدث داخل المؤسسة العائلية، فعملوا على تصميم نموذج أكبر قوة وهو نموذج الدوائر الثلاث، حيث يمكن التمييز في هذا النموذج بين دوائر ثلاث متقطعة ينتمي إليها الأفراد: دائرة العائلة، دائرة ملكية رأس المال أو الملكية ودائرة الإدارة أو العمل بالمؤسسة.

يتميز هذا النموذج بأن لكل فرد في هذا النموذج موقع واحد فقط من بين (7) مواقع مختلفة وهذه المواقع هي كالتالي:¹

- 1-من ينتمون إلى العائلة ولكنهم لا يعملون بها ولا يملكون رأس مال فيها؛
- 2-مالكو رأس المال فقط لكنهم لا يعملون داخل المؤسسة ولا ينتمون إلى نفس العائلة؛
- 3-من يعملون داخل المؤسسة لكنهم لا ينتمون إلى نفس العائلة ولا يملكون رأس المال فيها؛
- 4-من ينتمون إلى العائلة ويملكون قدرا من رأس المال المؤسسة، لكنهم لا يعملون فيها، حيث تتقاطع دائرتا العائلة ورأس المال؛
- 5-من يعملون في المؤسسة ويمتلكون قدرا منها، ولكنهم لا ينتمون إلى نفس العائلة، حيث تتقاطع دائرتا العائلة والعمل بالمؤسسة؛
- 6-من ينتمون إلى العائلة ويعملون في المؤسسة ويمتلكون جزءا منها حيث تتقاطع دائرتا العائلة والعمل بالمؤسسة؛
- 7-من ينتمون إلى العائلة ويعملون في المؤسسة ويمتلكون قدرا من رأس مالها، وهي الحالة التي تتقاطع فيها الدوائر الثلاث. والشكل التالي يوضح نموذج الدوائر الثلاثة:

¹Jeroen Verbruggen: "Corporate Governanace Within Family-Owned businesses", Msc Thesis MST Management Economics and Consumer studies, wageningenur for quality of life, October 2012, p12.

الشكل (1-7): نموذج الدوائر الثلاثة



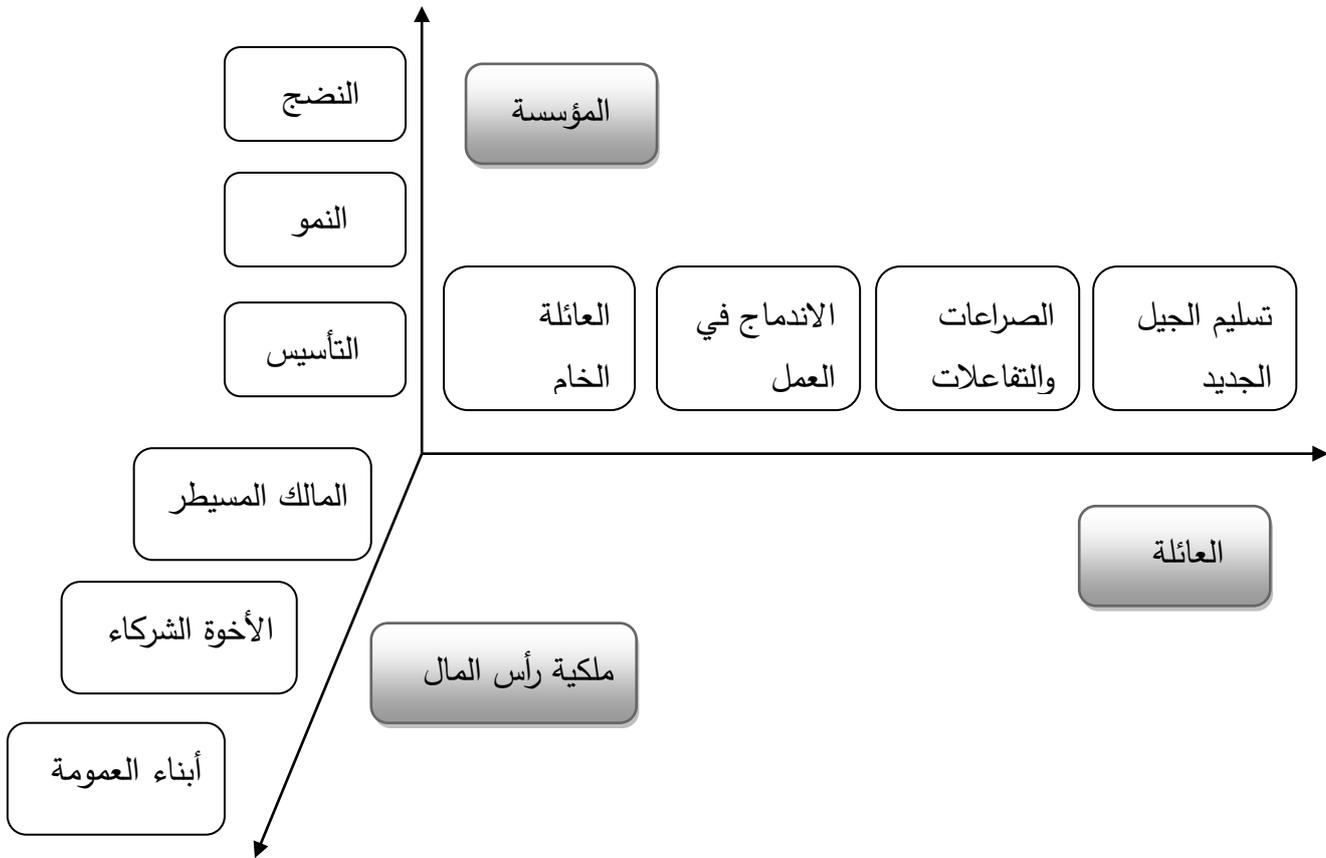
Source: Jeroen Verbruggen: "Corporate Governanace Within Family-Owned businesses", Msc Thesis MST Management Economics and Consumer studies, wageningenur for quality of life, October 2012, p12.

ويتضح جليا أن هذا النموذج يهتم بمسألة فصل الملكية عن الإدارة، ولكنه في نفس الوقت يخلق صراعات بين مختلف الدوائر وتقاطعها، ومن أمثلة تلك الصراعات مسألة توزيع الأرباح التي ينظر إليها أحد المساهمين في رأس المال بمنظور مختلف عن فرد آخر لا يملك أي سهم فيها. ولا يختلف الأمر مع مسألة التعيين والتوظيف في المؤسسة العائلية أيضا، إذ تعد صراعا كبيرا بين الأفراد المنتمين للعائلة والأفراد الذين لا ينتمون إليها.¹

وعلى الرغم من أهمية هذا النموذج في تفسير الكثير من العلاقات والصراعات على مستوى المؤسسات العائلية، إلا أن فعاليته لا تكتمل دون عنصر الزمن الذي يؤثر بشكل مباشر وكبير على الدوائر السابقة وتقاطعها، ويخلق داخلها محاور تجتمع لتشكل معا نمودجا أكثر واقعية للمؤسسات العائلية كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ سوسن زيرق وآخرون: "أهمية حوكمة الشركات في إدارة النموذج الثلاثي للشركات العائلية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانة غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 12.

الشكل (8-1): النموذج الزمني للمؤسسات العائلية



المصدر: سوسن زيرق وآخرون، "أهمية حوكمة الشركات في إدارة النموذج الثلاثي للشركات العائلية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانة غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 12.

يظهر هذا الشكل تأثير عامل الزمن على دائرة المؤسسة من خلال محور يبرز مختلف مراحل تطور المؤسسة بداية من التأسيس إلى النمو ثم النضج، وهي المراحل التي تمر بها كل المؤسسات الاقتصادية عامة، غير أن المؤسسات العائلية قد لا تدرك هذه المراحل كلها مجتمعة وهو الأمر الذي يعد من التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات بشكل يتناسب مع الصراعات في الظهور بين مختلف المساهمين وبقية الأطراف ذات المصالح في المؤسسة.

أما الدائرة الأخيرة المتعلقة بالعائلة فلا يختلف تأثير عامل الزمن عليها مقارنة بالدائرتين السابقتين، فالعائلة المالكة للمؤسسة المؤلفة بداية بعدد محدود من الأفراد تبدأ في النمو والتوسع من خلال توجه الأولاد إلى العمل في المؤسسة العائلية، مما يحدث تفاعلا بين أولئك الذين يحملون توقعات حول المؤسسة والعمل بها، وأولئك الذين وجدوا أنفسهم جزء من المؤسسة، ما يخلق صراعات بين أفراد الجيل الجديد أنفسهم، وصراعات أخرى مع أفراد الجيل القديم من أجل تسلم شؤون المؤسسة وقيادتها.

وتعتبر هذه المرحلة هامة في حياة المؤسسة العائلية إذ قد تعرف تغيرات جوهرية في استراتيجيتها تعكس نظرة الجيل الجديد لمعنى النمو والنجاح الاقتصادي.¹

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات العائلية

هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات العائلية، حيث أن العديد من الأعمال العائلية هي أعمال خاصة وصغيرة تفتقر إلى مهارات فريق العمل والقدرات المالية وخبرات السوق، ومما يزيد من حدة المشكلات العائلية أيضا تنافس الأقارب أو صراع الأجيال، ويمكن إجمال هذه التحديات في التحديات الداخلية والتحديات الخارجية على النحو التالي:²

1- التحديات الداخلية: تتمثل التحديات الداخلية فيما يلي:

- مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفات المؤسس وعدم الاستمرار في تعاقب الأجيال على إدارة المؤسسة (أقل من 10% فقط تستمر إلى ما بعد الجيل الثالث)؛
- بعد وفاة المؤسس يتم تقسيم التركة بين ورثته، بما في ذلك المؤسسة ولا يوجد ميثاق عائلي ينظم استمراريتها بعد وفاة مؤسسها؛
- تغير نمط الملكية للمؤسسة العائلية عبر الزمن نتيجة لدخول عدد من الشركاء الجدد؛
- الصراع على السلطة والإدارة بين مالكي المؤسسة العائلية؛
- ضعف أو انعدام التخطيط الاستراتيجي ومحاباة الأقارب على حساب مصلحة المؤسسة.

2- التحديات الخارجية: تتمثل التحديات الخارجية فيما يلي:

- ارتفاع أسعار المدخلات العلمية الإنتاجية مع زيادة التركيز على جودة المنتجات الوطنية مما يضعف قدرتها على المنافسة الدولية ويقلل من أرباح المؤسسات العائلية الصغيرة؛
- ارتفاع تكاليف الإنتاج نظرا لزيادة حدة المنافسة الدولية، وارتفاع أسعار الطاقة والنقل والتأمين على المستوى الدولي؛
- تطبيق أنظمة اقتصادية دولية جديدة تشجع على المنافسة وتحد من الاحتكار وتلغي كافة أنواع التمييز والحماية التي تمنحها الدولة للمؤسسة العائلية؛
- مطالبة المؤسسات الوطنية بالتزام الشفافية والوضوح والإفصاح الكامل عن كافة أوضاعها ومعاملاتها؛
- زيادة سيطرة المؤسسات متعددة الجنسيات ذات الإمكانيات الفنية والمالية المتفوقة على التجارة العامة.

¹ سويسن زيرق وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 13.

² بوطلاعة محمد، كنبدة زليخة: "المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات العائلية قراءة تحليلية في العلاقة والأهمية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 10.

المطلب الرابع: عوامل نجاح واستمرارية المؤسسات العائلية

كما تم التطرق إليه سابقا في مراحل تطور المؤسسات العائلية فإن هذه المؤسسات تصل إلى مرحلة يصعب إدارتها ومن ثم استمراريته، ولهذا وجب تحديد جملة من العوامل من شأنها مساعدة هذه المؤسسات لتحقيق استمراريته¹.

أولاً: أهمية فصل الملكية عن الإدارة في المؤسسات العائلية

وذلك حتى تستمر إدارة المؤسسة في نشاطها دون تداخلها مع مالكي رأس المال، وبالتالي يمكن تجنب الأثر السلبي لاختلاف أصحاب المؤسسة العائلية على استمرار نشاط المؤسسة، ويقتصر دور ملاك رأس المال على وضع القواعد والنظم المالية والإدارية والسياسة التسويقية وخطط تطوير المؤسسة وتوسيع نشاطها، لذلك يستحسن أن تختار كل مؤسسة عائلية مديرا لها تتوفر فيه الخبرات اللازمة والثقة.

ثانياً: توسيع ملكية رأس مال المؤسسة العائلية

من أهم الأمور المطلوبة في المؤسسات العائلية هي توسيع قاعدة الملكية في رأس مالها بإدخال شركاء جدد، ويمكن تنفيذ ذلك مع احتفاظ أصحاب المؤسسة العائلية بحصتهم في رأس المال، ومن شأن ذلك إمكانية استمرار المؤسسة واستقرارها.

ثالثاً: إنشاء هيكل إداري وتنظيم مالي ومحاسبي

يساعد إنشاء هيكل إداري دقيق وتنظيم مالي محاسبي سليم على استقرار واستمرار المؤسسة العائلية، فمن أسباب الاضطراب في المركز المالي للمؤسسة ما يحدث أحيانا من خلط بين مال المؤسسة ومال الشريك الرئيسي لها، حيث يتم سحب بعض الأرصدة من حساب المؤسسة لمواجهة بعض الأعباء الخاصة، والصحيح هو فصل الأموال الشخصية للشريك الرئيسي في المؤسسة العائلية عن أموال المؤسسة ويكون ذلك بإنشاء النظام المحاسبي الدقيق للمؤسسة العائلية، وتعين محاسب مؤهل لتنفيذه مع إعطاءه الصلاحية الكاملة بالتصرف طبقاً للأصول المحاسبية ودون التدخل في أعماله.

رابعاً: الاهتمام بشفافية المعلومات عن المؤسسة

يعتبر من أهم الأمور في المؤسسات العائلية الاهتمام بنشر المعلومات الخاصة بها بشفافية وصدق تجنباً للاضطراب والنزاع الذي من الممكن أن يؤثر على استمراريته.

خامساً: إعداد جيل جديد من الشركاء في المؤسسات العائلية

من أجل تجنب مشاكل تعاقب الأجيال وتقادي الصراعات المستقبلية يجب تدريب الأبناء والشركاء الجدد على العمل في المؤسسة واكتساب الخبرات اللازمة بعد ذهاب ملاك المؤسسة.

¹ محمد تقروت، شحورر يمينة: "دور الحوكمة في استمرار الشركات العائلية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانة غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 10.

سادسا: وسيلة حل المنازعات بين الشركاء وديا

عند نشوب خلافات بين الشركاء يجب أن تسوى بطريقة ودية تضمن استمرار المؤسسة وعدم التأثير على علاقات المؤسسة.¹

المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات العائلية

يمكننا القول بأن الحوكمة هي الإطار الذي يسمح بتسيير المؤسسات العائلية بكفاءة وينمي الأعمال التجارية للعائلة ويحمي الأصول التي تمتلكها، فإن حوكمة المؤسسات العامة التي يملكها عدد كبير من المساهمين تختلف عن حوكمة المؤسسات العائلية التي تتركز السلطة فيها في يد عائلة واحدة، وهو الأمر الذي يسهل من اتخاذ القرارات ويخفض التكاليف الإدارية، كما يساعد نظام المؤسسة الناجح على بناء الثقة داخل العائلة، في حين تصبح الحيوية العائلية بدورها مصدر قوة للمؤسسة لأنها تسمح لكل قسم منفصل من أقسام الحوكمة بالعمل بصورة أفضل، وإضافة قيمة أكبر مع البقاء متناغماً مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة.

فسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم حوكمة المؤسسات العائلية، وأهميتها وأدواتها، بالإضافة إلى المشاكل التي تواجه الحوكمة داخل المؤسسات العائلية.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات العائلية

سننطلق في هذا المطلب إلى التعريف بحوكمة المؤسسات العائلية وأهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات العائلية.

أولاً: تعريف حوكمة المؤسسات العائلية

- جاء مفهوم حوكمة المؤسسات العائلية في تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة بأنها: "إدخال ممارسات الحوكمة الرشيدة التي تسمح للمشروعات العائلية من استيعاب التغيرات ومعالجة قضايا الملكية والتوظيف وتعاقب الأجيال في المؤسسات العائلية".²

- بتعريف آخر فإن مفهوم حوكمة المؤسسات العائلية يعني: "الآليات والقواعد والأنظمة التي تهدف إلى توجيه وإدارة ومراقبة أعمال ونشاطات المؤسسة، وتحديد حقوق وواجبات كل طرف من الأطراف التي لها علاقة بها".³

ومما سبق يمكن تعريف حوكمة المؤسسات العائلية على أنها: "تلك الآلية التي تسمح بالتسيير من داخل الأسرة المالكة للمؤسسة، بهدف ترسيخ قواعد واستراتيجيات تسيير ورقابة تهدف من خلاله إلى حماية

¹هاملي عبد القادر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 8.

²بوطلاعة محمد، كنيذة زليخة: مرجع سابق، ص 11.

³وزارة التجارة والصناعة: مرجع سابق، ص 07.

المؤسسة من الصراعات على السلطة التي يمكن أن تتجم بين أفراد الأسرة أو عن الشركاء الخارجين عن العائلة، وبالتالي خلق استقرار داخل المؤسسة¹.

ثانياً: أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمؤسسات العائلية

تتبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة المؤسسات للفصل بين الإدارة والملكية، ففي المنشآت العائلية لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية مما يتسبب في خلق النزاعات والمشاكل العائلية ومدى تأثيرها على مسيرة المؤسسة وعلى اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وهذا واضح جداً في المؤسسات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيتضح أن حوكمة المؤسسات كأنها نظمت لكي تكون أساسية في تلك المؤسسات، غير أن معظم المؤسسات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيقها وذلك لعدة أسباب منها:²

- كشف البيانات والخطط الخاصة بالمؤسسة للمؤسسات المنافسة؛
- في بعض المؤسسات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة المؤسسات؛
- عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

ومن هنا كان لا بد من أن تواجه حوكمة المؤسسات صعوبات ومقاومة في التطبيق، فعملت على تنظيم المؤتمرات ودعوة المؤسسات العائلية لحضورها وذلك لمعرفة ما هي الحوكمة، وما مدى تأثيرها على المؤسسات عند تطبيقها، لأنه من خلال هذه المؤتمرات تقوم الحوكمة بتعريف أو تقديم نفسها وذلك عن طريق عرض مبادئها، ومدى الاستفادة من هذه المبادئ في كيفية الفصل بين الملكية والإدارة ومجلس الإدارة وبين وظائف كل واحد على حدا والتقليل من النزاعات التي توجد داخل المؤسسات العائلية، وبالتالي يكون لها تأثير على نشاط وازدهار المؤسسة.

كما أكد تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) والذي تعلق بحوكمة المؤسسات في المؤسسات العائلية أيضاً على ممارسة حوكمة المؤسسات التي من شأنها تحسين أداء المؤسسة ومساعدة المديرين ومجالس الإدارات على تطوير إستراتيجية المؤسسات وضمان اتخاذ قراراتهم بناء على أسس سليمة، وأهم ممارسات الحوكمة هو تقليل المخاطر وتشجيع الأداء وتحسين فرص الوصول إلى أسواق المال والقدرة على خلق الشفافية والقابلية للمحاسبة.

¹ غنام آسية، فنار مريم: "الحوكمة كأداة لديمومة الشركات العائلية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانة غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 9.

² غضبان حسام الدين: مرجع سبق ذكره، ص ص 263-264.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية

إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية يتطلب تحديد إستراتيجية واضحة للمؤسسة تشمل رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتكون الهيكلية النظامية سليمة من خلال ما يلي:¹

- وضع نظام أساسي مبين فيه رؤية وسياسات العائلة نحو تسيير العمل بالمؤسسة؛
- الأخذ بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة، مع وضع معايير لمشاركة بعض أفراد العائلة في الإدارة؛
- تشكيل مجلس الإدارة وضمه لأعضاء مستقلين من خارج العائلة؛
- تعيين رئيس تنفيذي/مدير عام تتوافر فيه الخيارات اللازمة والثقة ويفوض بصلاحيات الإدارة من مجلس الإدارة؛

- وضع نظام توزيع الأرباح بين أفراد العائلة؛
- تحديد مسئولية الإدارة والصلاحيات المفوضة؛
- وضع سياسة للموارد البشرية وشروط تعيين أفراد العائلة؛
- صياغة ميثاق عائلي يلتزم به الملاك.

وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العائلية يعود بعدة منافع منها:

1- منافع تعود على المؤسسة:²

- تحسين أداء المؤسسة؛
- تطوير الخطط المستقبلية بشكل مستمر؛
- إدارة أفضل للمخاطر مرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية؛
- تعزيز فرص استمرارية المؤسسة؛
- سهولة حصول المؤسسة على تسهيلات مصرفية؛
- شكل أفضل للمؤسسة في أعين المستثمرين.

2- منافع تعود على الاقتصاد المحلي:³

- زيادة القدرة التنافسية بين المؤسسات؛
- تطور كفاءة الاقتصاد ونمو الناتج المحلي؛
- دخول المؤسسة أسواق جديدة؛
- نمو أرباح القطاع الخاص؛

¹مراد صاولي وآخرون: "متطلبات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر، وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانة غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 7.

² أحمد بن عبد الله آل الشيخ: "الحوكمة والشركات العائلية"، هيئة السوق المالية، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 9.

³ عبد الله القصبي: "حوكمة الشركات العائلية" صحيفة مال الاقتصادية، 2017، <https://maal.com>.

- تأسيس كيانات قوية ومحوكمة داخل الاقتصاد مما يساعد على استقرار الاقتصاد.

المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات العائلية وأدواتها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى آليات حوكمة المؤسسات العائلية وأدواتها:

أولاً: آليات حوكمة المؤسسات العائلية

يهكل حوكمة المؤسسات العائلية مما يلي:¹

1- اجتماع العائلة: في المرحلة الأولى من تأسيس المؤسسة، وحيث تتركز السلطة في يد المؤسس أو المؤسسين، يقوم المؤسس بالدعوة إلى اجتماعات العائلة ويديرها، وهو في الغالب الشخص الذي يدير العمل بأسلوب أحادي الجانب، وتؤدي الاجتماعات وظيفتها بطريقة غير رسمية للمشاركة في المعلومات، والتوصل إلى اتفاق وتوليد أفكار جديدة.

2- جمعية العائلة: بمجرد أن ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل يصبح وجود عملية أكثر رسمية لتوصيل المعلومات ضروريا في الغالب، وتجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية مرة أو مرتين في كل عام، وفي هذا الوقت تعطى الفرصة للعائلة في تبادل الآراء المتعلقة بتطور المشروع، ويجب أن توضع سياسات رسمية في هذه المرحلة لتجنب نشوء النزاعات.

