الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم: العلوم الاقتصادية.
رقم: .....

ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية.
فرع: علوم اقتصادية.
تخصص: اقتصاد دولي.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـــي

إعداد الطالب: شوثري عبد الإله

تحت عنوان

مساهمة الحوكمة في استدامة المؤسسات الاقتصادية وتطوير التجارة الخارجية بالجزائر دراسة حالة: (مؤسسة كوندور نموذجا)

لجنة المناقشة:

	جامعة المسيلة	رئيسا
كزاز رمضان	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

الحمد لله الذى جعلنا سراة في افاق العلوم وقظي بان لا يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون .والصلاة والسلام على رسول الحق وحبيب الخلق محمد صل الله عليه وسلم أهدي مجهودي المتواضع الى :

والدى الكريم : المجاهد رابح عليه رحمة الله واسكنه علاه.

أمي الغالية : الصابرة حفضها الله ورعاها.

زوجتي: ومشوار حياتي ادامها الله.

أخي: جمال الدين خبابة مصدر طاقتي في هذه الحياة حماه الله.

ابنى: عبد البارئ حفظه الله وسدد خطاه.

بناتي : مريم تسنيم والتؤام جنان وافنان وامنة فتح الله عليهن من فضله.

إخوتي وأخواتي: من قاسموني رحم الامومة وكرم الابوة لتجاوز عقبات الحياة. أمد الله في اعمارهم واصلح اعمالهم.

عائلتي: الصغيرة التي هي جزء من وطني الكبير.

فريق :جمعية امل اليتيم برج الغدير *مكتبة الرحاب*كل الاحبة.

اهدى عصارة جهدي وخلاصة بحثى

شوثري عبد الاله

كلمة شكر

الحمد لله على إحسانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه على انجازي هذه الدراسة على الوجه المطلوب منا متوجها الى :

الاستاذ المشرف : الدكتور "كزار رمضان" بالشكر الجزيل و الامتنان الكبير على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة و على حسن متا بعته وتوجيهه وتصويبه الى غاية ملاد بحثنا.

الاستاذ الموجه: الدكتور عبد الله خبابة صاحب الفضل العميم واضع لبنات بحثنا على المنهاج العلمي السليم حفضه الله وسدد خطاه وجعل الجنة متقلبه ومثواه.

الاستاذ المحفز: الدكتور مالك خضور صاحب الفضل ومحفزي بالعودة الى مجال البحث والتكوين جعل الله مسعاه مشكورا وعمله مقبولا .

لجنة المناقشة: الذين سأتشرف بالمناقشة امام اعضائها لبحثي هذا, لهم منى جزيل الشكر وعظيم العرفان.

اساتذة الكلية: كل حسب اسمه ومنصبه شكرا لكم على جميل العطاء وجهد التدريس ومشقة العناء.

زملاء الدفعة: جعلنا الله خير سفراء لنشر العلم والمعرفة فى كل الارجاء.

فقيد الدفعة: صالح قرين عليه رحمة الله ومغفرة منه غادرنا في صمت تقبله الله في الصالحين والعلماء العاملين .

مؤسسة كوندور : الشكر موصول الى كل عمال ومدراء ومسؤولي المؤسسة

الى كل من ساهم من قريب او بعيد في اخراج هدا البحث الى النور.

لكم مني جميعا جزيل الشكر والعرفان.

الملخص:

غاية المؤسسات الاقتصادية هو ضمان بقائها واستمرارها في ظل التحديات المحيطة بها في عالم الاعمال وغالبا ما تسعى من خلال نشاطاتها الى التوسع خارج اقتصادها الوطني ولا يتحقق لها ذألك الا من خلال التطبيق السليم لمفهوم الحوكمة. تسعى دراستنا الى تحديد مدي مساهمة الحوكمة في استدامة المؤسسات الاقتصادية وتطوير التجارة الخارجية بالجزائر باعتبارها احدى الاليات والنظم التسييرية الحديثة الى اثبتت فعاليتها ونجاحها في كثير من دول العالم. وللوصول الى هذا الهدف كانت دراستنا معتمدة على الجانب النظري والتطبيقي حيث تناول في الجانب النظري: مختلف المفاهيم لكل من الحوكمة والمؤسسات الاقتصادية والتجارة الخارجية من خلال المعايير الدولية والوطنية مع الاشارة والتركيز على واقعها واسهاماتها في الاقتصاد الجزائري بناءا على الاحصائيات الرسمية المقدمة من طرف الهيئات المختصة. اما الجانب التطبيقي :فقد تم فيه اسقاط معايير ومبادئ الحوكمة ومدى التزام المؤسسة الاقتصادية بهذه المعايير والعمل بها من اجل استدامة المؤسسة وترقيه صادراتها.

في الختام توصلنا الى تصميم مخطط هرم النمو الاقتصادي والتنمية قاعدته التطبيق السليم للحوكمة التي تؤدى الى استدامة المؤسسات ومنه ترقية وتطوير التجارة الخارجية وتحقيق معدل نمو اقتصادي .