3- مجلس العائلة: خلافاً للتجميع العائلي، فإن مجلس العائلة عبارة عن هيكل ثابت يجتمع كثيراً لمناقشة قضايا المؤسسة والعائلة الحالية. وبالتالي، فإن مجلس العائلة ينظم علاقات المؤسسات العائلية مع النظم الفرعية الأخرى للنموذج ثلاثي الأبعاد (الملكية والأعمال).

يتوسع الجيل الثاني ليظم أبناء العم والأنساب، حيث يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسباً للمساعدة في صنع القرار. وفي العادة ينتخب رئيس مجلس الإدارة أو تعيينه جمعية العائلة ليخدم كمسئول الاتصال الرئيسي الذي يوجه عمليات وأنشطة المجلس، كما أنه من النافع أن ينتخب أمين سر ليقوم بتسجيل نتائج الاجتماعات، وتوزيع المعلومات على أفراد العائلة ذوي الصلة، ويجتمع الأفراد في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام، ويتناول المجلس أية مشكلات قد تنشأ، ويقوم بتوضيح هذه المشكلات ومشاركتها مع بقية العائلة، وهو ما يحد من احتمال الضرر.

4- دستور العائلة: دستور العائلة أو ما يعرف ببرتوكول العائلة، بمثابة وثيقة مكتملة توضح المبادئ والسياسات التي تتبناها المؤسسة العائلية، ويتضمن القيم الجوهرية ومهمة العائلة ورؤيتها، كما يصف الأدوار والوظائف الخاصة بكل من كيانات الحوكمة بما فيها المالك وأعضاء مجلس الإدارة، المساهمين، العاملين، والكيفية التي تمكن أفراد العائلة من المشاركة في المشروع، وكما ذكر فإن هذه الإجراءات يمكن أن تتوقع أو تمنع وقوع سوء التفاهم، ويمكن أن تساعد على تحقيق رؤية العائلة وقيمها لأجيال لاحقة.

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق: "حوكمة الشركات العائلية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة-الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر، 2013، ص 195.

ويفضل أن يوضع دستور العائلة في الوقت الذي تكون أوضاع المشروع مستقرة، وقبل وقوع أية مشكلات، حتى يمكن التعامل مع القضايا المحتملة بشكل خال من العواطف، وفي المراحل المبكرة تضع عائلات عديدة مجموعة غير رسمية من القواعد والعادات التي توجه العلاقة بين أفراد العائلة والمشروع فيما يتعلق بالحقوق، والالتزامات، وتوقعات أفراد العائلة.

ويتوسع العائلة والمشروع، من المهم أن توضع السياسات في إطار رسمي ووثيقة مكتوبة يعترف بها جميع أفراد العائلة.

وغالبا ما يتطرق للعناصر الرئيسية في دستور العائلة وتعالج النقاط التالية: سياسات التوظيف، تسوية النزاعات، حقوق المساهمين من العائلة، تعاقب الأجيال في الإدارة.¹

ثانيا: أدوات حوكمة المؤسسات العائلية

يوجد سبع أدوات رئيسية لحوكمة المؤسسات، تقوم مؤسسات التمويل الدولية باستخدامها لتحليل حوكمة المؤسسات بالمؤسسات العائلية وهي:²

1- صحيفة التعليمات: الغرض منها هو توضيح ووصف كل أداة من الأدوات الرئيسية لحوكمة المؤسسات وكيفية استخدامها ومن الذي ينبغي إجراء مقابلة معه من خلال عملية استعراض ومراجعة حوكمة المؤسسات.

وفي هذه الصحيفة يوجد وصف كامل لكل خطوة من الخطوات المتعلقة بالحوكمة من أول رئيس مجلس الإدارة والإدارة بجميع أعضائها وكذلك رؤساء الأقسام.

2- لماذا حوكمة المؤسسات: من خلال هذه المذكرة يتم توضيح كافة الجوانب المتعلقة بحوكمة المؤسسات (المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة والنظم والقوانين التي لا بد أن تأخذ بها، مدى مساعدتها في الفصل بين الإدارة والملكية وبين وظائف كل منها على حدا) وتوضيح أثر ذلك على هياكل الإدارات الداخلية وذلك من خلال تحديد وظائف كل فرد من أفراد المؤسسة.

3- منظومة تطور الأداء للمؤسسات العائلية غير المقيدة بالبورصة: تربط منظومة تطور الأداء ما بين النواحي الأربعة للحوكمة هي:

- الالتزام بالحوكمة الجيدة للمؤسسات؛
- مجلس الإدارة والشفافية؛
- حقوق المساهمين.

¹ Jorge Rodrigues and André Marques: "Governance bodies of family business", Revista de Empresa Familiar, 3 (1), p50.

² أحمد إبراهيم بجباح، زرقان سهام: "الحوكمة وأداء الشركات العائلية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانة غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 7.

ويؤكد استخدام إطار المنظومة على أهمية التحسينات الجارية في ممارسات الحوكمة لدى عملائها وذلك بدلاً من تطبيق معايير متخصصة جامدة ونجد أن منظومة تطور الأداء تسمح بصفة خاصة للعملاء أن يقوموا بتقييم الحوكمة في شركاتهم الخاصة في إطار بسيط.

4- قائمة طلب المعلومات للمؤسسات غير المقيدة بالبورصة: هذه الأسئلة في الأساس تشكل عملية استعراض ومراجعة حوكمة المؤسسات لدى عميل مؤسسة التمويل الدولية IFC، ويجب أن تقدم قوائم طلب المعلومات إلى المؤسسة مقدماً بمدة ثلاثة أسابيع على الأقل قبل القيام باستعراض ومراجعة حوكمة المؤسسات في موقع المؤسسة، كما يجب على المؤسسة أن تحدد موظفاً واحداً يكون مسئولاً عن الإجابة على المعلومات المطلوبة في القائمة وذلك عن كل سؤال من هذه الأسئلة حيث تقسم هذه الأسئلة إلى ثلاثة موضوعات وهي:

- الالتزام بحوكمة جيدة؛

- هيكل مجلس الإدارة للمؤسسات وعمله؛

- الشفافية والإفصاح.

5- التعريف النموذجي لاستقلال عضو مجلس الإدارة: من أهم التوصيات التي قامت بها الحوكمة بالنسبة للمؤسسات العائلية هي زيادة استقلال مجلس الإدارة عن كل من الإدارة والمساهمين من العائلة المسيطرة، وهنا تهتم مبادئ الحوكمة في الفصل بين مسئوليات والتزامات كل إدارة على حده، فان تحقيق استقلال حقيقي لمجلس الإدارة يقتضي بالضرورة التزام الدقة في تعريف ما الذي يعنيه الاستقلال بالنسبة لعضو مجلس الإدارة وغالباً ما يستخدم هذا التعريف النموذجي لعضو مجلس الإدارة المستقل في أثناء المناقشات والبحث مع العميل وذلك لتوضيح تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمجلس الإدارة.

6- عينة برامج تحسين حوكمة المؤسسات بالمؤسسات العائلية غير المقيدة بالبورصة: يجري تفصيل برامج تحسين حوكمة المؤسسات وذلك وفقاً للظروف والأولويات الخاصة بكل مؤسسة على حده، ونجد أن تلك العينات لبرامج تحسين حوكمة المؤسسات تعطي فكرة جيدة عما أمكن التفاوض بشأنه مع العملاء في الماضي فلذلك يمكن استخدامه كنقاط مرجعية عند وضع البرامج.

7- قائمة المراجعة الإشرافية: هي عبارة عن الموضوعات الرئيسية التي ينبغي النظر فيها من جانب موظفي الاستثمار وذلك عند قيامهم بالإشراف على المؤسسات التي تقوم مؤسسة التمويل الدولية بالاستثمار فيها.

المطلب الرابع: مشاكل حوكمة المؤسسات العائلية

تخص مشاكل الحوكمة بدرجات متفاوتة مجموع المؤسسات العائلية، والتي سيتم التطرق إليها كما يلي:¹

أولاً: كيف يمكن تحسين علاقة المؤسسة بالبنك؟

المشكلة التي تواجهها المؤسسات في الغالب هي صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين، تترى البنوك عادة ضعف رأس مال هذه المؤسسات، أو حساباتها (السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية لهذه الأخيرة. وتهتم قواعد الحوكمة بصحة الحسابات وارتباطها بحقيقة اقتصادية وكذا زيادة شفافية المؤسسة للتعامل المصرفي سواء على الصعيد التاريخي أو التوقعي.

ثانياً: كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية؟

اقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة، وعليه يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات عنصراً أساسياً يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاءً، مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.

ثالثاً: كيف يمكن توضيح العلاقة بين المساهمين؟

إن الكثير من المؤسسات تعرف نزاعات داخلية بين المساهمين، وهو الأمر الذي يعطي مفهوماً سلبياً عن "الجمعية" على الرغم من أن الجمعية حركة حضارية وهي ممر لا بد منه للمقاول الراغب توسيع مؤسسته، وهي عنصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين، لاسيما فيما يخص الحقوق والواجبات وحماية المساهمين الأقلين.

رابعاً: كيف يمكن توضيح العلاقة بين المساهمين والمسيرين وغير المسيرين؟

أدى قبول المسيرين التنفيذيين غير المساهمين (باعتبارهم ليسوا أعضاء نواة العائلة المؤسسة)، لخلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات، هذه الوضعية تطرح مشكل الثقة والامتنان والأجر ويشوبها عدم استقرار الإطار المسير غير المساهم أو غير المنتمي للعائلة، وعليه تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة أو المراقبة للجنة المديرين وغيرها.

خامساً: كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي؟

العديد من المؤسسات تعاني من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه، مما يؤدي إلى نشوب المنازعات والأزمات الداخلية، سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذه الأخيرة والمساهمين على حد سواء، فمن خلال تبني قواعد الحوكمة للمؤسسة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وخاصة بوضع تنظيم ومخطط هيكلية وضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف.

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية: "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، 2009، ص 23.

سادسا: كيف تعالج مشاكل انتقال الاستخلاف؟

إن الأغلبية من المؤسسات العائلية لا تستطيع تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة لأسباب متعددة نذكر منها:¹

- عدم استعداد الورثة؛
- غموض وضعية الملاك؛
- غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركيز السلطات.

¹ سعودي عبد الصمد، وثام حمداوي: "دور حوكمة الشركات العائلية المدرجة في البورصة في تحقيق التنمية المستدامة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانة غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 11.

خلاصة الفصل

- تمحور هذا الفصل حول حوكمة المؤسسات العائلية، والذي من خلاله تم التطرق للمفاهيم الأساسية لحوكمة المؤسسات، وتسليط الضوء على المؤسسات العائلية، وكذا أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات العائلية ومتطلبات تطبيقها وآلياتها، فمن خلال المعالجة العلمية لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:
- الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة المؤسسات باختلاف أنواعها، لما تحققه من منافع لكافة أصحاب المصالح والمجتمع؛
 - إن المؤسسات العائلية تأخذ بعدا آخر غير اقتسام الأرباح وهو البعد العائلي الذي يعتبر مصدر ثقل فيها ومبعث الثقة في تعاملاتها؛
 - إدخال ممارسات الحوكمة السليمة تسمح للمؤسسات العائلية باستيعاب التغيرات في العائلة، ومعالجة قضايا الملكية والتوظيف وتعاقب الأجيال في إدارة المؤسسات العائلية، وتكون حافزا على استمرارها بما يخدم مصلحة المساهمين والعاملين فيها على اختلاف مستوياتهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، زاد الاهتمام في كثير من الدول بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعترافاً وإدراكاً بدورها المحوري والأساسي في التنمية الاقتصادية.

كما يعتبر الأداء عنصر مهم ومعبر عن نجاح وتميز مختلف المؤسسات في السوق، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي إحداهما، والتي تلقى بدورها منافسة واسعة من طرف المؤسسات الاقتصادية الكبرى، لذا تنتهج سياسات مختلفة لتبرز مدى قدرتها على الأداء الأفضل وبنجاعة لتواجه منافسيها في السوق وذلك بدعم من الحكومات التي تبحث بشكل مستمر عن إيجاد الصيغ الاقتصادية والقانونية المناسبة لتفعيل وتنشيط أهداف ودور هذه المؤسسات حتى تؤدي مهمتها المنوطة بها وتحقق أهدافها.

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء المؤسسي؛

المبحث الثالث: آليات تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام في الدول المتقدمة لا يقل عنه في الدول النامية، بصفتها تساهم في النمو الاقتصادي الوطني وتخلق فرصا للعمل، إلا أنها تواجه بعض من المشاكل والتحديات نتيجة ما برز من تطورات إقليمية ودولية. ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهم أنواعها والمشاكل التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن تحديد تعريف واضح ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمر في غاية الصعوبة، نظرا لعدم وجود اتفاق حول تعريف موحد لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإلى تركيبة هذا النوع من المؤسسات، وكذلك إلى اختلاف الأماكن ومجالات النشاط، فاقتصاديات الدول المتقدمة تختلف تماما عن اقتصاديات الدول النامية من حيث مستويات النمو، التكنولوجيا المستخدمة، التطور الاقتصادي والاجتماعي والمحيط الذي تتواجد ضمنه هذه المؤسسات.

ويمكن إرجاع الصعوبات التي تواجه وضع تعريف موحد ودقيق إلى ثلاث عوامل رئيسة هي: عوامل اقتصادية، عوامل تقنية وعوامل سياسية، وهي كالتالي:

1- العوامل الاقتصادية

وتتمثل هذه العوامل في كل من تباين مستويات النمو، تنوع الأنشطة الاقتصادية واختلاف فروع النشاط الاقتصادي ويمكن أن نفضلها بإيجاز في ما يلي:¹

1-1 اختلاف مستويات النمو

إن التطور ألا متكافئ بين مختلف الدول واختلاف مستويات النمو والتطور التكنولوجي، جعل المؤسسة التي تصنف أنها صغيرة في بلد صناعي متقدم كالولايات المتحدة الأمريكية أو أي دولة من دول الإتحاد الأوروبي تعد كبيرة في إحدى الدول النامية، بالإضافة إلى تغير شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي لنفس البلد من فترة إلى أخرى مما يؤدي إلى تغير حجم المؤسسات، فالمؤسسة التي تعتبر صغيرة أو متوسطة في مرحلة ما يمكن أن تصبح مع مرور الوقت مؤسسة كبيرة.

1-2 تنوع الأنشطة الاقتصادية

إن تنوع واختلاف الأنشطة الاقتصادية التي تمارس في إطارها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاطها (صناعية، تجارية، خدماتية) يؤدي إلى اختلاف حجمها وتصنيفها، الأمر الذي يرجع أساسا إلى تباين طبيعة التنظيم الداخلي والهيكل المالي وحجم العمالة ورأس المال المستخدم، حيث نجد المؤسسات الصناعية

¹ سماح طلحي: 'دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014، ص ص 24-25.

والزراعية تتطلب استثمارات مالية ضخمة وعمالة كثيفة ومؤهلة ومتخصصة إضافة إلى هيكل تنظيمي معقد، في حين يكون بمستويات أقل وبهياكل تنظيمية أكثر بساطة ووضوحا بالنسبة للمؤسسات التجارية والخدماتية.

1-3- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي

ينفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى مجموعة من الفروع الاقتصادية مما يؤدي إلى اختلاف المؤسسات حسب النشاط والفرع الذي تنتمي إليه من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطها. فالمؤسسة التي تعتبر صغيرة أو متوسطة في الصناعات الإستراتيجية أو التحويلية تعتبر كبيرة الحجم بالنسبة للصناعات النسيجية أو الغذائية، كذلك بالنسبة للمؤسسات التي تعتبر صغيرة أو متوسطة في تجارة الجملة يمكن تصنيفها بأنها كبيرة في تجارة التجزئة.

2- العوامل التقنية

ويتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر، بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.¹

3- العوامل السياسية

تتمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم المساعدات وتذليل الصعوبات التي تعترض طريق ترقيته ودعمه، ويخضع هذا العامل إلى رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات والمهتمين بشؤون هذا القطاع.²

أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أثبتت الدراسات عدم وجود تعريف محدد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى أن كلمة "الصغيرة" و"المتوسطة" لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر حتى داخل الدولة الواحدة، حيث تعتمد هذه التعاريف على مجموعة من المعايير نذكر منها:³

- معيار عدد العمال وهو أكثر المعايير استخداما وانتشارا في العالم بسبب سهولة تقديره.
- معيار رأس المال المستثمر؛
- معيار حجم الإنتاج والمبيعات؛
- معيار حجم الأسواق التي يتعامل فيها المشروع.

¹ خوني رابح، حساني رقية: "آفاق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، بحوث وأوراق منعقدة يومي 24-25 ماي 2003، ص 285.

² الطيب داودي: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات - حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1-الجزائر، 2011، ص 61.

³ علوني عمار: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص 172.

وسنحاول في ما يلي تقديم بعض تعريف المنظمات الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من بينها، التعريف المعتمد لها في الجزائر.

- تعريف منظمة العمل الدولية:

تعرف منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "تلك المؤسسات التي تنظم وحدات صغيرة الحجم جدا، تنتج وتوزع سلع وخدمات وتتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص، وبعضها يعتمد على العمل داخل العائلة والبعض الآخر قد يستأجر العمال".¹

- حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE):

"المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات مستقلة، أي غير تابعة لمؤسسات أخرى، حيث عدد العمال فيها محدود، وهذا العدد يختلف بين الدول، والغالبية منها أقل من (250) عامل مثل الاتحاد الأوروبي لكن في بعض الدول يحدده ب(200) عامل على الأكثر، المؤسسات الصغيرة منها تشغل أقل من (50) عاملا والمصغرة على الأكثر (10) عمال، وفي بعض الدول (5) عمال وبرقم أعمال لا يتجاوز (40) مليون أوروبي في الاتحاد الأوروبي".

- حسب البنك الدولي:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها: "المؤسسات التي يعمل بها (50) عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى (3) مليون دولار، والمؤسسات المصغرة (المتناهية الصغر) حتى (10) عمال والمبيعات الإجمالية السنوية حتى (100) ألف دولار، وإجمالي الأصول حتى (10) آلاف دولار، بينما المشروعات المتوسطة حتى (300) عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى (10) مليون دولار، وما زاد عن ذلك فيصنف بالمؤسسات الكبيرة".²

- يتلخص تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 10-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001م، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مادته الرابعة على النحو التالي: "تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها كل مؤسسة تقوم بإنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين (1) إلى (250) عاملا، وتحقق رقم أعمال قدره (500) مليون دينار جزائري مع تمتعها بالاستقلالية".³

ويمكن تلخيص تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

¹ رامي حريد: "البداية التمولية للإقراض الملائمة لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 8.

² عمر الشريف: "الحكومة كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي الجزائر، المنعقد يومي 6-7 ديسمبر 2017، ص 6.

³ رزيقة غراب: "آثار البرامج الاستثمارية على نمو وتطور المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أبحاث المؤتمر الدولي حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال فترة 2001-2004، جامعة سطيف 1، 2013، ص ص

الجدول(1-2): تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصف	عدد الأجزاء	رقم الأعمال	مج الميزانية السنوي
مؤسسة مصغرة	9-1	> 20 مليون دج	> 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	49-10	> 200 مليون دج	> 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	250-50	> 200 مليون-2 مليار دج	100-500 مليون دج

المصدر: حسين رحيم، "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تشخيص ومقترحات"، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، بحوث منعقدة أيام 25-28 ماي 2003، ص 389.

من خلال التعريف نلمس أن المشرع الجزائري يعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري إلى ثلاث أنواع هي:¹

- المؤسسة المصغرة: حيث تشغل من العامل (1) إلى تسعة عمال (9)، وتحقق رقم أعمال أقل من (20) مليون دينار، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (10) ملايين دينار؛
 - المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل ما بين (10) إلى (49) عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (200) مليون دينار، وألا تتجاوز حصيلتها السنوية (100) مليون دينار؛
 - المؤسسة المتوسطة: هي التي تشغل ما بين (50) إلى (250) عاملا، ويكون رقم أعمالها محصور ما بين (200) مليون و(02) مليار دينار، ويكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين (100) و(500) مليون دينار.
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها كافة المشروعات التي تقوم بالإنتاج على نطاق محدود وتستخدم رؤوس أموال صغيرة، وتسير من قبل المالكين، وتوظف عددا محدودا من الأيدي العاملة، بهدف تحقيق الأرباح.

ثانيا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد مجموعة من الخصائص التي تشترك فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكسبها طبيعة خاصة رغم تعدد مجالات النشاط وتنوع النظم الإنتاجية واختلاف الأطر التنظيمية لها، ويمكن تحديد هذه الخصائص كالتالي:²

1- سهولة تكوين هذه المؤسسات: إن هذه المؤسسات تتميز بانخفاض قيمة رأس المال المطلوب لتأسيسها وتشغيلها وبالتالي محدودية القروض اللازمة والمخاطر الناجمة عليه، مما يساعد على سهولة تأسيس

¹ صديقي نعاس، نهار خالد بن الوليد: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2018، ص 276.

² بغداد بنين، عبد الحق بوقفة: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المالي والمحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي الجزائر، المنعقدة يومي 5-6 ماي 2013، ص 5.

وتشغيل مثل هذه المؤسسات، كما تتميز بسهولة إجراءات تكوينها وتتمتع بانخفاض تكاليف التأسيس والتكاليف الإدارية نظرا لبساطة وسهولة هيكلها الإداري والتنظيمي وجمعها في أغلب الأحيان بين الإدارة والتشغيل.

2- توفير الوظائف الجديدة: تسعى هذه المؤسسات إلى توفير العمل للعمال الذين لا يلون احتياجات المؤسسات الكبرى، وتدفع في العادة أجورا أقل مما تدفعه المؤسسات الكبرى، حيث تكون في المتوسط مؤهلاتهم العلمية أدنى من تلك التي يتحصل عليها الذين يعملون في المؤسسات الكبرى، حيث تستقطب العديد من الأفراد الذين لم يسبق لهم العمل، وبالتالي تساهم في تخفيض حجم البطالة.

3- الفعالية في التسيير: تتميز طرق التسيير المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسهولة والمرونة وعدم التعقيد، فهياكلها التنظيمية بسيطة واتصالاتها مباشرة وتستطيع أن تستغل بشكل جيد الاتصالات غير الرسمية والفعالة، كما ينطبق هذا الأمر على عملية اتخاذ القرارات خاصة من حيث توفر المعلومات وسرعة وصولها والفعالية في استخدامها، كما يمكن لهذه المؤسسات من استخدام أساليب التسيير الحديثة خاصة الإدارة بالتجول، وتستطيع الإدارة أن تطبق كل ما يتعلق بمقولة "الصغير أجمل" و"الصغير فعال".

4- توفير احتياجات المؤسسات الكبرى: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سندا أساسيا للمؤسسات الكبرى، فهي ومن خلال التعاقد تقييم ارتباطات وثيقة بالمؤسسات الكبرى سواء المحلية أو الخارجية. فإلى جانب دورها كمورد، فهي تقوم بدور الموردين الخارجيين الصغار، والذين يتصفون بدرجة عالية من الاعتمادية والمرونة.

5- المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات: تتمتع هذه المؤسسات بالقدرة على التأقلم بشكل أكبر من المؤسسات الكبيرة، حيث أنها تستطيع أن تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية والمرونة في الإنتاج من حيث الكم والنوع وبرامج التسويق مما يجعلها أسرع استجابة لحاجات السوق.

6- الاعتماد على السوق المحلي: غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اتصال وثيق مع المجتمع المحلي، حيث تأخذ هذه المؤسسات من المجتمع المحلي موقعا لعملياتها الإنتاجية، إذ أن المالك والعاملين ينتمون لنفس هذا المجتمع، وهذا بدوره يؤدي إلى إكساب المؤسسة خبرة كبيرة في معرفة سلوك وأذواق المستهلكين، وسبل إشباع حاجاتهم وحجم الطلب المحلي والمستقبلي على منتجاتهم.¹

بالإضافة إلى خصائص أخرى تتمثل في:²

- لديها عدد محدود من المستخدمين، ولا تتطلب رؤوس أموال ضخمة؛

¹ سمير هريان: "صغ و أساليب التمويل بالمشاركة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير، علوم التسيير تخصص اقتصاد دولي، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015، ص 24.

² العابد برينيس شريفة: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة-حالة الجزائر"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد4، 2013، ص 168.

- تتمتع بالاستقلالية، فلا تكون تابعة لمؤسسات أخرى حيث تتخذ قراراتها بحرية؛
- مسير أو مسيرو المؤسسة هم الملاك أو المساهمين، وغالبا ما يكون المستخدمون من المقربين لذلك تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالشخصية؛
- صغر الحجم وقلة التخصص في العمل؛
- ضآلة التكاليف الرأسمالية اللازمة للبدء في المشروع؛
- الميزة الانتشارية ما يجعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان، والقدرة على حركية اليد العاملة ومرونة التغير بسرعة أكبر من المشاريع الكبيرة؛
- مركز للابتكار والإبداع حيث تتفوق في هذا المجال على المؤسسات الكبيرة.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد المعاصر وعلى صعيد مختلف البلدان النامية وكذلك الصناعية، وقد يبدو أن الشركات والمؤسسات الكبيرة هي المسيطرة على الأسواق من حيث الاهتمام الكبير بها من قبل المتخصصين في الاقتصاد، لكن الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه المؤسسات الكبيرة، والجدير بالذكر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل 90% من المنشآت في بلدان العالم المتقدم ومن هنا سنحاول إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال الآتي:¹

أولاً: على مستوى الفرد صاحب المشروع

- تشبع المشروعات الصغيرة والمتوسطة حاجة أصحابها في إثبات الذات فصاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنه استطاع أن يحقق لنفسه ولمجتمعه التقدم والنمو إلى جانب أنه يضمن لأسرته وله الحصول على دخل ذاتي؛
- يحقق المشروع الصغير لصاحبه فرصة لتوظيف مهاراته وقدراته الفنية وخبراته العلمية والعملية لخدمة مشروعه؛
- ضمان الحصول على دخل ذاتي له ولأسرته بصفة خاصة إذا أدير المشروع بأسلوب رشيد؛
- إن صاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنه إنسان استطاع أن يحقق لنفسه ولمجتمعه ما لم يحققه الآخرون، ومن هنا كان التمايز بين صاحب المشروع والآخريين؛
- إن المشروع الصغير هو طريق الحرية والإبداع لدى الأفراد في الحياة العلمية؛
- إن تشجيع الشباب وتسهيل امتحانهم للأعمال الحرة في المشروعات الصغيرة يوفر عليهم الوقت الذي يقضونه في انتظار التوظيف في القطاع الحكومي أو الخاص.

¹ ظاهر محسن منصور الغالي: "منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة"، ط1، دار وائل للنشر، 2009، ص 29.

ثانيا: على مستوى المجتمع

تتمثل أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المجتمع فيما يلي:¹

1- الجانب الاقتصادي: يتمثل في:

- توفير مناصب الشغل وتكوين الإطارات المحلية؛
- تقديم منتجات وخدمات جديدة وتوفير احتياجات المشروعات الكبيرة؛
- المحافظة على استمرارية المنافسة وتحقيق التطور الاقتصادي؛
- القدرة على مقاومة الاضطرابات والتكيف مع الظروف والأوضاع المحلية؛
- توزيع الصناعة وتوزيع الهيكل الصناعي؛
- المساهمة في التنمية الإقليمية والناجح المحلي؛
- تنمية الموارد المالية المحلية؛
- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستجابة السريعة للتغيرات في الأسواق والطرق الاقتصادية وكذلك قدرتها على استغلال وتوظيف الموارد المحلية؛
- المساهمة في توليد الناتج القومي والشروط الاقتصادية؛
- تنشيط وتطوير حالة المنافسة.

2- الجانب الاجتماعي: إلى جانب الأهمية الاقتصادية تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية على

الجانب الاجتماعي وتظهر في:

- توثيق علاقات وثيقة مع المستهلكين؛
- التخفيف من المشاكل الاجتماعية وتقوية العلاقات الاجتماعية؛
- زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلال؛
- إشباع رغبات وحاجات الأفراد والمساهمة في التوزيع العادل للدخول بينهم؛
- تدعيم دور المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد الوطني؛
- المساهمة في التنوع الثقافي؛
- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية بين الأفراد والمؤسسات.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوجد الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تختلف في أنماطها ومجالات أنشطتها الاقتصادية وحجم أعمالها وإمكانيتها المادية ولكثرة الاختلافات فيما بينها، فإنها تصنف إلى مجموعات استنادا إلى مقاييس أهمها: حسب معيار الحجم، حسب المعيار القانوني وحسب طبيعة هذه المؤسسات ونشاطها.

¹ طالبى خالد: "دور القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية تخصص التمويل الدولي والمؤسسات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 2011، ص ص 12-13.

أولاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم

يعتبر هذا المعيار أساس تمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن بعضها البعض وأيضاً تمييزها عن المؤسسات الكبيرة، وسنعمد في هذا التمييز على المشرع الجزائري، إذ ووفقاً لهذا المعيار نقسم المؤسسات إلى مؤسسات متوسطة، مؤسسات صغيرة ومؤسسات صغيرة جداً:¹

1- المؤسسات المتوسطة EM: يعتبر المشرع الجزائري المؤسسة متوسطة إذا كانت تشغل ما بين (50) وأقل من (250) شخصاً أو ما يعادل ذلك من وحدات العمل السنوية، ويتراوح رقم الأعمال ما بين مليون (200) وملياري دينار، أو تكون حدود مجموع الميزانية ما بين (100) و (100)مائة.

2- المؤسسات الصغيرة PE: وفقاً للمشرع الجزائري المؤسسة الصغيرة تشغل ما بين (10) إلى (49) شخصاً أو ما يعادل ذلك من وحدات العمل السنوية، ويتراوح رقم الأعمال ما بين (20) و(200) مليون دينار أو تكون حدود مجموع الميزانية ما بين (10) و(100) مليون دينار.

3- المؤسسات الصغيرة جداً TPE: وتعرف هذه المؤسسات وفقاً للمشرع الجزائري بأنها المؤسسات التي تشغل من شخص واحد إلى تسعة أشخاص، ورقم أعمالها لا يتجاوز (20) مليون دينار أولاً يتجاوز مجموع الميزانية (10) ملايين دينار.

ثانياً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المعيار القانوني

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف أو تقسيم المؤسسات إلى قسمين: مؤسسات خاصة والتي تخضع للقانون الخاص بها، ومؤسسات عامة تابعة للدولة أو للقطاع العام وتخضع للتشريعات أو القوانين الخاصة به، وستقوم بتوضيحهما فيما يلي:²

1-التعاونيات: تعتبر الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤمن من قبل مجموعة من العناصر البشرية بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من الخدمات والسلع الضرورية.

2- المؤسسات العامة: بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكاً لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة، أو الجماعات المحلية، فهي تمتاز بإمكانيات مالية ومادية كبيرة وتستفيد من مجموعة تسهيلات وإعفاءات مختلفة وكذلك تحتوي على جهاز رقابي يتمثل في الوصاية.

3- المؤسسات الخاصة: تتخذ المؤسسات الخاصة دورها أشكالاً متعددة، ويمكن ضمها تحت نوعين أساسيين:

- مؤسسات فردية؛

- مؤسسات جماعية (شركات).

¹ زهر العابد: "إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة2-الجزائر، 2013، ص ص 19-20.

² لعساس آسيا: التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، 2011: <https://fasal.com-11-02-2019>.

3-1- المؤسسات الفردية: هي تلك المؤسسات التي تمتلك وتدار وتمول من قبل شخص واحد يعد الممول والمدير والمسئول الأول والأخير عن نشاط المشروع من تمويل وإدارة وإنتاج وتوزيع، وهذا النوع من المشروعات يعد أكثر بساطة في مجال الأعمال ويتصف برأس مال محدد وإجراءات قانونية بسيطة عند الإنشاء وبسهولة اتخاذ القرارات ويكون هدفه الأساسي الربح.¹

3-2- الشراكة: هي مؤسسات تتكون باتفاق شريكين أو أكثر على تكوين مؤسسة لممارسة نشاط أو مجموعة من الأنشطة، ويقومون بتوفير كافة الأموال المطلوبة للمشروع وفقا لنسب معينة يتم الاتفاق عليها ويتحدد حقوق كل شريك في الإنتاج والإدارة وتمثيل المشروع... الخ في عقد التأسيس، وتأخذ مؤسسات الشراكة نوعين هما: مؤسسات الأشخاص ومؤسسات الأموال.²

3-2-1 مؤسسات الأشخاص: إن مؤسسات الأشخاص تقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة مما يكون له الأثر الايجابي على نشاط المؤسسة، وهي ثلاث أنواع:³

- مؤسسات التضامن؛

- مؤسسات التوصية البسيطة؛

- مؤسسات المحاصة.

أ- مؤسسات التضامن: "هي التي تتكون من شركاء مسئولين عن ديون المؤسسة وتعهداتها بصفة شخصية وتضامنية، أي أن مسؤولية الشريك تتحدد لا بقدر الحصة في رأس المال، وإنما تتجاوزها إلى أمواله الخاصة." وتتميز هذه المؤسسات بالعديد من الخصائص نذكر منها:⁴

- مسؤولية الشركاء التضامنية؛

- عدم قابلية الحصص للتداول؛

- عنوان المؤسسة.

ب- مؤسسات التوصية البسيطة: إن مؤسسة التوصية البسيطة تتكون من فريقين من الشركاء:

- شركاء متضامنون لهم نفس النظام القانوني الذي للمؤسسات في مؤسسة التضامن، أي يكونون مسئولون مسؤولية تضامنية مطلقة عن ديون المؤسسة في أموالها الخاصة ويكسبون صفة التاجر، ولهم حق إدارة المؤسسة، وتعنون المؤسسة باسمهم أو اسم أحدهم.

- وشركاء موصون لا يسألون عن ديون المؤسسة إلا في حدود رأس المال الذي قدمه كل منهم، ولا يكسبون صفة التاجر، وليس لهم حق في إدارة المؤسسة ولا تعنون باسمهم، ولكن لهم الحق في طلب البيانات حتى

¹ برنو نور الهدى: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مراحلها وتطورها ودورها في التنمية"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والاقتصادية والسياسية، 08 ديسمبر 2016، ص 6.

² توفيق عبد الرحيم يوسف: "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار الصفاء، ط1، 2009، ص 38.

³ زيتوني صابرين: "الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه تخصص تجارة دولية ولوجستيك، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم الجزائر، 2017، ص ص 28-30.

⁴ صادق الحسني: "المحاسبة في شركات الأشخاص"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2009، ص 18.

يقفوا على مركز المؤسسة، وتوزيع الأرباح والخسائر يكون بمقتضى العقد المحرر بينهم عند تأسيس المؤسسة.¹

ج- **مؤسسات المحاصة:** يمكن تعريفها بأنها: مؤسسة تجارية يتم إبرامها بين شخصين أو أكثر، وكانت هذه المؤسسة تسمى المؤسسة المؤقتة، فهي مؤسسات مؤقتة بين بعض الأفراد لانجاز عملية معينة، وبعد انتهائها تنتهي المؤسسة، ويقتسمون الأرباح والخسائر حسب العقد المخير بينهم.

وهذه المؤسسة ليس لها اسم، ولا تتمتع بشخصية اعتبارية أي ليس لها كيان قانوني بالنسبة للغير، ويقتصر أثرها على أطرافها كسائر العقود، ولهذا يكتفي فيها بتحديد عقد اتفاق بين المتعاقدين عند الاشتراك في الصفقة التي تقوم بها هذه المؤسسة، ورأس مال هذه المؤسسة يمكن أن يكون من جميع الشركاء، ويمكن أن يكون من أحدهم، وبعد تصفية المؤسسة توزع الأرباح أو الخسائر بحسب العقد المبرم بينهم، وتظهر مؤسسات المحاصة في صور كثيرة مثل: شراء المحاصيل الموسمية وبيعها، وشراء منقولات أو بضائع وبيعها.

3-2-2- **مؤسسات الأموال:** هي الشكل الأكثر تطورا بين المؤسسات التي تمتلك رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص فهي تقوم على الاعتبار المالي ولا أهمية للأشخاص، فهي نقيضه لمؤسسات الأشخاص التي تعطي أهمية كبيرة للشريك وتتأثر بانتمائه إليها أو انسحابه منها، فان مسؤولية الشريك في مؤسسات الأشخاص مسؤولية تضامنية أي مطلقة بحيث يسأل فيها عن ديون المؤسسة حتى في أمواله الخاصة، بينما في مؤسسات الأموال مسؤليته محدودة بحدود حصته في رأس المال، ولهذا النوع من المؤسسات أنواع عديدة أهمها:²

- مؤسسات المساهمة؛

- المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة؛

- مؤسسات التوصية بالأسهم.

أ- **مؤسسات المساهمة:** هي المؤسسة التي تتكون من شركاء يتحملون الخسائر في حدود حصتهم وينقسم رأس مالها إلى أسهم، وتتميز هذه المؤسسات بالعديد من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- **عدد الشركاء:** لا يجب أن يقل عدد الشركاء عن 7 أشخاص؛

- **مسؤولية الشريك:** تكون مسؤولية الشركاء محدودة بقدر حصصهم في رأس مال المؤسسة وبالتالي فهو لا يكتسب صفة التاجر ولا يلتزم بأي التزام من التزاماته؛

¹ توفيق عبد الرحيم يوسف: مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

² عمار ولد القاسم ولد حامدي: "دور الزكاة في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص ص 69-71.

- رأس مال المؤسسة: رأس المال المؤسسة لا يجب أن يقل عن 5 ملايين دينار، إذا لم تلجأ إلى الادخار العيني والذي يقتصر تكوين رأس المال فيه على المؤسس فحسب؛
- حصة الشريك: هي حصة قابلة للتداول أي بإمكانه أن يتنازل عما يمتلكه من أسهم في رأس مال المؤسسة بكل سهولة وفي أي وقت يشاء.
- ب- المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة: تتكون هذه المؤسسة من شريكين أو أكثر، وتكون مسؤولية الشريك فيها عن ديونها والالتزامات المترتبة عنها وخسائرها بقدر حصص رأس مالها، وفي حالة وفاة أحد الشركاء فإن حصته تنتقل إلى ورثته، ويتميز هذا النوع بالخصائص التالية:¹
- عدد الشركاء: لا ينبغي أن يتجاوز عدد الشركاء العشرون، وإلا تحولت المؤسسة إلى مؤسسة مساهمة؛
- رأس مال المؤسسة: لا يجب أن يقل رأس مال المؤسسة عن 100000 دينار، مقسم إلى حصص متساوية ذات قيمة اسمية لا تقل عن 1000 دينار على الأقل ويتم الاكتتاب من طرف الشركاء، وأن تدفع كاملة سواء كانت عينية أو نقدية ولا تكون في شكل أوراق قابلة للتداول؛
- عنوان المؤسسة: يمنح هذه المؤسسات اسم كل أو بعض الشركاء أو أحدهم على أن تكون متبوعة بكلمة شركائهم، وتكون متبوعة أو مسبقة بكلمة شركات ذات المسؤولية المحدودة أو الأحرف الأولى منها "ش.ذ.م".
- ج- مؤسسة التوصية بالأسهم: وهي المؤسسة التي تجمع بين نوعين من الشركاء، شريك متضامن أو أكثر وشريك أو شركاء موصون مساهمون لا يقل عددهم عن ثلاثة، وتتميز مؤسسة التوصية بالأسهم بالخصائص التالية:²
- عنوان المؤسسة: حيث أن إسمها التجاري لا يتضمن أسماء الشركاء الموصين وقد يتضمن إسم أحد الشركاء المتضامنين أو أكثر؛
- تداول الحصص: فأسهم المؤسسة قابلة للتداول كما هي الحال في مؤسسة المساهمة وي طرح رأسمالها للاكتتاب من طرف الجمهور.

ثالثاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المؤسسات

- يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها إلى مؤسسات عائلية، مؤسسات تقليدية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه متطورة:³
- 1- المؤسسات العائلية: إن ما يميز هذا النوع من المؤسسات العائلية هو اعتمادها في العمل على الأيدي العاملة العائلية كما أنها تتخذ من منزلها مكاناً لعملها، ويتم إنشائها بساهمة أفراد العائلة وتنتج منتجات

¹ وائل عودة العكشة وآخرون: "محاسبة الشركات أشخاص وأموال"، دار المسيرة، ط5، عمان-الأردن، 2009، ص 297.

² لزهرة العابد: مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ زيتوني صابرين: مرجع سبق ذكره، ص 26.

تقليدية للسوق وبكميات محدودة، أو تنتج أجزاء من السلعة لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة في إطار ما يعرف بالمقاولة الباطنية (تم التطرق لها في الفصل الأول).

2- المؤسسات التقليدية: حيث يقترب أسلوب تنظيمها إلى النوع الأول في كونها تستخدم العمل العائلي وتنتج منتجات تقليدية أو قطعاً لفائدة مصنع ترتبط به بشكل تعاقد تجاري، كما أن هذه المؤسسات يمكن أن تلجأ إلى العامل الأجير، ويمكنها أن تتخذ محلاً مستقلاً عن المنزل كورشه صغيرة للقيام بأعمالها وهذا ما يميزها عن النوع الأول.

3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه متطورة: يتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدامه لتقنيات وتكنولوجيا الصناعة الحديثة، سواء من ناحية التوسع أو من ناحية التنظيم الجيد للعمل أو من ناحية إنتاج منتجات منظمة مطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة والحاجات العصرية.

رابعاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار النشاط

وتنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى:¹

1- المؤسسات الإنتاجية: إن أساس هذه المؤسسات هو التحويل، أي تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي أو وسيط، أي أنها تلك المؤسسات التي تخلق قيمة مضافة مثل المؤسسات التي تنتج سلعا استهلاكية.

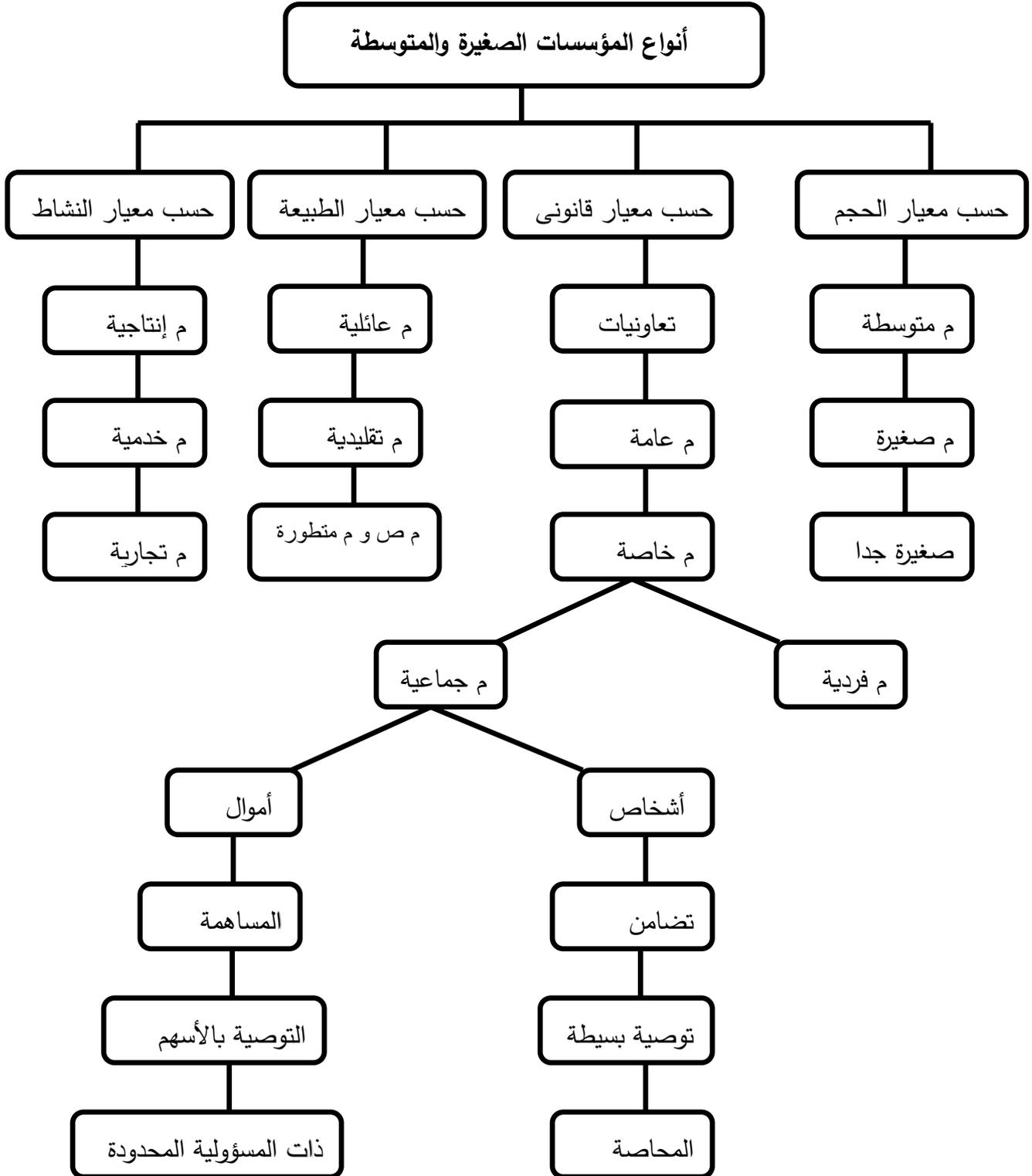
2- المؤسسات الخدمية: هي المؤسسات التي تقدم خدمة ما لصالح الآخرين مقابل أجر، مثل خدمات السياحة والإصلاح والتنظيف، وغير ذلك من الخدمات.