Abstract:

The aim of the economic institutions is to ensure their survival and continuity in the light of the challenges surrounding them in the business world. Through its activities, it often seeks to expand beyond its national economy and can only achieve this through the proper application of the concept of governance.

Our study seeks to determine the extent to which governance contributes to the sustainability of economic institutions and the development of foreign trade in Algeria as one of the modern mechanisms and systems to prove its effectiveness and success in many countries of the world.

In order to reach this goal, our study was based on the theoretical and practical aspects. The theoretical aspects: the different concepts of governance, economic institutions and foreign trade through international and national standards, with reference to their reality and contribution to the Algerian economy based on official statistics provided by the competent bodies.

As for the practical aspect: it has applied the standards and principles of governance and the extent of the commitment of the economic institution to these standards and work for the sustainability of the institution and the promotion of exports.

Finally, we have reached the outline of the pyramid of economic growth and development based on the proper application of governance that leads to the sustainability of institutions, including the promotion and development of foreign trade and achieve economic growth rate.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة معايير الحوكمة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي نظام الحكم الراشد الجزائري. المؤسسات الاقتصادية. التجارة الخارجية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وتقدير	/
اهداء	/
فهرس المحتويات	/
فهرس الجداول	/
فهرس الاشكال	/
مقدمة	أ– و
مشكلة الدراسة	أ
فرضيات الدراسة	ب
أهداف الدراسة	ب
اهمية الدراسة	ج
مبررات اختيار البحث.	ج
منهج الدراسة	ج
ادوات الدراسة	د
هيكل الدراسة	د
الدراسات السابقة	ه
الفصل الاول: المنطلق والمصب لحوكمة المؤسسات	2- 24
تمهيد	02
المبحث الاول: مفهوم الحوكمة ونشاتها واهدافها	02
المطلب الاول: مفهوم حوكمة المؤسسات	02
اولا– مفهوم الحوكمة	02
ثانيا– نشاة الحوكمة	03
ثالثا– اهداف الحوكمة	04
رابعا– فوائد الحوكمة	05
المطلب الثانى: الضوابط والاطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	06

اولا– ضوابط حوكمة المؤسسات	06
ثانيا – الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	06
المطلب الثالث: المؤسسات الدولية و معايير ومبادئ حوكمة المؤسسات	07
اولا– منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	07
ثانيا– بنك التسوية الدولية	07
ثالثا– منظمة التمويل الدولية	07
رابعا– مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	08
المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات الاقتصادية فى الجزائر	11
المطلب الاول: مدخل مفاهيمي للمؤسسات الاقتصادية	11
اولا –تعريف المؤسسة الاقتصادية	11
ثانيا– تصنيف المؤسسات الاقتصادية	13
المطلب الثاني: جهود الجزائر نحو تطبيق الحوكمة من اجل استدامة المؤسسات الاقتصادية	15
اولا– تطور الاصلاحات والتقارب نحو مبادئ الحوكمة	15
ثانيا– سياق الاصلاحات والاستجابة لدواعي الحوكمة:	17
المطلب الثالث: ميثاق الحكم الراشد الواقع والتحديات	20
اولا– ميثاق الحكم الراشد	20
ثانيا–تحديات ميثاق الحوكمة في الجزائر	21
ثالثا– التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية التي تسعي الى الحوكمة	22
خلاصة	24
الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية والتجارة الخارجية بين الواقع والاسهامات.	54-26
تمهيد	26
المبحث الاول: التجارة الخارجية المفهوم والاهمية والسياسات المنتهجة	26
المطلب الاول: مفهوم التجارة الخارجية واهميتها	26
اولا– مفهوم التجارة الخارجية	26
ثانيا– اهمية التجارة الخارجية	27
المطلب الثاني: السياسات والادوات المتبعة في التجارة الخارجية	28
اولا–سياسة حماية التجارة الخارجية وادواتها	29

ثانيا–سياسة حرية التجارة الخارجية وادواتها	32
المبحث الثاني: اسهامات المؤسسات الاقتصادية في ترقية التجارة الخارجية	35
المطلب الاول–واقع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر	35
اولا–مراحل نشأة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر	35
ثانيا–تطور واسهامات المؤسسات الاقتصادية في الدخل الوطني الجزائري	38
المطلب الثاني: واقع التجارة الخارجية في الجزائر	43
اولا– تطور التجارة الخارجية في الجزائر	44
ثانيا– هيكل التجارة الخارجية من خلال الصادرات والواردات	45
خلاصة	54
الفصل الثالث: واقع تطبيق معايير الحوكمة في مؤسسة كوندور ومساهمتها في تطوير التجارة الخارجية.	82-56
تمهيد	56
المبحث الاول:تقديم عام لمؤسسة كوندور	57
المطلب الاول: نشأة مؤسسة كوندور	57
اولا –المراحل التي مرت بها المؤسسة	57
ثانيا–تعريف مؤسسة كوندور	58
ثالثا– اهداف مؤسسة كوندور	60
المطلب الثانى: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة	61
اولا : عرض الهيكل التنظيمي	61
ثانيا:تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة	62
المبحث الثانى: اليات الحوكمة في مؤسسة كوندور	70
المطلب الاول:الاليات القانونية والتنظيمية	70
المطلب الثانى:الاليات الرقابية	70
المطلب الثالث: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي	72
اولا: توفير اطار فعال لحوكمة مؤسسة كوندور	72
ثانيا :المحافظة على حقوق المساهمين	72