3- المؤسسات التجارية: أساسها شراء وبيع وتوزيع سلعة ما أو عدة سلع مختلفة من أجل تحقيق الربح (الفرق بين سعر الشراء والبيع) حيث تقوم بشراء سلعة ثم تقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها أو تغليفها ومن ثم بيعها قصد الحصول على ربح مثل تجارة الجملة والتجزئة.

ويمكن توضيح أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل التالي:

¹ عمر خلف فزع: "مشروعات الأعمال الصغيرة في العراق التوطن والتمويل"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، كلية بغداد، 2013، ص 135.

الشكل (1-2): أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق ذكره.

المطلب الرابع: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن نمو وتطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم يواجه مجموعة من المشاكل، التي غالبا ما تكون مختلفة من منطقة لأخرى ومن قطاع لآخر، إلا أن هناك بعض المشاكل التي تعتبر موحدة أو متعارف عليها تواجه تلك المؤسسات في كافة أنحاء العالم.

تتعلق هذه المشاكل إما بالجانب الإداري، أو التمويلي، أو التسويقي أو بالعقار الصناعي، حيث يمكن

تلخيصها في ما يلي:

أولا: المشاكل الإدارية أو التنظيمية

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من قصور شديد في الخبرات الإدارية والتنظيمية ويرجع ذلك إلى سيادة الإدارة الفردية التي تقوم على الاجتهادات الشخصية لا على أسس علمية، فنمط الإدارة في تلك المؤسسات يختلف تماما عن أنماط الإدارة الحديثة، التي تأخذ بمفهوم التخصص الوظيفي، وتفويض السلطة وتقسيم العمل، واللامركزية في اتخاذ القرارات.

ثانيا: المشاكل التمويلية

تعتبر مشكلة التمويل أولى مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعود إلى:

- نقص منح التمويل طويل المدى ومركزية منح القروض؛
- نقص المعلومات المالية؛
- غياب الشفافية في التسيير؛
- عدم موضوعية الشروط وقيود منح التمويل للقطاع الخاص؛
- إجهاد البنوك عن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدة أسباب منها ارتفاع نسبة المخاطرة، وتخوفها من عدم وفاء هذه المؤسسات والتزاماتها.¹

ثالثا: المشاكل المتعلقة بالعقار الصناعي

يعتبر مشكل الحصول على العقار الصناعي المناسب أحد المشاكل الأساسية لتوطين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب:²

- صعوبة إيجاد المكان الدائم والمناسب لإقامة المؤسسة، بسبب ارتفاع العقار أو انعدامه أو عدم ملائمته؛
- التمييز بين القطاع العام والخاص في مجال تملك أو كراء العقارات حيث تبقى الأولوية دائما للقطاع العام، وهو ما يتناقض مع النصوص التشريعية؛
- غياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي وتسيير المساحات الصناعية؛

¹ رزاز رتيبة، بن عمروش فائزة: "دراسة أشكال وسائل الدعم الدولية الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي-الجزائر، المنعقدة يومي 6-7 ديسمبر 2017، ص 4.

² غدير أحمد سليمة: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2017، ص 22.

- محدودية الأراضي المخصصة للنشاط الصناعي وطغيان المضاربة على العقار الصناعي.

رابعاً: المشاكل الجبائية والجمركية

تعد العوائق الجبائية عقبة أمام تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتمثل هذه العوائق في النقاط التالية:¹

- فرض ضريبة إضافية خاصة على الإنتاج الوطني؛
- ارتفاع الضغط الجبائي بسبب تطبيق الرسم الإضافي الخاص يؤدي إلى ارتفاع سعر تكلفة المنتجات المصنعة؛
- اشتراكات أرباب العمل فيما يخص الضمان الاجتماعي للأجراء وغير الأجراء مرتفعة والتي بدورها تثقل كاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- نسب الضرائب والرسوم المقتطعة على أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية خلال مرحلة الاستغلال، تؤدي إلى ارتفاع الرسوم الجبائية، الذي كان من نتائجه توقف العديد منها عن النشاط؛
- صعوبات جمركية نتيجة الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة الجمركية التي لم تتكيف مع القوانين والآليات الجمركية، وهذا مالا يشجع على التصدير والاستيراد.

المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء المؤسسي

إن مصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين: النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، حيث يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، فمن خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاهية الاجتماعية، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحقها البلدان والتي تتعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها، وعليه فإننا ومن خلال هذا المبحث سنتناول مفهوم الأداء ومكوناته، وكذلك أهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء وتعريفه

يعتبر الأداء مفهوم واسع وهام لأي مؤسسة، فعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد وشامل، بل هناك من يستخدم مصطلحات الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، والتنافسية كمرادفات له، والتي تمت صياغتها لديمومة المؤسسات واستمراريتها.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الأداء

عرف الأداء تطوراً منذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل مختلف التغيرات التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من

¹ غدير أحمد سليمة: مرجع سبق ذكره، ص 27.

المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال في إعطاء مفهوم دقيق للأداء، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء. ومن ثم فالأداء لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون.¹

واستمر توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضاً المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف بـ "shareholder value"، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من مساهمين، موردين، عمال، والمجتمع ككل بما يعرف بـ "stakeholder value".²

حيث عرف الأداء بأنه إنجاز عمل ما، وهو ما يقابل الكلمة اللاتينية "performare" التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما، ولكن اللغة الإنكليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "to performe" والتي تعني إنجاز تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.³

وقد استخدم مفهوم الأداء أساساً في الميدان الرياضي كمؤشر لقياس النتائج المحققة في المنافسة، وكان يعرف آنذاك أنه النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق، ثم أصبح يستعمل للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال، لتتطور بعدها على مدى القرن 20 ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج. ثم تطور ليعبر عن «إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها المؤسسة أهدافاً».⁴

ثانياً: مفهوم الأداء

إن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق نجد أنه تتعدد تعاريف الأداء وتختلف معايير ومقاييس التي تعتمدها المؤسسات في دراسته،

¹ الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 07، 2010، ص ص 221-222.

² سعود وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص 116.

³ شاوي صباح: "أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض مؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص 220.

⁴ سعود وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص 117.

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصل إلى مفهوم أقرب، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- في إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات".¹

- ومن وجهة نظر (Wright) فإن الأداء يمثل: "النتائج المرغوب في تحقيقها والوصول إليها من قبل المؤسسة، مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، ومفترضا قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى عال لأدائها".²

- أما من منظور مدرسة النظم فالأداء يشير إلى: "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق روح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة".³

هناك أيضا من يعرف الأداء بأنه: "البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم".⁴

ومن خلال هذه التعاريف تظهر لنا بعض خصائص مفهوم الأداء وهي:

- مفهوم ديناميكي تتطور مكوناته عبر الزمن؛

- مفهوم واسع تختلف مدلولاته باختلاف الذين يستخدمونه؛

- يتحدد بمجموعة عوامل منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقض؛

- مفهوم شمولي يتضمن ثلاثة أبعاد هي:⁵

1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛

2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها.

ويبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعاً لاستعماله، أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين:⁶

- الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح؛

- وقد يعني نتيجة، عندما يعبر عن درجة انجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؛

¹ مدحت أبو النصر: "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة-مصر، 2012، ص 63.

² نادية سعودي: "مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء البنوك التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018، ص 6.

³ بوزيان مصطفى، بوسالم أوبكر: "دور الأداء التنظيمي في تحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة، المركز الجامعي أحمد زبانه غليزان، المنعقدة يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 02.

⁴ صالح بلاسكة: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص 3.

⁵ وصفي الكساسة: "تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، دار اليازوري، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص 77.

⁶ سعود وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص 120.

- وقد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمؤسسة.

المطلب الثاني: التميز بين المفاهيم المرتبطة بالأداء

يرتبط الأداء بعدد من المصطلحات التي تشير إلى نفس المعنى عند مجموعة من الباحثين إلا أنها في الحقيقة تختلف عن مفهوم الأداء، ومن بين هذه المصطلحات نجد الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، التنافسية، وسنحاول من خلال ما يلي توضيح هذه المصطلحات:

1- الفعالية: يرتبط مفهوم الأداء مع مفهوم الفعالية حيث تعبر الفعالية عن: "مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما".¹

وتتناول الفعالية بوجه خاص التأكد مما إذا كانت الأهداف المحققة والأساليب المتبعة تتفق مع الأهداف المخططة، وكشف الانحرافات السالبة والموجبة وبيان أسبابها وتقديم المقترحات التي من شأنها دعم المظاهر الإيجابية في الأداء ومعالجة النواحي السلبية والعمل على تفاديها في المستقبل.²

ويمكن التعبير عن الفعالية وقياسها كما يلي:³

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخلات المخططة}}$$

2- الكفاءة: تعرّف الكفاءة في المؤسسة بأنها: "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)".⁴

- كما تعرّف على أنها: "الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها، الذي يقلل التكاليف و/أو يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة ويكون ذلك عند اختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين".⁵

إن فالكفاءة بهذا المعنى تعني القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة والوقت والربحية، وهنا نشير إلى اختلاف مفهوم الكفاءة عن الفعالية، حيث أن الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها بينما الكفاءة تهتم بالكيفية التي يمكن البلوغ هذه النقطة.

ويمكن قياس الكفاءة بالطريقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخلات الفعلية}}$$

¹ أحمد يوسف دودين: "إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة"، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2012، ص 136.

² عباس قيصر عباس: "التنبؤ بأداء الشركات المصرفية العراقية المساهمة باستخدام النسب المالية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الحادي والثلاثون 2012، ص 120.

³ عادل بوعافية: "هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 70.

⁴ Michel Gravais, "contrôle de gestions", Economica, paris france, 1994, p14.

⁵ الشيخ الداوي: مرجع سبق ذكره، ص 221.

3- الإنتاجية: حسب الوكالة الأوروبية للإنتاجية فإن مفهومها يتمحور في اتجاهين:¹

- تعبر عن درجة فعالية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج؛
- موقف يقوم على البحث الدائم للتطور بقناعة راسخة من أن أداء اليوم أفضل من أداء أمس وأداء الغد أفضل من أداء اليوم.

بصفة عامة، فإن نجاح المؤسسة وارتفاع مستوى إنتاجيتها يتوقف على ما تحققه عناصرها المنتجة من نتائج، فقد تتساوى أو تقترب من المستويات القياسية المنتظرة منها، وتتحدد الإنتاجية عن طريق عدد كاف من الوسائل التي تقيس الإنتاجية حتى يكون تحديدها واضحا ودقيقا.²

4- التنافسية: وتعرف التنافسية على أنها: "تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن، وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة".³

❖ وبالتالي يتجلى الفرق بين التنافسية ومفهومي الكفاءة والفعالية وحتى الأداء، فبالرغم من وجود تداخل بين هذه المصطلحات عمليا إلا أنها تعتبر مكملة لبعضها البعض، فلا يمكن تخيل مؤسسة لها أداء مرتفع ولا يمكن تسويق منتجاتها.

المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

سننتظر في هذا المطلب إلى أنواع الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: أنواع الأداء

يطرح تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، ومن هذه المعايير الشمولية، الأجل والطبيعة.

1- حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:⁴

1-1 الأداء الكلي: يتجسد الأداء الكلي بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الأرباح، النمو...الخ.

¹ محمد قريشي: "التغيير التكنولوجي وأثره على أطر المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص ص 44-48.

² سعود وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص 126.

³ عادل بوعافية: مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁴ عبد المليك مزهود: "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة خيضر محمد بسكرة، نوفمبر 2001، ص ص 88-89.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

1-2 الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

2- حسب معيار المصدر

يمكن تقسيم أداء المؤسسة وفقا لهذا المعيار إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي:¹

1-2 الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، يفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها، ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل.

2-2 الأداء الداخلي: هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية، فهو ينتج من التوليفة التالية:

أ- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

ب- الأداء التقني: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

ج- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

3- حسب معيار الطبيعة

ينقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء مالي وأداء اجتماعي وأداء اقتصادي:²

1-3 الأداء المالي: يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية.

2-3 الأداء الاقتصادي: يتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها المؤسسة.

3-3 الأداء الاجتماعي: تزايدت أهمية الأداء الاجتماعي بتزايد المسؤولية الاجتماعية ويتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

ثانيا: العوامل المحددة للأداء المؤسسي

يتعلق أداء المؤسسة بمجموعة من العناصر تؤثر عليه ويتأثر بها سواء ايجابيا أو سلبيا، وإن هذه

العوامل تختلف من مفكر إلى آخر ومن فترة تاريخية لأخرى، ويجب على المؤسسة التكيف معها.

¹ عادل عشي: "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص 5.

² إسماعيل حجازي، سعاد معاليم: "دور التسيير على أساس الأنشطة تحسين الأداء"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27-28، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2012، ص 105.

وعليه سنقوم بتحديد هذه العوامل وحصر أهمها في العوامل الموجودة خارج المؤسسة والعوامل الموجودة داخلها:¹

1- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون تؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

2- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية. تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:

العوامل التقنية: نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، نوعية المنتج، الشكل والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج.

العوامل البشرية: التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات.

المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء المؤسسي

في العادة يستعمل كل من قياس الأداء وتقييم الأداء كمصطلحين مترادفين لهما نفس المعنى، إلا أنه في الحقيقة هناك فرق بينهما حيث أن القياس يقصد به "جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه" بينما التقييم يتجاوز ذلك ويعتبر أوسع وأشمل ويعرف على أنه "إصدار حكم لغرض ما على قيمة الأفكار والأعمال والحلول والطرق والمواد...إلخ، وأنه يتضمن استخدام المستويات والمعايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها، ويكون التقييم كميًا أو كيفيًا".²

¹ نورة محمد، ملوح مريم: "بطاقة الأداء المتوازن كألية من آليات المؤسسات"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، المنعقدة يوم 25-أفريل 2017، ص 4.

² سعود وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص ص 136-137.

أولاً: قياس الأداء

- تعني عملية قياس الأداء التوقف بدقة على نتائج التنفيذ ووضعها في صورة تمكن من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً، وهذه المعايير تقوم على ثلاثة أبعاد هي:¹
- الفترة الزمنية التي يغطيها القياس: فقد يمكن الحصول على مقاييس الأداء بعد حدوث السلوك الفعلي بفترة قصيرة، أو بعد فترة متأخرة تكون أحياناً مع بضع ساعات وتصل أحياناً أخرى إلى عدة سنوات؛
 - درجة خصوصية وعمومية المقياس: فقد يشير مقياس ما إلى جانب محدد من أداء الوظيفة، أو إلى مؤشر عام لإجمالي الأداء؛
 - صلة المقياس بأهداف المؤسسة: فقد يدل السلوك والنتائج والفعالية التنظيمية على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- كما يمكن تصنيف مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات العامة التالية، غير أن بعض المؤسسات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة بها حسب ما يلاءم عملياتها اعتماداً على رسالتها:²
- **الفعالية:** هي خاصية من خصائص العمليات التي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة؛
 - **الكفاءة:** هي خاصية من خصائص العمليات التي تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد؛
 - **الجودة:** هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء؛
 - **التوقيت:** هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء؛
 - **الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.

ثانياً: تقييم الأداء المؤسسي

إن الأهمية البالغة التي يكتسبها الأداء بالنسبة للمؤسسة لتحديد وضعها الحالي والمستقبلي واتخاذ القرارات المصيرية، وفقاً لذلك يدفع المؤسسة لضرورة القيام بعملية تقييم مستمرة للأداء سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

¹ محمد قدرى حسن: "إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2015، ص 31-32.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: "أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص 77.

1- تعريف تقييم الأداء: ويعرف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة".¹

ويظهر عند تقييم الأداء المؤسسي ثلاثة مستويات من الأداء:²

- أن يكون الذي تم مطابقا لما هو مطلوب ووفق الخطة الموضوعية، أي بدون زيادة أو نقصان وفي هذه الحالة يكون الأداء طبيعيا؛

- أن يكون الأداء الذي تم أعلى لما هو مطلوب منه في الخطة الموضوعية، أي في الزيادة، وفي هذه الحالة يكون الأداء إيجابيا؛

- أن يكون الأداء الذي تم أقل لما هو مطلوب منه في الخطة الموضوعية، أي في نقصان، وفي هذه الحالة يكون الأداء سلبيا؛

وعلى ذلك يمكن تعريف تقييم الأداء المؤسسي بأنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة جدوى الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية، لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة، بما يحقق الأهداف المرجوة".

2- مراحل تقييم الأداء

يمكن حصر مراحل عملية تقييم الأداء في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض، وهي بالترتيب كما يلي:³

1- جمع المعلومات الضرورية: إن المعلومات تعتبر موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات، ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات فالمعلومات شيء ضروري في التسيير.

لكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية.

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي:

1-1 الملاحظة الشخصية: إن الملاحظة الشخصية تعتبر منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميادين الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة، وأثناء الملاحظة يشعر المسؤولون بالرضا عند ملاحظتهم للأعمال تنفذ، والتحدث مع منفيها، مع كل هذا فالطريقة تمثل بعض العيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

¹ نواره محمد، ملوح مريم: مرجع سبق ذكره، ص 8.

² محمد قدرى حسن: مرجع سبق ذكره، ص 174.

³ عادل عشي: مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

1-2 التقارير الشفوية: تعد التقارير الشفوية أيضا وسيلة لقياس أداء المؤسسة، وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروؤسيه. والمثال على هذا النوع من المعلومات هو اللقاء اليومي بين الباعة ورئيسهم المباشر والذي يتم فيه التعرض إلى أهم الانجازات والمشاكل المعترضة لعملهم، ويجب على المسيرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها.

1-3 التقارير الكتابية: تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسات بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بانجاز المؤسسة، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات ومعطيات كاملة، عادة في شكل إحصاءات منفصلة، كلها تشكل سجل دائم يسمح بعملية القياس والمقارنة وإجراء مختلف الدراسات.

2- قياس الأداء الفعلي: وتعد المرحلة الثانية من عملية التقييم، والتي تتمكن المؤسسة من خلالها من قياس كفاءتها وفعاليتها. والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي: ما هي المعايير التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

3- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعياري: بعد أن إنتهاء المؤسسة من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المعياري. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء:¹

3-1 الزمن: يقوم المسؤولون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة، وتدعى هذه المقارنة بالمقارنة الإفرريقية، وتكمن هذه المقارنة بدراسة التغيرات الحاصلة ومتابعة تطورات المؤشر.

3-2 أداء الوحدات الأخرى: تعتبر الوحدات الأخرى مرجعا مهما في عملية المقارنة، وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشراتنا بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط أو مقارنتها بقيم مؤشرات القطاع، وهذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين.

3-3 الأهداف: تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة إنجاز أهدافها.

3-4 المعايير: هي وحدات تستخدم كمراجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكات الفعلية ومن ثمة تحديد الانحرافات ودراستها، هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة.

4- دراسة الانحراف وإصدار الحكم: تفصح عملية المقارنة عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، وانحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق، انخفاض التكاليف، أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية، أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف

¹ بورنان مصطفى، بوسالم أبوبكر: مرجع سبق ذكره، ص 8.

الكلبي يعد من الأحكام المضلة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلبي سواء كان موجبا، سالب، معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو ايجابي ومعالجة ما هو سلبي.

وفي حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أداؤها، أهو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعد مؤشراتته.

المبحث الثالث: آليات تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم العناصر التي تؤثر وتتأثر في اقتصاديات العالم، حيث أن هذا النوع من المؤسسات يتم التحكم في أداؤها من خلال جملة من الآليات، والتي من بينها: آليات حوكمة المؤسسات العائلية، آليات الموارد البشرية، آليات الحوافز المادية والمعنوية، وآليات الجودة الشاملة.

المطلب الأول: أثر حوكمة المؤسسات العائلية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعيش غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص مشاكل كبيرة راجعة للنمط العائلي للتسيير وحصره بشكل مباشر في يد المالكين، إضافة إلى أنها تواجه عدة تحديات والمتمثلة في:¹

- ثقافة الانغلاق على الخبرة والاستشارة الخارجية.
- عدم كفاية رأسمالها الذي يمنعها من تمويل أنشطتها أو أن يسمح لها من توفير شروط قبولها للحصول على قروض بنكية؛
- ضعف وغياب قواعد التسيير في كثير من الأحيان، مما يضعف قدرتها على أن تكون تنافسية وبالتالي ترفض البنوك تمويلها؛
- صعوبة الحفاظ على استمرارية المؤسسة خلال مرحلة الانتقال والتحويل، حيث بمجرد أن يتوفى أو يتقاعد المؤسس الذي يجمع بين كل من المركز الرئيسي الواحد للمساهمين، ودور المدير الذي له سلطة مطلقة في القرار، فإن المؤسسة تضطرب بأكملها.

ومن خلال ما سبق وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع العائلي أن تبحث عن طرق وحلول تمكنها من تخطي هذه العقبات، وسبيلها في ذلك هو بناء نموذج لحوكمتها، حيث يجب أن يعتمد هذا النموذج على آليات حوكمة المؤسسات العائلية وليس آليات الحوكمة العامة، وذلك لاعتماد هذه الأخيرة على آليات تقليدية ليس لها تأثير ايجابي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع العائلي، فإن مجلس الإدارة أكثر هيئة حوكمة مؤسسات تمت دراستها في الواقع، غالبًا ما يتم تقديمه كموضوع أفضل للبحث لاختبار وفهم العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي، هذه الهيئة الإشرافية هي أيضًا أداة "رسمية" للتحكم في

¹Melyan Mendy: "Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines, une analyse à partir des données sénégalaise", 2018, p70.

السلوك داخل المؤسسة العائلية، ومع ذلك فإن سلطة مجلس إدارة المؤسسات ضعيفة بالرغم من اعتبارها هيئة لصنع القرار في الواقع، فالقرار النهائي لا يقع على عاتقه، إلا مع العائلة، ونتيجة لذلك فإن مجلس الإدارة في رأي جميع المؤسسات الرسمية للحكومة لا يولد تأثيرات كبيرة على أداء الأعمال العائلية، ودور مجلس الإدارة فقط كمساعد يتوافق مع القانون.

حيث تساعد آليات حوكمة المؤسسات العائلية في تحقيق الانسجام وتقوية العلاقات بين العائلة ومؤسستها، من خلال إتاحة الفرصة لأفراد العائلة للاجتماع تحت هيكل واحد منظم أو أكثر، كما تساعد على تعميق التفاهم بين أفراد العائلة، والوصول إلى توافق في الآراء بينهم، وتقوم وظائف هيكل حوكمة المؤسسات العائلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على يما يلي:¹

أولاً: اجتماع العائلة

تلعب ملكية العائلة دورها بالكامل كآلية لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عندما لا يتم الفصل بين الملكية والإدارة، وبالتالي يُلزم على المؤسس الدعوة إلى اجتماعات العائلة وإدارة المؤسسة. وإن انعقاد الاجتماع له تأثير إيجابي بشكل عام على أداء الأعمال العائلية. وتتمثل وظائف اجتماع العائلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يلي:

- تطوير مهمة ورؤية المؤسسة على أساس قيم العائلة المتفق عليها؛
- مراجعة التغيرات في أنشطة العمل الجارية والاتجاه المستقبلي؛
- البدء في تحديد ووضع سياسات تتعلق بالتوظيف وملكية الأسهم؛
- مناقشة ووضع أفكار للنمو؛
- البدء في إعداد وتحضير الجيل التالي من قادة المشروع.

ثانياً: جمعية العائلة

فيما يتعلق بالجمعية العائلية، تتمتع بوضع رسمي وفعال على الأقل في الجيل الثاني، حيث تعتبر المكان الذي تتم فيه مناقشة الأفكار والخلافات والرؤية من أجل تطوير سياسات ملزمة لإدارة الأعمال بسلاسة، هذه الآلية هي أيضاً مكان لتتقيد أفراد المؤسسة وحل الخلافات وتحقيق التوازن بين الأعمال التجارية مع العائلة، ولها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الوظائف التي تقوم بها:

- مراجعة التغيرات في قيم العائلة ورؤيتها؛
- إبلاغ أفراد العائلة بحقوقهم ومسؤولياتهم؛
- مراجعة سياسات التوظيف والأجور والتصريح بها (سواء كانت رسمية أو غير رسمية)؛
- انتخاب أفراد مجلس العائلة إن وجد؛

¹ أوصيف لخضر، فرحات عباس: "أهمية حوكمة الشركات العائلية وآليات تفعيلها"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة، المركز الجامعي أحمد زبانه غليزان، المنعقدة يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 13.

- انتخاب أفراد لجنة العائلة للتعامل مع قضايا، مثل: التعليم والتدريب، أو الأعمال الخيرية.

ثالثا: مجلس العائلة

قد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسبا للمساعدة في صنع القرار لتحسين أداء المؤسسة، حيث يقوم مجلس العائلة بالوظائف التالية:

- يعمل كنقطة اتصال رئيسية بين العائلة والمجلس والإدارة العليا؛
- يقترح المرشحين للعمل في المجلس؛
- يراجع ويعدل الأمور المتعلقة بالرؤية والمهمة وقيم العمل؛
- يراجع ويعدل السياسات المتعلقة بالتوظيف والأجور وحمل الأسهم.

رابعا: دستور العائلة

يساعد وضع هذا الهيكل للحوكمة على بناء الثقة بين أفراد العائلة (خاصة بين من يعملون في المؤسسة العائلية ومن لا يعملون بها) وتوحيد العائلة مما يزيد من فرص نجاح المؤسسة العائلية وتفعيل أدائها، حيث تتمثل أهداف دستور العائلة في ما يلي:¹

- تنظيم أسس توريث الملكية والسلطة في المؤسسة بشكل ملزم لجميع أبناء العائلة؛
- توفير قاسم مشترك من المبادئ بين أفراد العائلة تضبط علاقاتهم وتصرفاتهم؛
- بناء إطار مرجعي يلتزم فيه أبناء العائلة بتفضيل المنفعة العامة على الشخصية؛
- تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة وتوفير أسس الالتزام بها من قبل العائلة؛
- توفير أساس متين يحقق الترابط بين أهداف وطموحات العائلة ورسالة وأهداف المؤسسة؛
- وجود مصدر يستمد منه سبل حسم أي نزاع قد ينشأ بين أفراد العائلة.

في الواقع لكل آلية من آليات حوكمة المؤسسات العائلية دور محدد لتحقيق أداء أفضل، حيث تعمل على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة فيما يتصل بعمليات التنظيم أو التوجيه أو المتابعة، ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية للمؤسسة سواء فيما يتصل ب:²

- تحديد الأهداف الخاصة للنشاط؛
 - حشد الموارد والإمكانات الكفيلة بتنفيذ هذه الأهداف؛
 - القيام بالعمليات التنفيذية المطلوبة لتحقيق الأهداف؛
 - متابعة ما تم تنفيذه بالفعل من أجل الإصلاح وتحسين الأداء والارتقاء به من حيث الجودة والانجاز.
- علاوة على ذلك، فإن المستوى المرتفع من التحكم في العائلة يزيد من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويفضل حوكمة المؤسسات العائلية، تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداءً أفضل من حيث الربحية والهيكل المالي.

¹ بوطلاعة محمد، كنيذة زليخة: مرجع سبق ذكره، ص 13.

² Melyan Mendy, Référence ci-dessus, p71.

المطلب الثاني: أثر آليات الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن باقي أنواع المؤسسات الأخرى، حيث أن المؤسسات الكبيرة لا يمكنها القيام بأداء أعمالها على أكمل وجه ما لم تقم بتقسيم نفسها إلى عدة إدارات ومصالح وأنشطة، إضافة إلى ضرورة تقسيم العمل والمهام، وهذا نتيجة لكبر حجمها ووظائفها، على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تكاد نميز فيها بين مختلف الوظائف، فلا نتصور مثلا وجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية لعدد من العمال يبلغ (15) عاملا، فعادة ما نجد أن الوظائف الأساسية داخل هذا النوع من المؤسسات تكون من صلاحيات المدير، لذلك يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بالعديد من الخصائص والتي تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نذكر أهمها:

- تبدأ عملية تسيير المنظومة البشرية من المحددات الثلاثة الأساسية وهي المسير والبيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع خطط تكتيكية لا إستراتيجية، لأن المورد البشري في هذا النوع من المؤسسات يتميز بعدم الاستقرار، ثم تأتي عملية تطبيق مراحل السياسة المختارة، ويترتب عن ذلك جملة من النتائج التي يجب على المسير إشراك كافة الأطراف لمناقشة تلك النتائج وتقييمها.¹
- إن ما يميز إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا أنها إدارة جواريه بحكم المسير من العمال، فمالك المؤسسة هو حاضر دائما يعطي التسيير طابعا شخصيا، ويقدر ما لهذه النقطة من ايجابيات أين يحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل ضمنها، إضافة إلى علاقته المباشرة برئيسه في العمل ما يحفزه أكثر على العمل، يقدر ما لها من سلبيات كخلط علاقات العمل، وفي أحيان أخرى يحس العامل بتسلط المالك ما يخلق صراعات داخل المؤسسة.
- بحكم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمتعون بالسلطة المطلقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة ومختلف أنشطتها، فهم يمنحون أيضا الفرصة للعاملين لديهم من أجل التقييم والانتقاد وتقديم الاقتراحات والمشاركة في صنع القرارات، الأمر الذي يضمن التنفيذ الجيد لها، ويقلل من وحدة معارضتهم واحتجاجهم عليها، كما يساهم في تقجير طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية بما يخدم المؤسسة ويضمن استمراريتها.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استقطاب الأيدي العاملة أقل تكلفة، وذلك من خلال استخدامها للشباب العاطل عن العمل، والمتخرجين الجدد الذين لا يمكنهم الحصول على مناصب عمل في المؤسسات الكبيرة التي تضع شروطا صعبة التحقق من كفاءة وخبرة ومؤهلات.
- بالنظر إلى حجم القوى العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يتميز بالصغر، فإن إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسات تعمل دائما على نشر روح الفريق والأسرة العاملة الواحدة، الأمر الذي

¹ مرزوقي مرزوقي، غانية نذير: "أثر التوظيف العائلي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، المنعقدة يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص 13.

يخلق نوعاً من التحفيز في العمل وكذا الابتكار والتجديد والتضحية والرغبة في تحقيق اسم تجاري وشهرة وأرباح وتحمل المخاطرة.

- تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائماً على استيعاب أوقات الفراغ لدى العاملين لديها من أجل زيادة إنتاجيتهم، وتحفيزهم بزيادة دخولهم.

- تملك إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغيير وتركيب القوى العاملة وسياسات الإنتاج والتسويق والتمويل ومواجهة التغير بسرعة ودون تردد بما يساعد على التغلب على العقبات في مختلف التقلبات الاقتصادية.

- تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تخفيض التكاليف اللازمة للتدريب باعتمادها على أسلوب التدريب خلال العمل، بمعنى الاعتماد على التدريب الذاتي والتكوين للعاملين فيها، وهو يعد جزءاً من مزاولتهم للنشاط الإنتاجي باستمرار، وهذا يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة، وهو الأمر الذي ينمي قدراتهم، ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة، وهي تعتبر منبعاً لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإتقان وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.¹

المطلب الثالث: أثر آليات الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تقوم المؤسسة بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:²

تعتبر عملية تحفيز العاملين من الواجبات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتجاه العاملين، إلا أنها تواجه بعض المشاكل بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيراتها من وقت لآخر، وعدم قدرة المؤسسة على إشباع جميع حاجات العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأداء مرتفع تصبوا إليه المؤسسات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى

¹ ريان قاسمي، نريمان بوقرزي: "دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، 2018، ص 49.

² عبد الرحمان بن علي الوابل: "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، رسالة ماجستير تخصص علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 69.

عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للإدارة العليا تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصر في تكوين الفرد فإن الحافز عنصر خارجي يخاطب الدافع وتوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبة، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد العدالة، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة. وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً مهماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية:

- وجود حافز عند العامل بحفزه على العمل والنشاط؛
- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته؛
- تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.

المطلب الرابع: أثر آليات الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، حيث تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الخصائص الإيجابية المنعكسة على أداء المؤسسة، ويمكن تلخيصها في ما يلي:¹

- 1- ضرورة تأكيد الإدارة العليا على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها الكثيرة والمتنوعة، خاصة فيما يتعلق بتحسين أداء المؤسسة وإرضاء الزبائن وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة حصتها السوقية وغير ذلك من المنافع والفوائد؛
- 2- ضرورة إمام المسؤولين بمتطلبات وكيفيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- 3- تدريب وتكوين المدربين على نقل التغيير وتشجيعه، وتنمية مهارات ومعارف الأفراد العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية مع إيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات داخل المؤسسة، وذلك بإيجاد طرق

¹ ريان قاسمي، نريمان بوقري: مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

- تعتمد على الإقناع والقبول بدلا من استخدام الأساليب البيروقراطية التي تستند إلى الخضوع واستخدام الترهيب للتأثير في الأفراد؛
- 4- زيادة الوعي بأهمية الجودة والعمل على نشر الثقافة في أوساط العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومن بين الأشياء التي تساعد على نشر ثقافة الجودة ما يلي:
- تصميم وترويج الشعارات توضع على أبواب المكاتب والمداخل مثل: أداء جيد وتكلفة أقل، الجودة أولا والعميل ثاني؛
 - عرض أفلام تسجيلية في فترات الراحة وتجارب ناجحة لشركات وطنية أو أجنبية في مجال تحسين الجودة؛
 - 5- توصيف نظام الجودة الموجودة بالمؤسسة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيه؛
 - 6- ضرورة كتابة التعليمات والإجراءات الخاصة بالجودة داخل المؤسسة؛
 - 7- التأكيد على قيمة العمل الجماعي واعتبار مسؤولية تنفيذ العمل مسؤولية جماعية بين الأفراد؛
 - 8- توفير الإعتمادات المالية اللازمة لتغطية تكاليف إدارة الجودة الشاملة؛
 - 9- حسن اختيار مسئول إدارة الجودة، أي مسئول عن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة، على أن يتم ذلك على أساس الكفاية والدراية؛
 - 10- التأكيد على قيمة العمل الجماعي واعتبار مسؤولية تنفيذ العمل مسؤولية جماعية بين الأفراد؛
- قيام الإدارة بالمعالجة الحكيمة لجهود ومساعي مقاومة التغيير التي قد تظهر من جانب بعض العاملين أو المسؤولين والقيام بزرع وتطوير ثقافة الجودة؛
- 11- تغيير إستراتيجية المؤسسة وفقا لتغيير الظروف والمعطيات حتى تتمكن المؤسسة من التكيف معها وإعادة بناء إستراتيجيات إدارة الجودة وأساليب تطبيقها بناء على خذه التغييرات.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا له يتضح أن تحديد تعريف موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمر في غاية الصعوبة إن لم نقل أنه مستحيل نتيجة لتداخل عدة عوامل، لكن تبقى التفرقة بينها وبين المؤسسات الكبيرة قائمة وذلك بالاعتماد على عدة معايير، كما أن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفعالية دورها في الاقتصاديات المتقدمة أو النامية كان نتيجة للخصائص والمزايا التي تتمتع وتتفرد بها، رغم أن هذا لا ينفي معاناتها من عدة مشاكل وصعوبات خاصة يمكن أن تشمل جانب التمويل، بالإضافة إلى نقص المعلومات والافتقار إلى الخبرة التنظيمية.

شمل مفهوم الأداء العديد من المصطلحات منها الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية والتنافسية، ويرجع سبب تعدد تصنيفاته إلى اختلاف المعايير وتأثره بمجموعة من العوامل سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها.

كما يتأثر أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الآليات من بينها حوكمة المؤسسات العائلية، الموارد البشرية، الحوافز المادية والمعنوية والجودة الشاملة.

الفصل الثالث: دراسة أثر حوكمة المؤسسات
العائلية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

تمهيد

كان لا بد من إكمال الجانب النظري لهذه الدراسة بتطبيق ميداني يمكن من إسقاط المفاهيم والنتائج النظرية على الواقع.

حيث يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على حوكمة المؤسسات العائلية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والاستعانة بمجموعة من القواعد والإجراءات قصد الوصول إلى نتائج علمية، وان الأمر يتطلب كذلك الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة بما في ذلك عينة البحث وكيفية اختيارها، كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل، كما يتم التطرق أيضا إلى عرض وتحليل مكونات التقييم المطبق في المؤسسة ثم تحليل أسئلة محاور الاستبيان، بعده تقييم النتائج وفقا لفرضيات البحث والخروج بنتائج عامة للبحث.

ولتحقيق أهداف هذا الفصل تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة عن قطاع الصناعة التقليدية؛

المبحث الثاني: تقديم منهجية الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: نبذة عن قطاع الصناعة التقليدية

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكافة أشكالها ونشاطاتها مكانة هامة في سياسة الإنعاش الاقتصادي الذي انطلقت فيه الجزائر منذ مطلع السبعينات، وهذا باعتبارها قطاعا حيويا في السياسة الاقتصادية الجديدة. وفي هذا الإطار تحاول الجزائر وضع إجراءات دعم لتطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات الاقتصادية المتعددة ونخص بالذكر قطاع الصناعة التقليدية.

وقد تم اختيار عينة من المؤسسات من قطاع الصناعة التقليدية محلا للدراسة، لما عرفه من تطور في السنوات الأخيرة، وتماشيا مع موضوع الدراسة.

حيث سنحاول في هذا المبحث التعريف بقطاع الصناعة التقليدية والتطرق إلى أنواعه وأهم المؤسسات المؤطرة والداعمة له، بالإضافة إلى ذكر المؤسسات التي ساعدتنا في الإجابة على الاستبيان وتحليله.

المطلب الأول: مفهوم الصناعة التقليدية

أصبحت الصناعة التقليدية من بين القطاعات الإستراتيجية بدول عديدة من بينها الجزائر، إلى جانب كونها تعكس ثراء ثقافيا متجددا خاصا بالبلد، تتمتع هذه الأخيرة بتشكيلة متنوعة جدا من الفروع كما تمتلك فيها قدرات هائلة كصناعة تساهم في تفعيل الآليات الاقتصادية.

أولاً: تعريف الصناعة التقليدية

بصدور الأمر رقم 96-10 المؤرخ في 10-01-1996 المحدد للقواعد التي تحكم الصناعة التقليدية نصت المادة 5 من هذا الأمر على أن الصناعة التقليدية هي كل نشاط إنتاج أو إبداع أو تحويل أو ترميم فني أو صيانة أو تصليح أو أداء خدمة يطغى عليها العمل اليدوي وتمارس بصفة رئيسة ودائمة، وفي شكل مستقر أو متنقل أو معرضي، وبكيفية فردية أو ضمن تعاونية، في أحد مجالات النشاطات الآتية:¹

أ- الصناعة التقليدية والصناعة التقليدية الفنية

هي كل صنع يغلب عليه العمل اليدوي ويستعين فيه الحرفي أحيانا بآلات لإنتاج أشياء نفعية و/أو تزينية ذات صبغة تقليدية، وتكتسي طابعا فنيا يسمح بتحويل -نقل- المعرفة التقنية والمهارة العريقة، وتعتبر صناعة تقليدية وفنية لما تتميز بالأصالة والخصوصية والإبداع، وتنقسم حسب وظيفة منتجاتها إلى نوعين:

- صناعة تقليدية فنية (تزينية)؛

- الصناعة التقليدية الإستعمالية (الوظيفية).

¹ الأمانة العامة للحكومة، الأمر رقم 10-96 المؤرخ في 10 جانفي 1996، الجريدة الرسمية، رقم 3، الجزائر، الصادرة في 14-01-1996، ص 4.

ب- الصناعة التقليدية لإنتاج المواد

الصناعة التقليدية لإنتاج المواد أو صناعة تقليدية نفعية عصرية، وتهتم بكل عمل إنتاج سلع استهلاكية، لا تمتلك صبغة فنية خاصة وهي موجهة للعائلات والصناعة أو الفلاحة.

ج- صناعة تقليدية للخدمات

الصناعة التقليدية للحرف والخدمات هي مجمل النشاطات التي يمارسها الحرفي والتي تقدم خدمة خاصة بالصيانة أو التصليح أو الترميم الفني باستثناء تلك التي تسري عليها أحكام تشريعية خاصة.

ثانيا: خصائص الصناعة التقليدية

إن تحديد خصائص الصناعة التقليدية يعد أمرا ضروريا لتحديد هذا القطاع وتمييزه عن غيره، وقطاع الصناعة التقليدية في الجزائر يتميز ببعض المزايا التي تمثل في نفس الوقت إيجابياته وسلبياته، غير أن تركيزنا سوف يكون على تقديم هذه المميزات وليس على تفسير سبب تمثيلها جوانب قوة وضعف في آن واحد، وباعتبار أن الصناعة التقليدية تندرج ضمن الصناعات الصغيرة، فذلك يجعلها تشترك مع هذه الأخيرة في مجموعة من الخصائص والتي يمكن تلخيصها ضمن ما يلي:¹

- 1- سهولة وبساطة متطلبات إنشاء مشروع؛
- 2- عمل فردي وقرارات مركزية مرتبطة بصورة كبيرة بشخصية صاحب المشروع؛
- 3- انخفاض تكلفة الفرصة البديلة لليد العاملة؛
- 4- ضآلة حجم الإنتاج المساهم به قياسا بالطلب الداخلي والخارجي؛
- 5- البعد الثقافي، الحضاري، الاجتماعي الأصيل للمنتج التقليدي؛
- 6- صعوبة مطابقة المنتجات الحرفية لمقاييس الجودة والنوعية؛
- 7- ارتفاع صافي الدخل من العملة الصعبة في هذا القطاع بالمقارنة بصناعات أخرى.

المطلب الثاني: المؤسسات المؤطرة لقطاع الصناعة التقليدية والهيئات الداعمة له

سننتظر في هذا المطلب إلى المؤسسات المؤطرة والهيئات الداعمة لقطاع الصناعة التقليدية.

أولاً: المؤسسات المؤطرة لقطاع الصناعة التقليدية

لقطاع الصناعة التقليدية ثلاث هياكل أو مؤسسات تأطره وهي:²

أ- الوكالة الوطنية للصناعة التقليدية ANART: أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-92 وهي تؤدي المهام التالية:

- حماية وتطوير وترقية كل ممارسة للصناعة التقليدية؛

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، دليل الحرفي، الجزائر، 2008، ص 04.

² وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 08.

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

- ترويج وتسويق المنتجات التقليدية في الأسواق المحلية والدولية؛
- تنظيم وتأطير التظاهرات الترقية.
- ب- **الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف CNAM**: أنشأت الغرفة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-101 المؤرخ في 29 مارس 1997 الذي يحدد تنظيمها ومهامها ومن بينها:
 - تطوير وترقية الصناعة التقليدية وتنمية انتشارها؛
 - تنظيم التشاور بين الحرفين؛
 - تنظيم أو المشاركة في تنظيم اللقاءات والتظاهرات الحرفية؛
 - إقامة علاقات مع المنظمات الخارجية التي تسعى إلى نفس أهداف الغرفة الوطنية.
- ج- **غرفة الصناعة التقليدية والحرف CAM**: أنشأت عام 1992، وأعيد تنظيمها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-100 المؤرخ في 29 مارس 1997 الذي يحدد تنظيمها، ومن بين مهامها:
 - مسك سجل الصناعة التقليدية والحرف؛
 - ترقية وتطوير قطاع الصناعة التقليدية والحرف؛
 - إعطاء الشباب فرصة للاستثمار؛
 - التعريف بالمنتجات الخاصة بالصناعة التقليدية على الصعيدين الوطني والدولي وذلك عن طريق التنظيم والمشاركة في التظاهرات الترقية.