ثالثا: الافصاح والشفافية	72
رابعا: مسؤولية مجلس الادارة	73
خامسا: المسؤولية الاجتماعية	75
سادسا:دور اصحاب المصالح	75
المبحث الثالث: مساهمة كوندور في التجارة الخارجية	76
المطلب الاول : هيكل الصادرات	78
المطلب الثانى:هيكل الواردات	81
خلاصة	83
الخاتمة	/
المراجع	/

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل نشأة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.	35
02	تطور وحركية المؤسسات الاقتصادية فى الجزائر خلا الفترة 2001–2017السداسي الاول	39
03	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم وقطاع النشاط والمنطقة الجغرافية.	41
04	مساهمة القطاع العام والخاص في الاقتصاد الوطني للفترة2003– 2017.	42
05	حصيلة التجارة الخارجية 2005–2017.	44
06	حصيلة الصادرات للفترة2005–2017.	46
07	التوزيع الجغرافي لصادرات وواردات الجزائر خلال 2015/2016.	48
08	اهم الشركاء في الصادرات.	51
09	اهم الشركاء في الواردات.	52
10	تطور كمية الإنتاج للمنتجات الرئيسية بمؤسسة كوندور خلال الفترة 2012–2014.	66
11	تطور رقم اعمال مؤسسة كوندور خلال 2012–2018.	67
12	تطور عدد الموظفين بشركة كوندور.	68
13	عدد الأفراد المستفيدين من التكوين.	69
14	قيمة صادرات مؤسسة كوندور لسنة 2017	78
15	قيمة صادرات مؤسسة كوندور لسنة2018.	79
16	قيمة صادرات مؤسسة كوندور لسنة2019 (السداسي الاول).	80
17	قيمة الواردات لمؤسسة كوندور.	82

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	**أهداف حوكمة المؤسسات.**	05
02	**الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.**	07
03	**مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.**	10
04	**اجمال مؤسسات كوندور.**	59
05	**منتجات وطاقات الانتاجية حسب فروع كوندور**	60
06	**الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.**	61
07	**نسبة صادرات شركة كوندور SPA لسنة 2017.**	79
08	**نسبة صادرات كوندور لسنة 2018.**	80
09	**النسبة المئوية لصادرات كوندور لسنة 2019.**	81
10	**تطور قيم الواردات لمؤسسة كوندور.**	82

مقدمة

مقدمة عامة:

ان التحولات المتسارعة على المستوى الدولي جعلت من المنضمات الاقليمية والدولية والمؤسسات الاقتصادية تطرح موضوع حوكمة المؤسسات الاقتصادية بقوة وخاصة لدى الاقتصاديات المتقدمة لما اعتراها من ازمات مالية عصفت بالعديد من الشركات والمؤسسات الاقتصادية والمالية في دول شرق اسيا وامريكا اللاتينية وافلاس الكثير منها وكان مفجرها ومؤزمها الرئيس استشراء الفساد المالي وسوء التسيير الاداري والتلاعب المالي وغياب الرقابة والشفافية هذا مادي بالاقتصاديين والسياسيين والمستثمرين الى تبنى مفاهيم الحوكمة ومعايير الجودة للمؤسسة الاقتصادية وجعلها الية فعالة لها.

ومنذ بداية الالفية الثالثة بدأت الجزائر تدرك هذه التحولات الحديثة ومسايرة مجرياتها بتوجهها نحو اقتصاد السوق المفتوح غلى العالم الخارجي والذى يستدعى وجود نسيج من المؤسسات الاقتصادية قوية ومحوكمة سواءا كانت عامة او خاصة صغيرة او متوسطة كبديل استراتيجي لقطاع المحروقات والانتقال بالنظام الاقتصادي للبلد من نظام ريعي الى نظام حر ومنتج يعتمد على المعايير العالمية ويجاريها في المبادئ والوسائل والاهداف .

ان الوقت الراهن يستدعى من مؤسساتنا الاقتصادية ان تكون قوية بجميع اشكالها و على درجة عالية من المعايير الدولية ومحوكمة لمواجهة التحديات الجديدة على مستوى الاقتصاد الوطني والدولي وخاصة غلى مستوى قطاع التجارة الخارجية نتيجة للمنافسة الشديدة سواءا في السوق الوطنية او السوق العالمية ودالك من خلال التوجه الى التصدير والذى يعد أولوية وضرورة في حق المؤسسات الاقتصادية من اجل تطوير التجارة الخارجية و تنمية الاقتصاد الوطني عن طريق دعمها وتشجيعها باتباع سياسات تصديرية قوية من اجل خلق فوائض في الميزان التجاري. والرفع من معدل النمو اقتصادي.

إن الجزائر كغيرها من الدّول تعمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف مؤسساتها وهياكلها، فباشرت سلسلة إصلاحات اقتصادية جذرية ساهمت في تحسين مناخ الأعمال بها، كما تم أيضا إنشاء لجنة سميت " بلجنة الحكم الراشد " ، حيث قامت هذه اللجنة بإصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى إرساء مبادئ الحوكمة على أرض الواقع.

ان معالجتنا لهذا الموضوع الجديد بالنسبة لمؤسساتنا الاقتصادية ومسايرة للتحولات الدولية يستدعي منا طرح الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الحوكمة في استدامة المؤسسات الاقتصادية و تطوير قطاع التجارة الخارجية بالجزائر ؟

دراسة حالة مؤسسة كوندور نموذجا .

وعلى اساس هذه الاشكالية هناك جملة من الاسئلة تطرح نفسها والتي سنحاول الاجابة عليها من خلال الدراسة وهى:

*ماهي الاسباب التي تدفعنا الى الاهتمام بالحوكمة من اجل استدامة المؤسسات الاقتصادية.

*هل تساهم الحوكمة في تثبيت واستمرارية المؤسسات الاقتصادية.

*الى أي مدى تساهم حوكمة المؤسسات في ترقية التجارة الخارجية بالرفع من صادراتها .

*ما هو واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسة كوندور وهل لها مساهمات في التجارة الخارجية.

الفرضية الرئيسية:

*تساهم الحوكمة في استدامة المؤسسات الاقتصادية وتطوير التجارة الخارجية بالجزائر.

الفرضيات الجزئية:

*للحوكمة معاير ومبادى واليات اذا طبقت تجعلها قادرة على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

*المؤسسات الاقتصادية التي تتبع معاير الحوكمة العالمية لها القدرة الاستمرارية والديمومة من خلال

تطوير وتنويع صادراتها ومن ثم ترقية التجارة الخارجية.

*الحوكمة الية ايجابية لتطوير التجارة والرفع من مستوى النمو الاقتصادي.

اهداف الدراسة:

*محاولة اعطاء مفاهيم وتعاريف لكل من الحوكمة والمؤسسات الاقتصادية والتجارة الخارجية.

* ابراز الدور الفعال الذى تلعبه الحوكمة في استدامة المؤسسات الاقتصادية وتطوير التجارة الخارجية.

*محاولة ابراز جهود الجزائر في حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

*الخروج بجملة من التوصيات التي من الممكن اتساعد الى تبنى معايير الحوكمة والعمل بها من اجل استدامة المؤسسات وتطوير التجارة الخارجية.

*محاولة الربط بين الجوكمة والمؤسسات الاقتصادية والتجارة الخارجية.

* اسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية مؤسسة كوندور الجزائرية.

اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في:

-يلقى موضوع الحوكمة في الاقتصادات المتقدمة والنامية اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والخبراء وواضعي السياسات الاقتصادية.

توضيح فعالية كلا من الحوكمة واستدامة المؤسسات في تطوير قطاع التجارة الخارجية.

-يمكن تقليل تبعية الاقتصاد الجزائري للمحروقات بانتهاج سياسة التصدير عن طريق المؤسسات الاقتصادية.

-حوكمة المؤسسات الاقتصادية تكاد تكون ضرورية وحتمية لبعض الاقتصادات وخاصة التي تعانى من الفساد المالي والادارة والتي تحقق مراتب متقدمة في الفساد كالجزائر مثلا. حسب المنضمة العالمية للشفافية

مبررات اختيار الدراسة: هناك عدة اسباب لاختيار الدراسة اهمها:

-علاقة البحث بالتخصص

-حداثة الموضوع واستمرار تبعات الفساد التي تلاحق المؤسسات الاقتصادية والمالية.

-محاولة الجزائر المتعثرة في الانضمام الى المنضمة العالمية للتجارة.

-تغير استراتيجية الدولة فى ايجاد بدائل جادة للخروج من الاقتصاد الريعي قائم على المحروقات الى اقتصاد مفتوح قائم على التصدير. يدعم المؤسسات الاقتصادية.

- الرغبة فى ايجاد روابط بين الحوكمة والمؤسسات الاقتصادية والتجارة الخارجية.

منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لمغرفة مختلف المفاهيم النظرية التي تتعلق بدراسة الحوكمة واستدامة المؤسسات والتجارة الخارجية.

ولإسقاط الدراسة النظرية على الميدانية اعتمدا المنهج التحليلي والاستنباطي من خلا ل المعلومات والاحصائيات والبيانات المتاحة.

ادوات الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياته اعتمدنا في عملية جمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة على العناصر التالية:

- المراجع كتب مقالات رسائل جامعية ومواقع انترنت-
- *قوانين وتشريعات وثائق عمل رسمية
- *مختلف التقارير والاحصائيات والمقابلات التي لها صلة بالموضوع.