ثانيا: سياسات الدعم لقطاع الصناعة التقليدية

- قد اتجهت الجهود في السنوات الأخيرة إلى التركيز على توفير مختلف أشكال الدعم والشروط التي من شأنها أن تساعد على الحفاظ على النسيج الصناعي التقليدي، ومن ثم توفير الظروف المواتية للنهوض بالقطاع، ولهذا فقد تم العمل على تحفيز الاستثمارات في قطاع الصناعة التقليدية من خلال تحسين المناخ الاستثماري فيه، فبعد جعل القطاع تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، خصص له مجموعة من الآليات والبرامج التي من شأنها المساعدة في تحقيق ذلك والتي تتمثل في:¹
- الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية (FNPAAT)؛
 - الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)؛
 - لوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)؛
 - لصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC).

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره.

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

المطلب الثالث: الصناعة التقليدية في ولاية ميلة

إن تناول موضوع الصناعة التقليدية في ولاية ميلة يدفع بنا إلى معالجة كل ما هو مرتبط أصلا بالتراث الإبداعي والثقافي كعنصران أساسيان أو كمقومين رئيسيين لهذه المنطقة، ومن تم فهما المنبع الوحيد والأساسي للطاقة الحرفية الهائلة التي تزخر بها ولاية ميلة والتي تعتبر ضاربة بجذورها في قدم التاريخ، وانطلاقا من ذلك نلاحظ التميز الواضح للنشاطات الحرفية الهائلة التي تعكس بطبيعتها الواقع المعاش في المنطقة التي تعتبر ريفية بالدرجة الأولى، والتي من خلالها تحاول دفع عجلة التنمية الريفية والاقتصادية عبر إعطاء مدلول أكثر شمولية وواقعية، إذ تعتبر الصناعة التقليدية والأنشطة الحرفية عناصر هامة في خلق الثروة وقد أصبحت تشكل رافدا اقتصاديا هاما يرتكز على الحرف التقليدية التي تشمل المواد المحلية وأيضا تدخل في المنتجات والخدمات لفائدة مجمل النشاطات الاقتصادية.

حيث استفادت ولاية ميلة من هيكلين للدعم وهما داري الصناعة التقليدية بميلة وتاجنانت يسيرها مدير غرفة الصناعة التقليدية والحرف.

أولا: دار الصناعة التقليدية بميلة:

تضم 12 محل و10 ورشات تم توزيعها كاملة وهي في طور الاستغلال من طرف الحرفيين موزعة على مختلف فروع النشاط استفاد منها حرفيو وحرفيات الجهة الشمالية لولاية ميلة والتي تم إنشائها سنة 2010 بموجب المرسوم التنفيذي 09-323 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 97-100 المؤرخ في 29 مارس سنة 1999 والذي يحدد تنظيم غرف الصناعة التقليدية والحرف وعملها عن طريق اللجنة التقنية لمكتب الغرفة.

ثانيا: دار الصناعة التقليدية بتاجنانت:

ممول في إطار البرنامج الخاص بتنمية الهضاب العليا التي تغطي احتياجات الجهة الجنوبية للولاية.

1- مهامهما¹:

- تجهيز واجهة للصناعة التقليدية المحلية والوطنية من أجل إبراز واسترجاع مهارة أصيلة عن طريق عرض تطوري ودائم؛
- توفير المحيط الحيوي ووضع الركائز الكفيلة لتطوير مشاريع الصناعة التقليدية؛
- المساهمة في التنسيق والإدماج الاقتصادي لنشاطات الصناعة التقليدية في أماكن تواجدها؛
- احتضان التظاهرات الترقية الموجهة لتحسين تسويق منتجات الصناعة التقليدية؛
- إنجاز عمليات الترقية والتكوين والتمهين في النشاطات الكفيلة بإحداث مناصب شغل؛
- تحضير ومراقبة بروز تنظيم وهيكله شرائح الصناعة التقليدية على المستوى المحلي؛

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثالث واقع حوكمة المؤسسات العائلية وأثرها على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

- توفر خدمات ومساعدة الحرفيين في استعمال أدوات جديدة في الاتصال والإعلام؛
- توفير قاعدة معطيات حول توفر المادة الأولية المحلية والوطنية عن طريق تطوير تبادل المهارات التقنية فيما بين الحرفيين.

2- عدد المحلات والورشات بكل هيكل

الجدول التالي يوضح عدد المحلات والورشات بكل هيكل:

الجدول (1-3): عدد المحلات والورشات بكل هيكل

مناصب العمل المستحدثة	قيد الاستغلال	التوزيع على الحرفيين	عدد الورشات بالهيكل	عدد المحلات بالهيكل	الفضاء
39	قيد الاستغلال	موزعة	10	12	دار الصناعة التقليدية بميلة
27	قيد الاستغلال	موزعة	10	1	دار الصناعة التقليدية بتجانات

المصدر: تقارير مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية ميلة.

3- الصناعات الناشطة فيها:

- الحدادة التقليدية؛
- صناعة الأواني؛
- صناعة الفخار؛
- صناعة الغرابيل؛
- صناعة الحلي التقليدية؛
- صناعة السلالة؛
- صناعة النسيج؛
- صناعة العجائن الغذائية.

المطلب الرابع: المؤسسات محل الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بالتعرف على المؤسسات محل الدراسة، فقد قمنا بالتوجه إلى العديد من المؤسسات في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة وإجراء مقابلة مع مسؤوليها والاستفادة من خبرة عمالها من أجل الإجابة على الاستبيان وتحليله، فمن بين المؤسسات محل الدراسة:

واقع حوكمة المؤسسات العائلية وأثرها على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

الجدول (2-3): مؤسسة صناعة الحلويات التقليدية

اسم المؤسسة	صناعة الحلويات التقليدية
العنوان	شارع محمد بن الديب - ميلة-
نشاط المؤسسة	صنع الحلويات التقليدية
مسير المؤسسة	جادي حكيمة
عدد عمال المؤسسة	7 عمال

المصدر: مقابلة مع مسؤول في المؤسسة.

الجدول (3-3): مؤسسة خياطة الألبسة التقليدية

اسم المؤسسة	خياطة الألبسة التقليدية
العنوان	حي بوالطوط - ميلة-
نشاط المؤسسة	خياطة الألبسة التقليدية (نساء ورجال، وطرز)
مسير المؤسسة	خلفاوي عواطف
عدد عمال المؤسسة	6 عمال

المصدر: مقابلة مع مسؤول في المؤسسة.

الجدول (4-3): مؤسسة صناعة العجائن التقليدية والكسكس

اسم المؤسسة	صناعة العجائن التقليدية والكسكس
العنوان	حي سيدي بويحيى - ميلة-
نشاط المؤسسة	صنع العجائن التقليدية والكسكس (شخشوخة، بريوشة، تريدة...)
مسير المؤسسة	معمري حياة
عدد عمال المؤسسة	9 عمال

المصدر: مقابلة مع مسؤول في المؤسسة.

بالإضافة إلى مؤسسات أخرى منها:

الجدول (5-3): مؤسسات أخرى

مؤسسة الحلوي التقليدية	مؤسسة الرسم على جميع الأصناف
مؤسسة التحف الفنية	مؤسسة الطرز على القماش
مؤسسة الحلويات العصرية	مؤسسة خياطة الأفرشة والستائر
مؤسسة صناعة النحاس	مؤسسة صناعة الأزهار

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: تقديم منهجية الدراسة الميدانية

لابد لكل دراسة علمية من منهج عملي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فروض البحث وعملية إثباتها ميدانيا، وسيتم تقديم منهجية الدراسة الميدانية لهذا البحث انطلاقا من المنهج المعتمد والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات مجتمع وعينة الدراسة وصولا لصدق وثبات الأداة.

المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة

تعددت المناهج التي يمكن الاعتماد عليها للقيام بدراسة علمية، وذلك بناء على نوع المعلومات المرغوب في الوصول إليها وكذا طبيعة الموضوع محل البحث والدراسة، كما يمكن الاعتماد على أكثر من منهج واحد للتمكن من الوصول إلى نتائج موضوعية.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية في هذه الظاهرة.

حيث يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا، فالتعبير عن كيف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيه وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.¹

وإتباعا لهذا المنهج تم جمع العديد من البيانات المتعلقة بموضوع البحث من جهة، وبميدان الدراسة من جهة أخرى، والبيانات المتعلقة بالدراسات المشابهة التي تناولت الموضوع من قبل، ما سمح في المرحلة الأولى في التعرف على توجه البحث ومكن من اختيار الأدوات اللازمة والمناسبة للدراسة، كتصميم الاستبيان الملائم، بعد ذلك تم تحليل مختلف الاستمارات المتحصل عليها، بطريقة موضوعية تسمح بالتعرف على مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على مفهوم حوكمة المؤسسات العائلية ومدى تأثير هذه الأخيرة على أداء هذه المؤسسات.

المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة

يوجد أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها وبالتالي فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين أساسيين لجمع البيانات هما الاستبيان والمقابلة.

أولا: الاستبيان

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ومن أكثرها شيوعا واستخداما.

¹ سعود وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص 161.

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

1- تعريف الاستبيان: الاستبيان هو "تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة، أو بفرغ للإجابة ويطلب من المجيب عليها -مثلا- الإشارة إلى ما يراه مهما أو ما ينطبق عليه منها أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة"¹.
وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأحد أدوات، جمع البيانات حيث يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- معرفة مدى إدراك وإلمام مديري وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ميلة بمفهوم حوكمة المؤسسات العائلية؛

- معرفة مدى تأثير حوكمة المؤسسات العائلية وآلياتها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة.
2- تصميم الاستبيان: تمت عملية تصميم الاستبيان وفقا للعديد من الدراسات السابقة التي أخذت كمرجعية، بالإضافة إلى آراء العديد من الأساتذة والباحثين. فقد تم تصميم الاستبيان على مرحلتين، مرحلة ما قبل التحكيم ومرحلة ما بعد التحكيم والتصحيح، حيث تم استبعاد الأسئلة المكررة والتي ليس لها علاقة بالموضوع، وهذا وفقا لملاحظات المحكمين، حتى تم الاعتماد على الشكل النهائي للاستبيان الذي ضم 35 سؤالاً، (أنظر الملحق رقم 1).

وقد تم الاعتماد في الإجابات على سلم ليكرت الخماسي، وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، والذي تراوحت فيه الإجابات حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-6): هيكل الاستبيان

غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى (3) محاور أساسية تشمل مختلف متغيرات الدراسة، حيث كانت نسبة الأسئلة متناسبة ومتناسقة مع بعضها البعض:

أ- المحور الأول: يتضمن بيانات شخصية للعينة المدروسة تتعلق بالمجيب وعددها أربع عبارات متمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

ب- المحور الثاني: يشمل 23 عبارة مقسمة على خمسة تقسيمات تتمثل هذه التقسيمات فيما يلي:

- الآلية الأولى: اجتماع العائلة ويتكون من (5) عبارات.
- الآلية الثانية: جمعية العائلة ويتكون من (6) عبارات.
- الآلية الثالثة: مجلس العائلة ويتكون من (6) عبارات.

¹ إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج: "مناهج وطرق البحث العلمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014، ص 97.

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

- الآلية الرابعة: دستور العائلة ويتكون من (6) عبارات.

ج- المحور الثالث: الأداء ويتكون من (12) عبارة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدام في هذه الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على واقع متغيرات الدراسة ومدى تمركز إجابات مفردات مجتمع الدراسة؛

- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد كل من حوكمة المؤسسات العائلية والأداء؛

- الانحرافات المعيارية؛

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، والذي يستعمل للتعرف على درجة ثبات مقاييس الدراسة الخاصة بالمحاور الاستثمارية ككل؛

- معامل التحديد الذي يبين تأثير حوكمة المؤسسات العائلية على الأداء.

ثانياً: المقابلة

تعد المقابلة من أدوات القياس المهمة لجمع البيانات، وتستخدم في مجالات الحياة الاجتماعية، النفسية، التربوية، السياسية، وغيرها للاستفادة منها في عمليات التوجيه أو التشخيص أو العلاج.

فتعرف المقابلة بأنها: "حادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة".¹

ويتم اللجوء إلى المقابلة لكون العديد من الناس يرغبون في إيصال المعلومات شفويا أكثر من إيصالها تحريراً، وهم بذلك يقدمون معلومات جاهزة وكاملة عن طريق المقابلة، ولا يمكن تقديم هذه المعلومات عن طريق الاستبيان.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: "أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص 110.

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

وفي إطار هذه الدراسة تم مقابلة مجموعة من المدراء والإطارات والمصالح العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة مباشرة، حيث تم مقابلة مدراء لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تكون أداة القياس صادقة إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه من متغيرات، ويرى البعض أن صدق الأداة يكمن في مدى خلوها من أخطاء القياس الشائعة، التي منها ضعف الربط بين أهداف البحث ومحتوى الاستبيان، وعدم الاتساق في الصياغة اللغوية، استخدام مفاهيم علمية معقدة، عدم توفر إرشادات توضيحية للمستجيب، عدم الحرص على تغذية عكسية يتبين من خلالها مدى صدق وجودة الاستبيان.

أولاً: صدق الأداة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، تم القيام باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- والذي يقدر عددهم ب(13) محكم، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات الغير ملائمة، وقد تطورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

ثانياً: ثبات الأداة

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات (الاستبيان)، تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الثبات بين إجاباتهم في المرة الثانية ويقال أن أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات أكبر من (0.60) وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة وتحصلنا على ما يلي:

الجدول (3-7): معاملات الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach

المحاور	آليات حوكمة المؤسسات العائلية	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha cronbach
محور الحوكمة	- اجتماع العائلة	5	0.617
	- الجمعية العائلية	6	0.607
	- مجلس العائلة	6	0.800
	- دستور العائلة	6	0.863
محور الأداء	- الأداء	12	0.655
الاستبيان ككل		35	0.706

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن نتائج معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0.60) مما يدل على ثبات الاستبيان من ناحية العبارات الموضوعية حيث تراوحت قيمته بين (0.607) و(0.863) مما يبين مصداقية كل مجالات الاستبيان معا، وبالتالي صدق الاستبيان، ومصداقية النتائج التي وضع لقياسها كما يدل على ثبات عال جدا على وجود صدق في أداة الدراسة.

المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، أما العينة فهي نموذج يشمل جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا الجزء أو النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.

وقد استهدفت هذه الدراسة المؤسسات التي تدخل ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للشروط الواردة في القانون الجزائري حيث تم اختيار عينة عشوائية من المؤسسات بولاية ميلة في قطاع الصناعات التقليدية، للإجابة على أسئلة الاستبيان وهذا من خلال التوزيع المباشر، وقد تم توزيع (35) استبانة على مختلف أفراد المجتمع وتم استرجاع (30) استبانة، تتمثل في تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على التساؤلات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل معطيات البيانات التعريفية وتحليل كل من آليات حوكمة المؤسسات العائلية والأداء.

المطلب الأول: تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان

يضم الاستبيان بيانات شخصية تخص المستجوب سواء من ناحية الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

أولاً: تحليل معطيات العينة من الجنس

توزعت أفراد العينة المختارة بين الذكور والإناث وفقا للإحصائيات في الجدول التالي:

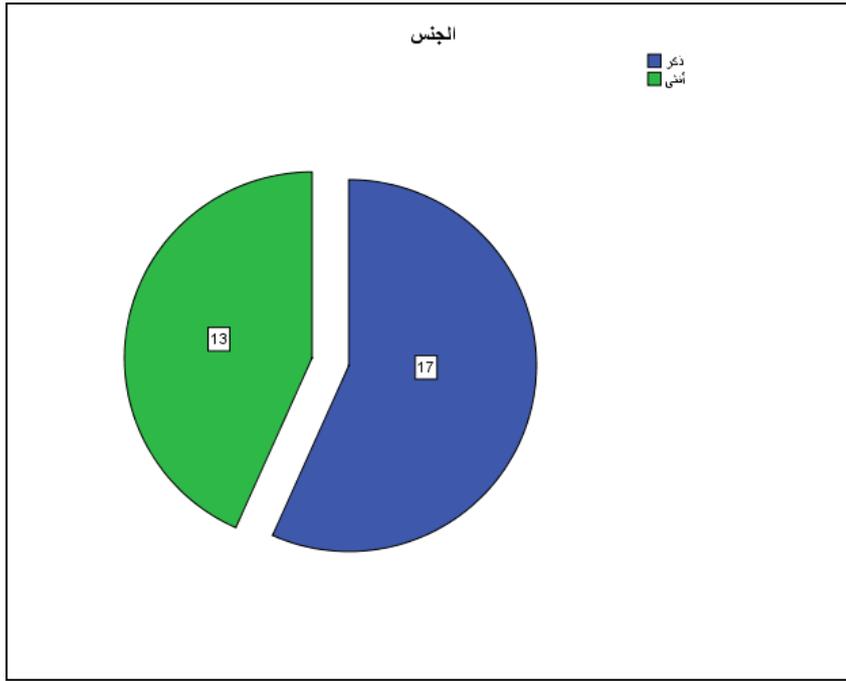
الجدول(3-8): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
56.7%	17	ذكر
43.3%	13	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأفراد ذكور إذ تقدر نسبتهم ب (56.7%) مقابل (43.3%) من أفراد المجتمع إناث ومن ذلك يغلب على العاملين في المؤسسة. ويمكن توضيح هذه النتائج بشكل أفضل في الشكل الموالي:

الشكل (3-1): تصنيف عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

ثانياً: تحليل معطيات العينة من حيث العمر

تم تقسيم الفئات العمرية للمجيبين على الاستبيان إلى ثلاث فئات حيث الفئة الأولى تقل أعمارهم عن (30) سنة، أما الفئة الثانية فتتضمن أعمارهم ما بين (30) و(50) سنة، وفيما يخص الفئة الثالثة هي التي تتجاوز أعمارهم عن (30) سنة. وقد تم اختيار هذا التقسيم لإدراك مدى تبني الشباب لروح المقابلة ومدى اعتمادهم على إقامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الجدول (3-9): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

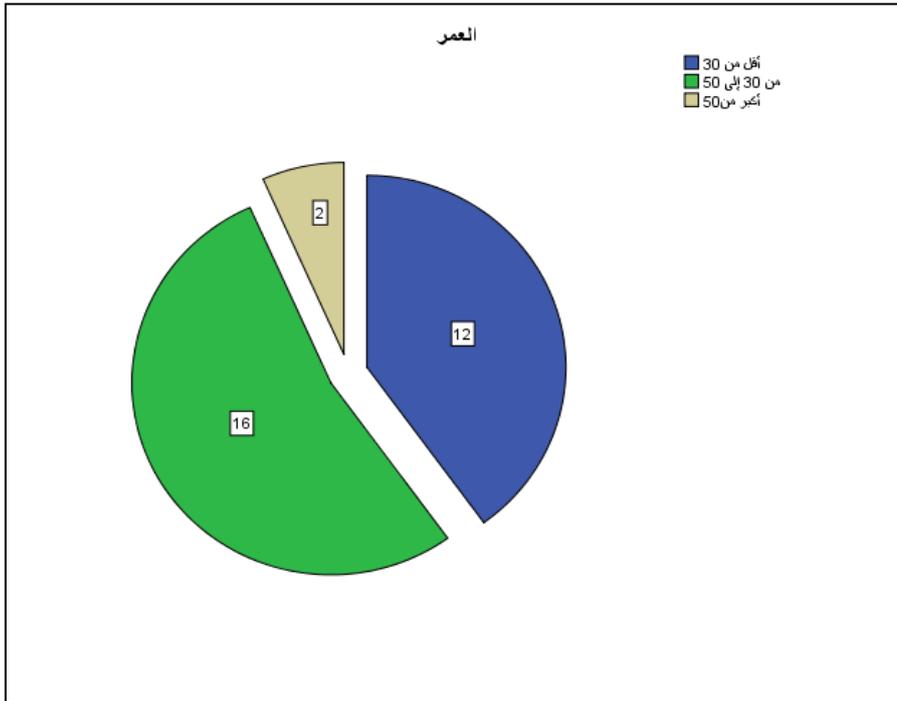
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	12	40%
30 إلى 50	16	53,3%
أكبر من 50	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

نلاحظ من الجدول أن النسبة (40%) من العاملين تقل أعمارهم عن (30) سنة، بينما نسبة (56,3%) للفئة العمرية التي تتراوح بين (30) و (50) سنة وهي الأكثر بروزا وتعتبر عن الفئة القادرة عن العمل، أما الفئة التي يتجاوز عمرها (50) فنسبتها (6.7%). ويمكن توضيح هذه النتائج بشكل أفضل في الشكل الموالي:

الشكل (2-3): تصنيف عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

ثالثا: تحليل معطيات العينة من حيث المستوى التعليمي

تم التطرق من خلال هذا الاستبيان إلى محاولة التعرف على المستوى التعليمي لعينة الدراسة، وبالتالي تم تقسيم أفراد العينة إلى أربع مستويات هي: ثانوي فأقل، تقني سامي، جامعي، دراسات عليا، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول(3-10): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

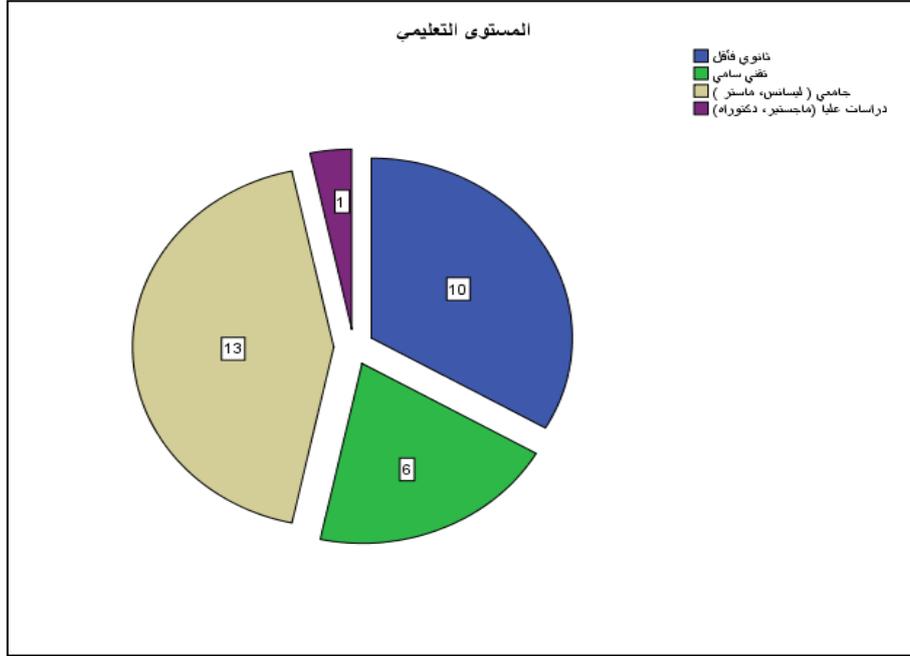
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
33,3%	10	ثانوي فأقل
20,0%	6	تقني سامي
43,3%	13	جامعي
3,3%	1	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (43,3%) من العاملين المتحصلين على شهادات جامعية وهي الفئة الغالبة في المؤسسات محل الدراسة، تليها نسبة (33,3%) تمثل الحاصلين على مستوى ثانوي فأقل، أما المتحصلين على شهادة تقني سامي تقدر نسبتهم ب(20,0%)، في حين أن نسبة (3,3%) تمثل العاملين المتحصلين على دراسات عليا. ويمكن توضيح هذه النتائج بشكل أفضل في الشكل الموالي:

الشكل (3-3): تصنيف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

رابعاً: تحليل معطيات العينة من حيث سنوات الخبرة

صنفت الخبرة المهنية في ثلاث فئات أساسية حيث تضم الفئة الأولى المجيبين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، والفئة الثانية تضم المجيبين الذين يمتلكون خبرة من (6) إلى (10) سنوات، وآخر فئة تضم الأفراد الذين تتجاوز مدة خبرتهم المهنية (11 سنة).