هيكل الدراسة: ليحقق البحث مبتغاه ارتأينا تقسيم هده ا الدراسة الى ثلاث فصول كالتالي في :

الفصل الاول: في المبحث الاول تطرقنا الى الخلفية النظرية لمفهوم الحوكمة من خلال ضبط وتحديد مفهومها واهدافها ومبادئها والمعايير الدولية الضابطة لها والعناصر المطبقة لها. والمبحث الثانى جوكمة المؤسسات الاقتصادية عرفنا الاطار المفاهيمي للمؤسسات الاقتصادية ومختلف تصنيفاتها ثم جهود الجزائر حول الحوكمة من اجل استدامة المؤسسات الاقتصادية والاصلاحات المرافقة لذلك كتشكيل الهيئات وعقد المؤتمرات واصدار ميثاق الحكم الراشد و دليل حوكمة الشركات وتكيف الاقتصاد طبق للمعايير الدولية وكذا التحديات التي تواجه ميثاق الحوكمة في الجزائر.

الفصل الثاني: " تطرقنا في المبحث الاول الى التجارة الخارجية المفهوم واسباب قيامها والسياسات المنتهجة في مجال التجارة الخارجية والمبحث الثاني تناولنا اسهامات المؤسسات الاقتصادية المستدامة في ترقية التجارة الخارجية من خلال مراحل تطور ها وحركية مساهماتها وتطورها لفترة 2001/ 2017.

الفصل الثالث: انطلاقا من الفصلين المقدمين سابقا، تم إعداد فصل تطبيقي يهدف الى اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة كوندور الجزائرية لمغرفة مدى مساهمة تطبيق الحوكمة في استدامة مؤسسة كوندور الجزائرية واسهاماتها في قطاع التجارة الخارجية من خلال ثلاث مباحث المبحث الاول تناولنا نشأة المؤسسة ومجال نشاطها وهيكلها التنظيمي والمبحث الثاني تطرقنا الى اليات الحوكمة في مؤسسة كوندور ومدة تطبيقاتها بإسقاط معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمبحث الثالث مساهمة كوندور في قطاع التجارة الخارجية.

وفي الأخير الخاتمة حيث تمت الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات وكذا استخلاص النتائج والتوصيات المقترحة.

-الدراسات السابقة:

1-دراسة الطالبة سعود وسيلة:((حوكمة المؤسسات كادات لرفغ اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة))

جامعة محمد بوظياف المسيلة الجزائر 2016/2015.

تناولت هذه الدارسة في كل من الجانبين النظري والتطبيقي، ما يلي:

توضيح الجوانب المتعلقة بمفهوم حوكمة المؤسسات على اعتباره من المواضيع التي كثر الحديث عنها خلال السنوات القليلة الماضية.

إبراز دور حوكمة المؤسسات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد لإدارة ومراقبة المؤسسات.

التعرف على واقع تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

تناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدارسة والتحليل لأغلب الجوانب النظرية المتعلقة بها، في سبيل الفهم الأحسن لهذا النوع من المؤسسات وآليات عمله.

إظهار أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد العناصر الضرورية المكونة للاقتصاد الوطني، من خلال إلقاء الضوء على واقعها في الجزائر.

-محاولة الربط بين مفهوم الحوكمة المؤسسية ومفهوم الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

2 . دراسة غضبان حسام الدين،" مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،

دارسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، لسنة– 2013 2014

كان هدف الدارسة هو التأكيد على أن تطبيق المداخل الإدارية وآليات التسيير الحديثة كحوكمة الشركات أصبح حتمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاندماج العالمي وإبراز دور تأثير الحوكمة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية وتوصلت هذه الدارسة إلى النتائج التالية:

أ .ترتبط الحوكمة بمجموعة من الركائز ذات الصبغة الأخلاقية كالثقة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية...الخ

ب .هناك علاقة تكاملية من الجانبين بين حوكمة المؤسسات وخلق القيمة في المؤسسة، ما يجعل من الممكن القول بن نظام الحوكمة المطبق هو المسؤول عن تحديد القيمة التي تبحث المؤسسة على تحقيقها، والعكس يمثل نموذج المقترح وكذا مؤشر الحوكمة المبني محاولة لإعطاء دفع حوكمة مؤسسات، صحيح أيضا الاقتصادية في الجزائر التي تحتاج أيضا لتضافر جهود الأطراف الأخرى (مؤسسات اقتصادية، جمعيات الدولة)...لتطويره وتصحيح الانحرافات الموجودة.

3 دراسة بن داني محمد الأمين" واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم"، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصّص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، لسنة 2016 - 2017 :

تهدف هذه الدراسة إلى بحث وافع حوكمة المؤسسات في الجزائر، حيث بيّنت أن اتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات يؤدي إلى تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار كذلك استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع البيئة والعدالة الاجتماعية وخلق الفرص للأجيال القادمة .وعليه يصبح تطبيق التسيير والحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ليس مشروطا بوصول المؤسسة إلى تحقيق ربحها التجارية فقط بل ستلزم عليها تحقيق التسيير المستدام من خلال تحقيق كل من الربحية الاجتماعية والبيئية وبمشاركة متكافئة لحوكمة مؤسساتها مع مجتمعها المدني، في إطار رقابة تقوم على النزاهة والشفافية.

الفصل الأول:

المنطلق والمصب لحوكمة المؤسسات الاقتصادية.

تمهيد:

ظهر مفهوم" حوكمة المؤسسات "في السنوات القليلة الماضية بقوة على السطح في عالم الأعمال، نظرا للمتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة وما صحبها من تطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي.وقد ا زد الاهتمام بها في جميع أقطار العالم، المتقدمة منها والناشئة على حد سواء، لدورها الكبير في تجنيب المؤسسات مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري، خصوصا مع الأزمات العديدة التي واجهتها الاقتصاديات العظمى بالدرجة الأولى كالولايات المتحدة الأمريكية التي عرفت انهيار كبرى مؤسساتها وعلى أ رسها" إنرون ."ثم ما تبعها من أزمات في مختلف دول العالم.

بالإضافة إلى تحول كثير من الدول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، والتي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، مما يستدعي تطبيق حوكمة المؤسسات.

وعليه سنتناول في هذا الفصل" حوكمة المؤسسات "منذ نشأتها الى الغاية التي تصبوا اليها وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول :مفهوم حوكمة المؤسسات ونشاتها واهدافها ومبادئها

المبحث الثاني : حوكمة المؤسسات ألاقتصادية في الجزائر والجهود المتخذة.

المبحث الأول :مفهوم حوكمة المؤسسات ونشاتها واهدافها ومبادئها

تتبوأ حوكمة الشركات أهمية خاصة في أجندة المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على الشركات والمجتمع بأسره و قد برزت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية باقتصاديات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية، فبات موضوع الحوكمة يتصدر اهتمامات الباحثين والاقتصاديين والمسؤولين في كل مكان لذا فمفهوم الحوكمة حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات، ساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها مما جعله وليد الحاجة، حيث بدأ في الولايات المتحدة ثم أ وروبا لا سيما المملكة المتحدة، وانتشر بعد ذلك في باقي دول العالم، انعكاسا للعديد من الأسباب والعوامل.

المطلب الاول :مفهوم حوكمة المؤسسات

أولا: مفهوم الحوكمة

لا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية* (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها .« كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(oecd) أنها": " مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح".[1]

تعرف حوكمة الشركات على أنها :مجموع الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة

[1] اساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة.

المؤسسة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل.[1]

كما يوجد تعريف آخر للحوكمة يدور حول الطريقة التي تدار بها الشركة وآلية التعامل مع جميع أصحاب المصالح فيها، بدءً من عملاء الشركة والمساهمين والموظفين(بما فيهم الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة)وانتهاءً بآلية تعامل الشركة مع المجتمع ككل.

بشكل عام، فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة(أ عضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، إلخ)بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد.

ثانيا:نشأة الحوكمة

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا؛ في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا .كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام. 1997 فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها؛ مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة .وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي .وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الاستدانة، فاتجهت إلى أسواق المال.وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوسا لأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.وعلى غرار فضيحة **شركة إنرون** الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة؛ وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة .الأمر الذي أدى إلى انهيار **شركة إنرون،** وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد سربان –أوكسلي عام 2002 لضبط عمل شركات المساهمة العامة.

[1] عبد الوهاب نصر على، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية،2007،ص17

ثالثا:أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى تحقيق عدد من الأهداف وأهمها .:الشفافية ..المساءلة ..المسؤولية .المساواة.[1]

الانضباط: اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح. ويعنى اتباع السلوك الملائم الذى يتماشى والمسؤولية المعطاة.

الشفافية: تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها .وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.

المساءلة:يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم .كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.

المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس ا لإدارة والإدارة التنفيذية)وأن يتصرف كل عضو من أعضاءمجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية .كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