وتظهر الإحصائيات الخاصة بالخبرة المهنية لأفراد العينة في الجدول التالي:

الجدول (3-11): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

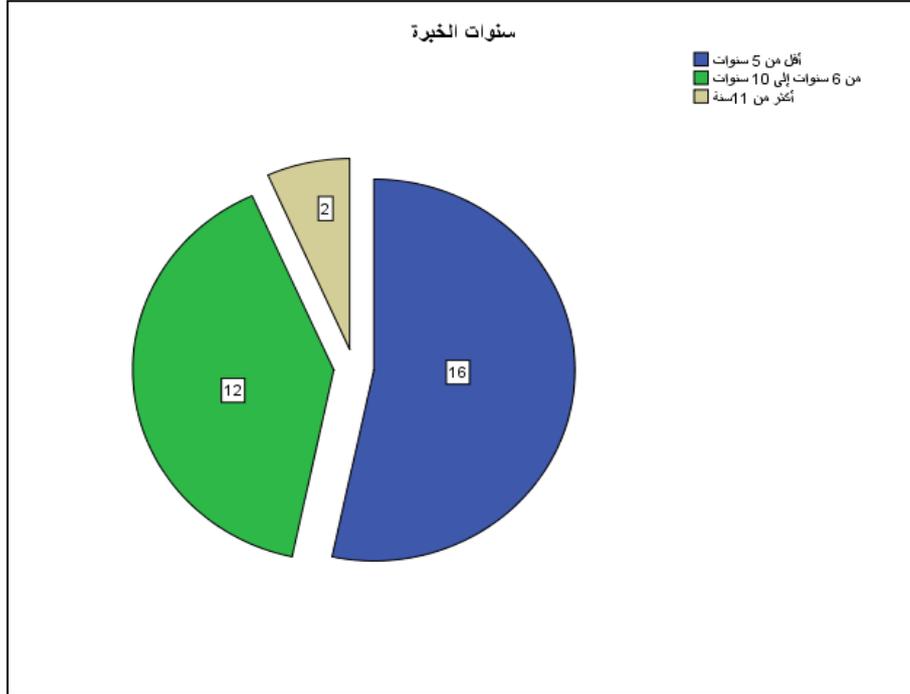
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	53.7%
من 6 إلى 10 سنوات	12	40.0%
أكثر من 11 سنة	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العاملين في المؤسسات محل الدراسة نقل خبرتهم عن (5) سنوات إذ تقدر نسبتهم ب(53.7%)، تليها نسبة (40.0%) تمثل العاملين الذين تتراوح خبرتهم من (6) إلى (10) سنوات، أما الفئة التي تتجاوز سنوات خبرتهم عن (11) سنة فهي (6.7%). ويمكن توضيح هذه النتائج بشكل أفضل في الشكل الموالي:

الشكل (3-4): تصنيف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

المطلب الثاني: تحليل عبارات آليات حوكمة المؤسسات العائلية

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد المجتمع الدراسة عن عبارات الاستبيان والمتعلقة بمحور حوكمة المؤسسات العائلية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كما يلي:

من (1 إلى 2,32) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2,33 إلى 3,67) دالا على مستوى متوسط، ومن 3,68 فأكثر دالا على مستوى مرتفع.

والجدول الموالي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن آليات حوكمة المؤسسات العائلية:

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

الجدول (3-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن آليات حوكمة

المؤسسات العائلية

الترتيب حسب الأهمية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفع	0,47	4,46	اجتماع العائلة	أ
1	مرتفع	0,675	4,60	يتمتع أفراد العائلة بحق حضور اجتماعات المؤسسة.	1.
4	مرتفع	0,932	4,40	يخلق اجتماع العائلة فرصة لتوثيق العلاقة بين أصحاب المصلحة.	2.
3	مرتفع	0,937	4,47	تؤدي الاجتماعات وظيفتها بطريقة غير رسمية للمشاركة في المعلومات وتوليد أفكار جديدة لتطوير المؤسسة.	3.
2	مرتفع	0,572	4,50	يتم تحديد وظائف الإدارة بوضوح في المؤسسة.	4.
5	مرتفع	0,556	4,37	تتم مراجعة التغيرات في أنشطة العمل الجارية والاتجاه المستقبلي.	5.
2	مرتفع	0,64	3,97	الجمعية العائلية	ب
6	متوسط	1,570	3,50	تتم مناقشة إستراتيجية المؤسسة في إطار الجمعية العائلية.	6.
1	مرتفع	0,819	4,47	يتم تقديم الأهداف الكمية في شكل خطة عمل سنوية.	7.
5	مرتفع	1,129	4,03	يتم توثيق جدول أعمال الجمعية العائلية مسبقا.	8.
2	متوسط	1,305	3,43	يتمتع المساهمون بحقهم في إدراج بعض البنود على جدول أعمال الجمعية العائلية.	9.
3	مرتفع	0,785	4,27	يتم إبلاغ أفراد المؤسسة بحقوقهم ومسؤولياتهم.	10.
4	مرتفع	0,819	4,13	يتم تعليم وتكوين أفراد العائلة في القضايا المتعلقة بالعمل.	11.
3	متوسط	0,66	3,33	مجلس العائلة	ج
6	متوسط	0,770	2,40	يتم انتخاب مجلس العائلة وأعضاء المجالس الأخرى من طرف أفراد العائلة.	12.
3	متوسط	0,845	2,90	يتم تعيين مجلس العائلة وفق مبدأ الكفاءة.	13.
5	متوسط	0,898	2,57	يحدد عمل مجلس العائلة بنظام أو إجراء رسمي.	14.
4	متوسط	0,819	2,87	تطبيق ميثاق العائلة بما يحقق أهدافه واستقرار المؤسسة.	15.

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

2	مرتفع	1,093	3,67	16. يتم اعتماد السياسات العامة للمؤسسة وخططها الإستراتيجية.
1	مرتفع	1,172	4,07	17. يتم اتخاذ تدابير مناسبة للتصدي للنزاعات.
4	منخفض	0,80	3,25	د دستور العائلة
2	متوسط	0,973	3,53	18. يوجد قانون داخلي أو اتفاقية جماعية يمكن للعمال الإطلاع عليها.
3	متوسط	1,042	3,47	19. يتم تعريف صلاحيات مجلس العائلة في النظام الأساسي للمؤسسة (القانون الداخلي للمؤسسة).
1	متوسط	1,040	3,57	20. يحدد القانون الداخلي للمؤسسة الأدوار الخاصة لأصحاب المصلحة بما فيهم الملاك والمساهمين.
4	متوسط	0,740	3,07	21. يعالج دستور العائلة سياسات التوظيف.
5	متوسط	1,259	3,00	22. يعالج دستور العائلة حقوق المساهمين من العائلة وغير العائلة (تسوية النزاعات، تعاقب الأجيال وغيرها).
6	متوسط	1,155	2,90	23. يحدد دستور العائلة المسارات الإستراتيجية للمؤسسة وتوفير أسس الالتزام بها من قبل العائلة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

1- اجتماع العائلة: من خلال الجدول نلاحظ أن آلية اجتماع العائلة جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذه الآلية (4,46) بانحراف معياري (0,47) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول مرتفع، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة لآلية اجتماع العائلة تشكل قبولاً مرتفعاً، وتراوحت المتوسطات ما بين (4,37 و 4,60) وانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0,556 و 0,937) وهذا ما يدل على أن اجتماع العائلة في المؤسسات محل الدراسة يحظى بقبول مرتفع.

2- الجمعية العائلية: من خلال الجدول نلاحظ أن آلية الجمعية العائلية جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذه الآلية (3,97) بانحراف معياري (0,64)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول مرتفع، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة لآلية الجمعية العائلية تشكل قبولاً مرتفعاً، وتراوحت المتوسطات ما بين (3,43 و 4,47) وانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0,785 و 1,570) وهذا ما يدل على أن الجمعية العائلية في المؤسسات محل الدراسة تحظى بقبول مرتفع.

3- مجلس العائلة: من خلال الجدول نلاحظ أن آلية مجلس العائلة جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذه الآلية (3,33)

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

بانحراف معياري (0,66) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول متوسط، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة لآلية مجلس العائلة تشكل قبولاً مرتفعاً، وتراوحت المتوسطات ما بين (2,40 و 4,07) وانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0,770 و 1,172) وهذا ما يدل على أن مجلس العائلة في المؤسسات محل الدراسة يحظى بقبول متوسط.

4- دستور العائلة: من خلال الجدول نلاحظ أن آلية دستور العائلة جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذه الآلية (3,25) بانحراف معياري (0,80) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول منخفضة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة لآلية دستور العائلة تشكل قبولاً منخفضاً، وتراوحت المتوسطات ما بين (2,90 و 3,57) وانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0,740 و 1,259) وهذا ما يدل على أن دستور العائلة في المؤسسات محل الدراسة يحظى بقبول منخفض.

المطلب الثالث: تحليل عبارات الأداء

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد المجتمع الدراسة عن عبارات الاستبيان والمتعلقة بمحور الأداء، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كما يلي:

من (1 إلى 2,32) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2,33 إلى 3,67) دالا على مستوى متوسط، ومن (3,68) فأكثر دالا على مستوى مرتفع.

الجدول (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن الأداء.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
24.	تسعى المؤسسة لتوسيع استثماراتها.	4,63	0,669	مرتفع	1
25.	تعتبر الزيادة في كمية الإنتاج هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه.	4,30	0,837	مرتفع	3
26.	تسعى المؤسسة دائما إلى الرفع من رقم أعمالها.	4,47	0,629	مرتفع	2
27.	تخصص المؤسسة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير.	3,30	1,317	متوسط	9
28.	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة.	3,87	1,042	مرتفع	5

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

4	مرتفع	0,830	4,00	تكتشف المؤسسة نقاط القوة والضعف بكل كفاءة.	29.
5	مرتفع	0,860	3,87	تكتشف المؤسسة الفرص والتحديات بكل فعالية.	30.
8	متوسط	1,351	3,63	تلتزم المؤسسة بالقوانين التي توفر الرعاية الصحية للعامل.	31.
5	متوسط	1,252	2,87	تقوم المؤسسة بدعم الجمعيات الموجودة في البيئة التي تنشط فيها.	32.
6	مرتفع	0,874	3,83	تتسم عمليات المؤسسة وإجراءاتها بالسرعة مما يميز أدائها على منافسيها.	33.
7	مرتفع	0,944	3,73	تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالمشاكل البيئية المتوقعة لإيجاد الحلول مسبقاً.	34.
10	متوسط	0,937	3,13	تتوفر لدى المؤسسة خطة تبن فيها الأهداف البيئية التي تسعى لتحقيقها.	35.
-	مرتفع	0,52	3,88	الأداء	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات أداء المؤسسات بلغ (3,88) بانحراف معياري (0,52) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن متغير أداء المؤسسة يحظى بقبول مرتفع.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، حيث يتم التأكد من قبول الفرضيات أو رفضها والتي تتعلق بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على مستوى الدلالة فكلما كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0,05) فإننا نؤكد صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع عند مستوى معنوية (0,05).

الفرضية الرئيسية: والتي تم صياغتها كالآتي:

$H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات العائلية على أداء عينة من المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05)

$H_1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات العائلية على أداء عينة من المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

سيتم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية بعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل آلية من آليات حوكمة المؤسسات العائلية على حدا:
الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاجتماع العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

$H_1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاجتماع العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل الارتباط ومعامل التحديد، ويكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول(3-14): أثر آلية اجتماع العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	مربع معامل التحديد R	معامل A الانحدار البسيط	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
أثر اجتماع العائلة على الأداء	0,117	0,14	0.107	1	0,539
				28	
				29	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,117) كما بلغ معامل التحديد (0,14) مما يعني أن (14%) من الزيادة في تحسين الأداء يعود إلى تفعيل آلية اجتماع العائلة في ظل حوكمة المؤسسات العائلية.

وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,539) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاجتماع العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05) ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجمعية العائلية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

$H_1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجمعية العائلية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-15): أثر آلية الجمعية العائلية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	مربع معامل التحديد R	معامل A الانحدار البسيط	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
أثر الجمعية العائلية على الأداء	0,207	0,043	0,336	1	0,272
				28	
				29	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,207) كما بلغ معامل التحديد (0,043) مما يعني أن (3,4%) من الزيادة في تحسين الأداء يعود إلى تفعيل آلية الجمعية العائلية العائلة في ظل حوكمة المؤسسات العائلية.

وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,272) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجمعية العائلية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05) ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجلس العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

$H_1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجلس العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-16): أثر مجلس العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	مربع معامل التحديد R	معامل A الانحدار البسيط	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
أثر مجلس العائلة على الأداء	0,077	0,06	0,046	1	0,687
				28	
				29	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,077) كما بلغ معامل التحديد (0,06) مما يعني أن (6%) من الزيادة في تحسين الأداء يعود إلى تفعيل آلية مجلس لعائلة في ظل حوكمة المؤسسات العائلية.

وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,687) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية مجلس العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية دستور العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية دستور العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-17): أثر آلية دستور العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	مربع معامل التحديد R	Aمعامل الانحدار البسيط	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
أثر دستور العائلة على الأداء	0,080	0,006	0,051	1	0.673
				28	
				29	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,080) كما بلغ معامل التحديد (0,006) مما يعني أن (0,6%) من الزيادة في تحسين الأداء يعود إلى تفعيل آلية دستور العائلة في ظل حوكمة المؤسسات العائلية. وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.673) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية دستور العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

➤ بعد رفض الفرضيات الفرعية، يمكن التأكد من صحة الفرضية الرئيسية باستخراج معادلة الانحدار المتعدد الكلية التي تفيد بوجود أو عدم وجود دلالة إحصائية لتطبيق آليات حوكمة المؤسسات العائلية على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية (0,05)، والتي يمكن استخراجها من خلال الجدول الموالي:

الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة

الجدول(3-18): أثر تفعيل آليات حوكمة المؤسسات العائلية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة

Sig مستوى الدلالة	DF درجة الحرية	A معامل الانحدار البسيط	مربع معامل التحديد R	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
0,539	1	0.107	0,14	0,117	أثر اجتماع العائلة على الأداء
	28				
	29				
0,272	1	0,036	0,043	0,207	أثر الجمعية العائلية على الأداء
	28				
	29				
0,678	1	0,046	0,06	0,077	أثر مجلس العائلة على الأداء
	28				
	29				
0,673	1	0,051	0,006	0,080	أثر دستور العائلة على الأداء
	28				
	29				
0,367	1	0.229	0,029	0,171	أثر آليات حوكمة المؤسسات العائلية على الأداء
	28				
	29				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,171) كما بلغ معامل التحديد (0,029) مما يعني أن (2,9%) من الزيادة في تحسين الأداء يعود إلى تفعيل آليات حوكمة المؤسسات العائلية. وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.367) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية آليات حوكمة المؤسسات العائلية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05)، ونرفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بحوكمة المؤسسات العائلية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هو أثر حوكمة المؤسسات العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وتمت الدراسة من خلال وضع وعرض مناقشتها وتحليلها باستخدام برنامج (spss) من أجل الكشف على مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، وقمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، من أجل تحليل إجابات الأفراد وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة، وقد توصلنا إلى:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاجتماع العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة التقليدية لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجمعية العائلية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة التقليدية لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجلس العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة التقليدية لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدستور العائلة على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة التقليدية لولاية ميلة عند مستوى معنوية (0,05).

خاتمة عامة

خاتمة

إنّ ما تمّ التطرق إليه في هذه الدراسة حول حوكمة المؤسسات العائلية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يبيّن لنا مدى أهمية مساهمة عملية تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات العائلية في ضمان بقائها واستمرارها في خدمة الاقتصاد الوطني لأطول وقت ممكن، وذلك بالنظر لكون حوكمة المؤسسات العائلية تهدف بالأساس إلى ضبط وتنظيم البناء المؤسسي لهذه المؤسسات من خلال إخضاع نظام تسييرها للاعتماد على الأسس والمعايير الإدارية العلمية بعيدا عن سيطرة العادات والتقاليد وبالتالي التفريق بين الإدارة والملكية.

وبذلك فإن حوكمة المؤسسات العائلية تساهم في القضاء على جميع أشكال الخلافات والصراع بين المؤسسين أو ملاك هذه المؤسسات، وبالتالي المساهمة في مضاعفة الأرباح لصالح المؤسسات العائلية وملاكها.

كما يساهم تطبيق نظام حوكمة المؤسسات العائلية في تطوير مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تسيير شؤونها وتحسين منتجاتها وتطوير خدماتها في ظل وجود نوع من المنافسة بين هذه المؤسسات في السوق الوطني وحتى الدولي.

نتائج الدراسة النظرية

بعد دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بكل من حوكمة المؤسسات العائلية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قمنا باستخلاص النتائج التالية:

- الحوكمة ظاهرة لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة المؤسسات باختلاف أنواعها، لما تحقّقه من منافع لكافة أصحاب المصالح والمجتمع.
- إدخال ممارسات الحوكمة السليمة تسمح للمؤسسات العائلية باستيعاب التغيرات في العائلة، ومعالجة قضايا الملكية والتوظيف وتعاقب الأجيال في إدارة المؤسسات العائلية، وتعزز قيمتها، وتكون حافزا على استمرارها بما يخدم مصلحة المساهمين العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم.
- يعبر الأداء عن النتائج المحققة والمنتظرة للمؤسسة على ضوء معايير محددة مسبقا.
- نظام حوكمة المؤسسات العائلية يعمل على توجيه وإدارة ومراقبة أعمال ونشاطات المؤسسة وتحسين الأداء فيها.

نتائج الدراسة التطبيقية

كان الجانب التطبيقي عبارة عن إستبانة موجهة للمؤسسات محل الدراسة الناشطة في قطاع الصناعة التقليدية لولاية ميلة، وبعد توزيع الإستبانات وتحليلها بواسطة برنامج Spss، تم بناء فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية تتعلق بحوكمة المؤسسات العائلية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكانت نتائج دراستها كالتالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر لاجتماع العائلة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ونعزو هذه النتيجة إلى عدم وجود نظام يبين سياسات العائلة لتسيير العمل بالمؤسسة، بالإضافة إلى عدم تمكن المساهمين من الحصول على حقوقهم خاصة تلك التي تتمثل في تمكنهم من مناقشة إستراتيجية المؤسسة والأهداف الإستراتيجية لها، أي عدم مشاركة اجتماع العائلة بطريقة رسمية، وهذا ما يتفق مع دراسة (قصاص فتيحة، 2012)؛

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر للجمعية العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ونعزو هذه النتيجة إلى مشكلة انتقال السلطة إلى الجيل الثاني بسبب التخطيط لمن سيشغل المناصب الإدارية، والخلافات، وقلة استعداد الأجيال اللاحقة للتعامل مع متطلبات المؤسسة، وهذا ما يتفق مع دراسة (النصبان عبد الرحمن، 2017)؛

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر لمجلس العائلة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ونعزو هذه النتيجة إلى عدم الأخذ بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة أي حصر أعضاء مجلس العائلة في الأفراد الذين ينتمون إلى العائلة وعدم استقلالية مجلس الإدارة عن كل من الإدارة والمساهمين من العائلة وعدم تحديد مسؤولية الإدارة والصلاحيات المفوضة، وهذا ما يتفق مع دراسة (Melyan Menday, 2018)؛

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر لدستور العائلة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ونعزو هذه النتيجة إلى عدم اهتمام المؤسسة العائلية أكثر بالتنظيمات والموثيق العائلية وهذا لما لهذه الأخيرة من أهمية، بحيث يعتبر الميثاق أو الدستور العائلي مرجع للمؤسسة، وهذا ما يختلف مع دراسة (الحافي، 2015)؛

- لقد تبين من خلال الدراسة واختبار الفرضيات انه لا يوجد أثر لآليات حوكمة المؤسسات العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة توعية المسؤولين في المؤسسات العائلية بتطبيق نظام الحوكمة وما تحققه من منافع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- على المؤسسات العائلية الاستفادة من الأخطاء التي تقع فيها، وأن تبادر الجهات المسؤولة بعمل دراسات وجمع إحصاءات لتحديد طبيعة التحديات والفرص والمشكلات حسب طبيعة المؤسسات، ودراسة القوانين الفقهية والشرعية التي تنظم علاقات الأجيال المتعاقبة على إدارة المؤسسات العائلية؛

- ضرورة تعميق اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحوكمة المؤسسات العائلية ومختلف أبعادها، لما لها من دور كبير من رفع الكفاءة وتحسين الأداء الاجتماعي والمالي للمؤسسة.