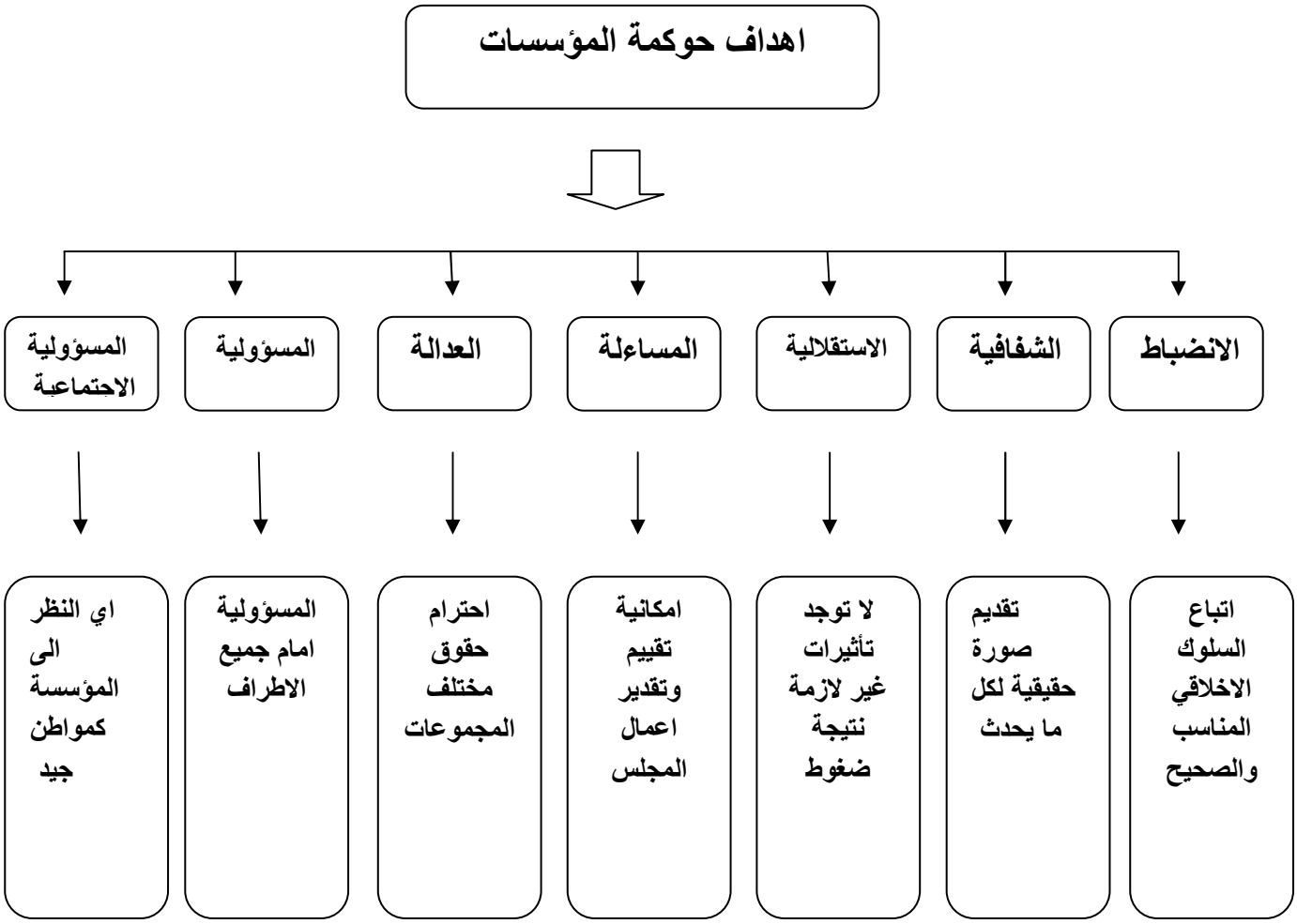
المساواة:المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حدٍ سواء.فعلى سبيل المثال، فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة، وحصة من توزيع الأرباح، الخ.

العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات اصحاب المصلحة في المؤسسة.

الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 ، ص1

الشكل رقم (1) .أهداف حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد فؤاد قادري، الحكومة ودورها في تفعيل اداء المؤسسة .مذكرة شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ،بنوك واسواق مالية ، جامعة مستغانم ص 15:

رابعا: فوائد الحوكمة

•تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها. •تساعد الحوكمة الشركة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية. •تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على الشركة حيث أن البنوك تمنح قروضاً ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بالحوكمة.

•تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.

•تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة ، باعتبارها استثمارها في شركة ملتزمة وشفافية، ومن ثم فإن عنصر عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالشركات الأخرى.

•تعمل الحوكمة على استقرار أسواق المال. تساعم الحوكمة في ايجاد اسواق خارجية

المطلب الثاني:الضوابط والاطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات .

هناك إجماع على أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من الضوابط :الضوابط الخارجية والداخلية[1].

اولا : ضوابط الحوكمة

1. الضوابط الخارجية : البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة:

تشير الضوابط الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال :القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي(مثل قوانين سوق المال، وقانون الشركات، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية الإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي(البنوك وسوق المال)في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية(هيئة سوق المال والبورصة)في إحكام الرقابة على الشركات، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية . وترجع أهمية الضوابط الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

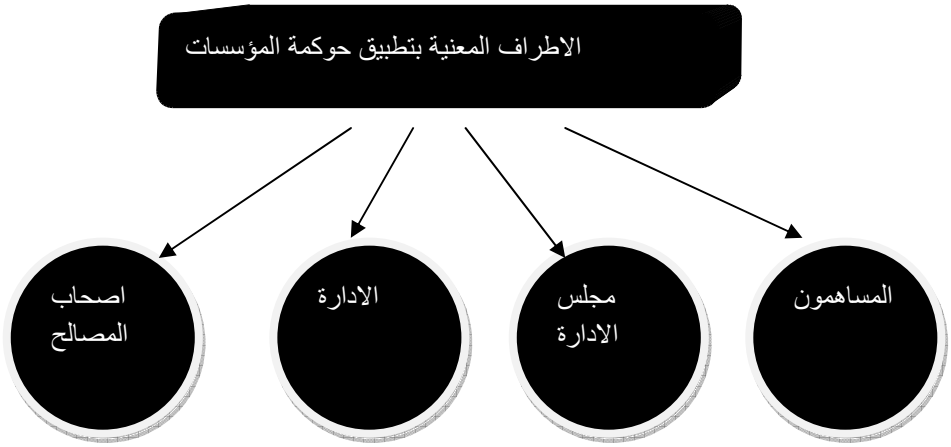
2. الضوابط الداخلية : إجراءات الشركة الداخلية:

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

ثانيا: الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

يتم تطبيق الحوكمة في المؤسسات من قبل أربعة أطراف أساسية، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاحها أو فشلها، ويوضح الشكل التالي رقم (02) هذه الأطراف.