آفاق الدراسة

لقد تناولت هذه الدراسة أثر حوكمة المؤسسات العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا البحث أظهر إمكانية مواصلة البحث فيه من جوانب أخرى تستحق الدراسة لأن حوكمة المؤسسات العائلية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المواضيع التي يمكن أن تكون محل إشكاليات لبحوث مستقبلية، ومن بين المواضيع المقترحة:

- أهمية الحوكمة في تدعيم استمرارية المؤسسات العائلية.
- متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العائلية في الجزائر.
- حوكمة المؤسسات العائلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد حلمي جمعة: "أخلاقيات مهنة المحاسبة والتحكم المؤسسي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015.
2. أحمد علي خضر: "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية-مصر، 2012.
3. توفيق عبد الرحيم يوسف: "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار صفاء، ط1، الأردن، 2009.
4. أحمد يوسف دودين: "إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة"، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2012.
5. إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج: "مناهج وطرق البحث العلمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014.
6. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسن راضي: "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان-الأردن، 2011.
7. دافيز وآخرون: "إدارة الشركات العائلية، جيل بعد جيل"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، السنة السادسة، العدد12، 1998.
8. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: "أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي"، دار صفاء، ط2، عمان-الأردن، 2008.
9. رندة الدبل: "تقييم الشركات العائلية"، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان-الأردن، 2013.
10. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة"، منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
11. صادق الحسني: "المحاسبة في شركات الأشخاص"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2009.
12. طارق عبد العال: "حوكمة الشركات شركات قطاع عام وقطاع خاص ومصارف المفاهيم والمبادئ التجارب والمتطلبات"، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية-مصر، 2007.
13. ظاهر محسن منصور الغالي: "منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة"، ط1، دار وائل للنشر، 2009.
14. عامر قنديلجي، إيمان السامرائي: "البحث العلمي الكمي والنوعي"، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2009.
15. عبد الله جوهر: "الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة-التسويق-العمل المؤسسي-تخطيط وإدارة-القوة العاملة-الحوكمة)"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، 2014.
16. عدنان بن حيدر بن درويش: "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، إتحاد المصارف العربية، بيروت-لبنان، 2007.

17. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشراوي: "الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2008.
18. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني: "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011.
19. علاء محمد شوقي، إبراهيم عيسى: "تأثير حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات الحاسوبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2014.
20. محمد إبراهيم موسى: "حوكمة الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2010.
21. محمد قدرى حسن: "إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2015.
22. محمد مصطفى سليمان: "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
23. محمود محمود السجاعي: "المحاسبة في شركات التأمين والبونك التجارية"، المكتبة العصرية للتوزيع والنشر، مصر، 2007.
24. مدحت أبو النصر: "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة-مصر، 2012.
25. وائل عودة العكشة وآخرون: "محاسبة الشركات أشخاص وأموال"، دار المسيرة، ط5، عمان-الأردن، 2009.
26. وصفي الكساسبية: "تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، دار اليازوري، ط1، عمان-الأردن، 2011.
27. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: "أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن"، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009.

ثانيا: المجالات

1. أحمد بوراس، بوظلعة محمد: "مساهمة النظام المحاسبي المالي في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسي مهنة المحاسبة في الشرق الجزائري"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم بواقي، 2015.
2. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم: "دور التسيير على أساس الأنشطة تحسين الأداء"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27-28، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
3. دداه أمينة، بوزيان عثمان: "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة المالية والأسواق، العدد السادس، جامعة سعيدة، 2015.
4. رحيم حسين، يحيى إدريس: "حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومتطلبات تأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي"، مجلة العلوم الاجتماعية والسياسية، العدد السابع، المركز الديمقراطي العربي، 2014.
5. الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2010.
6. صديقي نعاس، نهار خالد بن الوليد: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2018.
7. الطيب داودي: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات-حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1-الجزائر، 2011.
8. العابد برينيس شريفة: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة-حالة الجزائر"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 4، جامعة الجزائر، 2013.
9. عباس قيصر عباس: "التنبأ بأداء الشركات المصرفية العراقية المساهمة باستخدام النسب المالية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي والثلاثون، 2012.
10. عبد المليك مزهوده: "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم" مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة خيضر محمد بسكرة، نوفمبر 2001.
11. عطية عز الدين: "المبادئ الدولية في مجال الحوكمة"، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، العدد 2، جامعة تبسة، 2016.
12. علوني عمار: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.

13. عمر خلف فزع: "مشروعات الأعمال الصغيرة في العراق التوطن والتمويل"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، كلية بغداد، 2013.
14. نوارة محمد، مليكة حفيظ شباكي: "حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية"، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 12، جامعة خميس مليانة، 2017.

ثالثا: المذكرات

1. رامي حريد: "البدائل التمويلية للإقراض الملائمة لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
2. ريان قاسمي، نريمان بوقرزي: "دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميلة، 2018.
3. سعيود وسيلة: "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.
4. سماح طلحي: "دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014.
5. سمير هريان: "صيغ وأساليب التمويل بالمشاركة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير، علوم التسيير تخصص اقتصاد دولي جامعة فرحات عباس سطيف، 2015.
6. شاوي صباح: "أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض مؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.
7. صالح بلاسكة: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
8. ضيف ياسين: "إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر"، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.

9. طالبى خالد: "دور القرض الإيجارى فى تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية تخصص التمويل الدولى والمؤسسات الدولية، جامعة منتورى قسنطينة- الجزائر، 2011.
10. عبد الرحمان بن محمد النصبان: "حوكمة الشركات العائلية ودورها فى تحقيق التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2017.
11. عبد القادر عيادى، عبد القادر بريش: "جودة المعلومات المحاسبية فى ضل حوكمة الشركات وانعكاساتها على كفاءة السوق المالية"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير مالية ومحاسبية، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، 2014.
12. عادل بوعافية: "هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الصناعى، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
13. عادل عشى: "الأداء المالى للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة" رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.
14. غدير أحمد سليمة: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة فى الجزائر"، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2017.
15. فتيحة قصاص: "حوكمة المؤسسات العائلية فى الجزائر"، أطروحة دكتوراه فى إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
16. لزهى العابد: "إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
17. مشرى محمد الناصر: "دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة فى تحقيق التنمية المحلية المستدامة"، رسالة ماجستير تخصص إستراتيجية المؤسسة التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
18. محمد قريشى: "التغيير التكنولوجى وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
19. نادية سعودى: "مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير فى قياس وتقييم الأداء البنوك التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، العلوم التجارية تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.

رابعاً: الملتقيات والندوات والأيام الدراسية

1. أحمد ابراهيم بجباح، زرقان سهام: "الحوكمة وأداء الشركات العائلية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة أحمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.
2. بدروني عيسى، بادة فاروق: "دور آليات الحوكمة في رسم استمرارية الشركات العائلية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.
3. بغداد بنين، عبد الحق بوقفة: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المالي والمحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي-الجزائر، يومي 5-6 ماي 2013.
4. بورنان مصطفى، بوسالم أبوبكر: "دور الأداء التنظيمي في تحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة أحمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.
5. بوطلاعة محمد، كنيده زليخة: "المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات العائلية قراءة تحليلية في العلاقة والأهمية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة أحمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.
6. حسين رحيم: "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تشخيص ومقترحات"، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، بحوث منعقدة أيام 25-28 ماي 2003.
7. خوني رابح، حساني رقية: "آفاق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، بحوث وأوراق منعقدة يومي 24-25 ماي، 2003.
8. رزاز رتيبة، بن عمروش فايزة: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كدعم للاقتصاد الوطني"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - الجزائر، المنعقد يومي 6-7 ديسمبر 2017.

9. رزيقة غراب: "آثار البرامج الاستثمارية على نمو وتطور المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أبحاث المؤتمر الدولي حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال فترة 2001-2004، جامعة سطيف1، 2013.
10. سعودي عبد الصمد، وثام حمداوي: "دور حوكمة الشركات العائلية المدرجة في البورصة في تحقيق التنمية المستدامة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة أحمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.
11. سوسن زيرق وآخرون: "أهمية حوكمة الشركات في إدارة النموذج الثلاثي للشركات العائلية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.
12. عازب الشيخ أحمد، غربي العيد: "دعم القرارات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي-الجزائر، المنعقد يومي 5-6 ماي 2013.
13. عمر الشريف: "الحوكمة كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي الجزائر، المنعقد يومي 6-7 ديسمبر 2017.
14. غريب بولرباح، عبد الباقي بضيف: "دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة-الجزائر، المنعقد يوم 27 نوفمبر 2013.
15. غنام آسية، فنار مريم: "الحوكمة كأداة لديمومة الشركات العائلية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.
16. فادية عموري: "دور البعد السلوكي والأخلاقي في حوكمة الشركات العائلية اتجاه الأطراف الأخرى"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.

17. فريد عبة، مريم طبني: "دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، المنعقد يومي 6-7 ماي 2012.
18. محمد تقروت، شحرور يمينة: "دور الحوكمة في استمرار الشركات العائلية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.
19. محمد حسين بسيوني السعدني: "الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة حول حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
20. مراد صاولي وآخرون: "متطلبات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر، وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة أحمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.
21. مرزوقي مرزوقي، غانية نذير: "أثر التوظيف العائلي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة احمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.
22. مولاي لخضر عبد الرزاق: "حوكمة الشركات العائلية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة-الجزائر، المنعقدة يومي 25-26 نوفمبر 2013.
23. نوار محمد، ملواح مريم: "بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات المؤسسات"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة-2-الجزائر، المنعقدة يوم 25 أبريل 2017.
24. هاملي عبد القادر وآخرون: "حوكمة الشركات العائلية، تحدياتها و دورها في تحسين الأداء"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى وطني حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، جامعة أحمد زبانه غليزان-الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018.

خامسا: التقارير والنشرية

1. الأمانة العامة للحكومة: الأمر رقم 10-96 المؤرخ في 10 جانفي 1996، الجريدة الرسمية، رقم 3، الجزائر، الصادرة في 14-01-1996.
2. محمد حسن يوسف: "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"، بنك الاستثمار القومي، 2007.
3. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية: "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، 2009.
4. وزارة التجارة و الصناعة: "دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية و ميثاقها الاسترشادي"، الرياض 2014.
5. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية: دليل الحرفي، الجزائر، 2008.
6. دليل مؤسسة التمويل الدولية: "حوكمة الشركات العائلية"، مجموعة البنك الدولي، ط2، 2009.
7. أحمد بن عبد الله آل الشيخ: "الحوكمة والشركات العائلية"، هيئة السوق المالية، المملكة العربية السعودية، 2012.
8. برنو نور الهدى: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مراحلها وتطورها ودورها في التنمية"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والاقتصادية والسياسية، 08 ديسمبر، 2016.

سادسا: المواقع الالكترونية

1. عبد الله القصيبي: "حوكمة الشركات العائلية" صحيفة مال الاقتصادية، 2017 <https://maal.com>
2. لعساس آسيا: التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، 2011 <https://fasal.com> 11-02-2019

المراجع باللغة الأجنبية

1. Michel Gravais, "contrôle de gestions", Economica, paris france, 1994.
2. Alamgir M: "corporate governance A risk perspective", paper presented to corporate governance and reform paving the way to financial stability and development, a conference organized by the Egyptian banking institute, Cairo, may7-8, 2007.
3. Jean Jacques du Plessis: "Principles of Contemporary corporate Governance", second edition, Cambridge university presss, p6.

4. Jeroen Verbruggen: "**Corporate Governanace Within Family-Owned businesses**", Msc Thesis MST Management Economics and Consumer studies, wageningenur for quality of life, October 2012.
5. Jorge Rodrigues and André Marques: "**Governance bodies of family business**" , Revista de Empresa Familiar, 3 (1).
6. M. Fekih Abdelhamid: "**La gouvernance des entreprises familiales, etude decas algerien**", memoire de magister en management, université d'oran, 2014.
7. Houssem rachdi : "**La Gouvernace Bancaire**", un survey de littérature, Université El Manar, Tunis, voire: <http://blog.b3b.ch/wp-content/uploads/la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf>.date de consultation, 03/02/2019, 18h30.
8. Organization for economic cooperation and development: "**using the oecd principles of corporate governance a boardroom**", paris, 2008.

قائمة الملاحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

السنة: ثانية ماستر
تخصص: إدارة مالية

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان حول موضوع

أثر حوكمة المؤسسات العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة عينة من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ولاية ميله

سيدتي المقالة، سيدي المقاول:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر نقوم بدراسة حول: أثر حوكمة المؤسسات العائلية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان بدقة وموضوعية.

ونعلمكم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الدكتور:

أبوبكر بوسالم

إعداد الطالبة:

- بوالعيش ريان.

السنة الجامعية: 2018 / 2019

المحور الأول: البيانات الشخصية: ضع علامة (X) في المكان المناسب.

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 30 من 30 إلى 50 أكبر من 50
- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل تقني سامي جامعي (ليسانس، ماستر)
- دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 11 سنة

المحور الثاني: آليات حوكمة المؤسسات العائلية: في ما يلي مجموعة من العبارات والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
أ	اجتماع العائلة:					
1.	يتمتع أفراد العائلة بحق حضور اجتماعات المؤسسة.					
2.	يخلق اجتماع العائلة فرصة لتوثيق العلاقة بين أصحاب المصلحة.					
3.	تؤدي الاجتماعات وظيفتها بطريقة غير رسمية للمشاركة في المعلومات وتوليد أفكار جديدة لتطوير المؤسسة.					
4.	يتم تحديد وظائف الإدارة بوضوح في المؤسسة.					
5.	تتم مراجعة التغييرات في أنشطة العمل الجارية والاتجاه المستقبلي.					
ب	الجمعية العائلية:					

					6. تتم مناقشة إستراتيجية المؤسسة في إطار الجمعية العائلية.
					7. يتم تقديم الأهداف الكمية في شكل خطة عمل سنوية.
					8. يتم توثيق جدول أعمال الجمعية العائلية مسبقاً.
					9. يتمتع المساهمون بحقهم في إدراج بعض البنود على جدول أعمال الجمعية العائلية.
					10. يتم إبلاغ أفراد المؤسسة بحقوقهم ومسؤولياتهم.
					11. يتم تعليم وتكوين أفراد العائلة في القضايا المتعلقة بالعمل.
					ج مجلس العائلة:
					12. يتم انتخاب مجلس العائلة وأعضاء المجالس الأخرى من طرف أفراد العائلة.
					13. يتم تعيين مجلس العائلة وفق مبدأ الكفاءة.
					14. يحدد عمل مجلس العائلة بنظام أو إجراء رسمي.
					15. تطبيق ميثاق العائلة بما يحقق أهدافه واستقرار المؤسسة.
					16. يتم اعتماد السياسات العامة للمؤسسة وخططها الإستراتيجية.
					17. يتم اتخاذ تدابير مناسبة للتصدي للنزاعات.
					د دستور العائلة:
					18. يوجد قانون داخلي أو اتفاقية جماعية يمكن للعمال الإطلاع عليها.
					19. يتم تعريف صلاحيات مجلس العائلة في النظام الأساسي للمؤسسة (القانون الداخلي للمؤسسة).

					20. يحدد القانون الداخلي للمؤسسة الأدوار الخاصة لأصحاب المصلحة بما فيهم الملاك والمساهمين.
					21. يعالج دستور العائلة سياسات التوظيف.
					22. يعالج دستور العائلة حقوق المساهمين من العائلة وغير العائلة (تسوية النزاعات، تعاقب الأجيال وغيرها).
					23. يحدد دستور العائلة المسارات الإستراتيجية للمؤسسة وتوفير أسس الالتزام بها من قبل العائلة.

المحور الثالث: الأداء: في ما يلي مجموعة من العبارات والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
24.	تسعى المؤسسة لتوسيع استثماراتها.					
25.	تعتبر الزيادة في كمية الإنتاج هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه.					
26.	تسعى المؤسسة دائما إلى الرفع من رقم أعمالها.					
27.	تخصص المؤسسة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير.					
28.	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة.					
29.	تكتشف المؤسسة نقاط القوة والضعف بكل كفاءة.					
30.	تكتشف المؤسسة الفرص والتهديدات بكل فعالية.					

					31. تلتزم المؤسسة بالقوانين التي توفر الرعاية الصحية للعامل.
					32. تقوم المؤسسة بدعم الجمعيات الموجودة في البيئة التي تنشط فيها.
					33. تتسم عمليات المؤسسة وإجراءاتها بالسرعة مما يميز أدائها على منافسيها.
					34. تتسم عمليات المؤسسة وإجراءاتها بالسرعة مما يميز أدائها على منافسيها..
					35. تتوفر لدى المؤسسة خطة تبن فيها الأهداف البيئية التي تسعى لتحقيقها.

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

اسم الجامعة	الأساتذة المحكمين للاستبيان
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	برني ميلود.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	بوسالم أبوبكر.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	بوطلاعة محمد.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	حيمر حمودي.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	داي وسام.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	زموري كمال.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	زواري سليمان.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	سمايلي محمود.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	صكري أيوب.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	علي موسى أمال.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	غيشي عبد العالي.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	قرين الربيع.
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.	لطرش جمال.

قائمة الملاحق رقم 02

01- تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان

1- الجنس:

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	أنثى	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2- العمر:

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	12	40,0	40,0	40,0
	30 إلى 50	16	53,3	53,3	93,3
	أكثر من 50	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

3- المستوى التعليمي

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل ثانوي	10	33,3	33,3	33,3
	سامي تقني	6	20,0	20,0	53,3
	(ماستر ليسانس،) جامعي	13	43,3	43,3	96,7
	(دكتوراه ماجستير،) عليا دراسات	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4- سنوات الخبرة:

		الخبرة سنوات			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	16	53,3	53,3	53,3
	سنوات 10 إلى سنوات 6 من	12	40,0	40,0	93,3
	سنة 11 من أكثر	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

معاملات الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach

1- اجتماع العائلة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,617	5

2- الجمعية العائلية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,607	6

3- مجلس العائلة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,800	6

4- دستور العائلة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,863	6

5- الأداء:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,645	12

6- الاستبيان ككل:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,706	35

المتوسطات والانحرافات المعيارية

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
اجتماعات حضور بحق العائلة أفراد يتمتع المؤسسة.	4,60	,675	30
بين العلاقة لتوثيق فرصة العائلة اجتماع يخلق المصلحة أصحاب.	4,40	,932	30
رسمية غير بطريقة وظيفتها الاجتماعات تؤدي جديدة أفكار وتوليد المعلومات في للمشاركة المؤسسة لتطوير.	4,47	,937	30
في بوضوح الإدارة وظائف تحديد يتم المؤسسة.	4,50	,572	30
الجارية العمل أنشطة في التغييرات مراجعة تتم المستقبلي والاتجاه.	4,37	,556	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
إطار في المؤسسة إستراتيجية مناقشة تتم العائلية الجمعية.	3,50	1,570	30
عمل خطة شكل في الكمية الأهداف تقديم يتم سنوية.	4,47	,819	30
مسبقا العائلية الجمعية أعمال جدول توثيق يتم.	4,03	1,129	30
البنود بعض إدراج في بحقهم المساهمون يتم العائلية الجمعية أعمال جدول على.	3,43	1,305	30
ومسؤولياتهم بحقوقهم المؤسسة أفراد إبلاغ يتم.	4,27	,785	30
القضايا في العائلة أفراد وتكوين تعليم يتم بالعمل المتعلقة.	4,13	,819	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المجالس وأعضاء العائلة مجلس انتخاب يتم العائلة أفراد طرف من الأخرى.	2,40	,770	30
الكفاءة مبدأ وفق العائلة مجلس تعين يتم.	2,90	,845	30
إجراء أو بنظام العائلة مجلس عمل يحدد رسمي.	2,57	,898	30
واستقرار أهدافه يحقق بما العائلة ميثاق تطبيق المؤسسة.	2,87	,819	30

وخططها للمؤسسة العامة للسياسات اعتماد يتم الإستراتيجية.	3,67	1,093	30
للنزاعات للتصدي مناسبة تدابير اتخاذ يتم.	4,07	1,172	30

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
يمكن جماعية اتفاقية أو داخلي قانون يوجد عليها الإطلاع للعمال.	3,53	,973	30
النظام في العائلة مجلس صلاحيات تعريف يتم (للمؤسسة الداخلي القانون) للمؤسسة الأساسي.	3,47	1,042	30
الخاصة الأدوار للمؤسسة الداخلي القانون يحدد الملاك فيهم بما المصلحة لأصحاب والمساهمين.	3,57	1,040	30
التوظيف سياسات العائلة دستور يعالج من المساهمين حقوق العائلة دستور يعالج تعاقب النزاعات، تسوية) العائلة وغير العائلة (وغيرها الأجيال).	3,07	,740	30
من المساهمين حقوق العائلة دستور يعالج تعاقب النزاعات، تسوية) العائلة وغير العائلة (وغيرها الأجيال).	3,00	1,259	30
الإستراتيجية المسارات العائلة دستور يحدد قبل من بها الالتزام أسس وتوفير للمؤسسة العائلة.	2,90	1,155	30

Statistics							
		إجتماع	الجمعية	مجلس	دستور	آليات	الأداء
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,4667	3,9722	3,0778	3,2556	3,7500	3,8833
Std. Error of Mean		,08648	,11774	,12191	,14729	,13294	,09494
Median		4,6000	4,1667	3,3333	3,5000	4,0000	4,0000
Mode		4,80	4,67	3,33	3,50	4,00	4,00
Std. Deviation		,47367	,64488	,66772	,80674	,72813	,52000
Variance		,224	,416	,446	,651	,530	,270
Skewness		-1,245	-,611	-,985	-,726	-,036	,701
Std. Error of Skewness		,427	,427	,427	,427	,427	,427
Kurtosis		,732	-,925	1,449	,339	-,688	,382
Std. Error of Kurtosis		,833	,833	,833	,833	,833	,833
Range		1,60	2,17	3,17	3,33	2,50	2,00
Minimum		3,40	2,67	1,17	1,17	2,50	3,00
Maximum		5,00	4,83	4,33	4,50	5,00	5,00
Sum		134,00	119,17	92,33	97,67	112,50	116,50

Percentiles	25	4,2000	3,2917	2,7917	2,7917	3,0000	3,5000
	50	4,6000	4,1667	3,3333	3,5000	4,0000	4,0000
	75	4,8000	4,5000	3,5000	3,8750	4,1250	4,0000

02- اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,117 ^a	,014	-,022	,52559

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,107	1	,107	,386	,539 ^b
	Residual	7,735	28	,276		
	Total	7,842	29			

الفرضية الثانية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,207 ^a	,043	,009	,51773

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,336	1	,336	1,255	,272 ^b
	Residual	7,505	28	,268		
	Total	7,842	29			

الفرضية الثالثة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,077 ^a	,006	-,030	,52765

ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,046	1	,046	,166	,687 ^b
	Residual	7,796	28	,278		
	Total	7,842	29			

الفرضية الرابعة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,080 ^a	,006	-,029	,52749

ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,051	1	,051	,182	,673 ^b
	Residual	7,791	28	,278		
	Total	7,842	29			

قائمة الملاحق رقم 3