[1] اساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة.



المصدر :محمد مصطفى سليمان،" **دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة")**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 0111،

إن الترابط بين أصحاب العلاقة السالف ذكرهم ترابط وثيق ومهم، فالمساهمون هم المالكون الفعليون للشركة ولهم حقوق وتترتب عليهم واجباتّ سنذكرها لاحقاً .ويقوم المساهمون بتوكيل مجلس الإدارة لمراقبة أداء الإدارة التنفيذية، الذي يقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية أيضاً لإدارة شؤون الشركة بالنيابة عنهم، كما يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وذلك من أجل الرقابة على الإدارة التنفيذية، ويوجد أطراف آخرون لهم علاقة بالشركة، وهم بالتالي معنيون بتطبيق الشركة لقواعد الحوكمة ضماناً لحقوقهم من جهة ولتخفيض مستوى عدم التيقن المتعلق باستثماراتهم بالشركة من جهة أخرى .ومن أبرز هذه الأطراف :الحكومة والمجتمع والبنوك والموردون وموظفو الشركة، الخ .وفي المحصلة، فإن جميع هذه الأطراف لها مصلحة في نجاح الشركة واستمرارها؛ ولها حقوق يجب على الشركة المحافظة عليها وتوفيرها.

المطلب الثالث: المؤسسات الدولية ومعاير ومبادئ حوكمة المؤسسات

نظراً إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله؛ ووضع معايير محددة لتطبيقه .ومن أبرز هذه المؤسسات :منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

أولا–منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :قامت بإعداد مبادئ لحوكمة شركات المساهمة العامة عام . 2004 وتعتبر هذه المبادئ المرجع الرئيس للشركات على مستوى العالم .والجدير ذكره أن المنظمة حالياً بصدد إجراء تعديلات على قواعد الحوكمة؛ نتيجة للأزمة المالية العالمية التي عصفت باقتصاديات العالم منذ أواخر العام 2008.

ثانيا–بنك التسوية الدولي – لجنة بازل :قامت اللجنة التابعة لبنك التسوية الدولي والمعني بتنظيم عمل البنوك على مستوى العالم بإعداد ضوابط للحوكمة لضبط عمل البنوك سعياً منه لتقليل مستوى المخاطر التي تتعرض لها المصارف، ولحمايتها من الهزات الاقتصادية .وتعتبر قواعد الحوكمة المعدة من لجنة بازل المرجع الرئيس لجميع البنوك العالمية.

ثالثا–منظمة التمويل الدولية :أعدت المنظمة قواعد لحوكمة شركات المساهمة العامة؛ وهي تكاد تكون قريبة جداً من مبادئ الحوكمة التي أعدتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .كما تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من المبادرات لتثبيت قواعد الحوكمة وتدريب القائمين على إدارة الشركات على أفضل السبل لتطبيق الحوكمة. تعتبر المؤسسات السابقة الذكر

المراجع الرئيسية للحوكمة على مستوى العالم لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة إلا أن لكل دولة مرجعية محلية، يجب على الشركات التقيد بضوابط الحوكمة المعدة من قبل هذه المرجعيات .فعلى سبيل المثال الجزائر ميثاق الحكم الراشد .سنركز في بحثنا غلى المبادئ المعدة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وذلك لكونها الأكثر شيوعاً دولياً.

رابعا: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

خلصت المنظمة إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة، يُعتبر أولها إطاراً عاماً وضرورياً لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى . وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ[1]:

.1ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

.2ضمان حقوق المساهمين

إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق. •ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم•.إمكانية تحويل ملكية الأسهم. •الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم. •المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة •المشاركة في أرباح الشركة. كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل: •تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس. •إصدار أسهم إضافية. •أي عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

.3المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب .كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك .وأخيراً، يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.

.4دور أصحاب المصالح

لقد سبق أن ذكرنا فئات أصحاب المصالح في الشركة، وبينا أن المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية هم أصحاب المصالح الرئيسيون في الشركة .وفي هذا السياق ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي

[1] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2009 ،ص4

ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت.

5. الإفصاح والشفافية

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.

وأهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها:

النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة. .أهداف الشركة .الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت. . سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية اختيارهم.العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة .عوامل المخاطرة المتوقعة.الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.هياكل الحوكمة وسياساتها.كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل. وينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

6. مسؤولية مجلس الإدارة

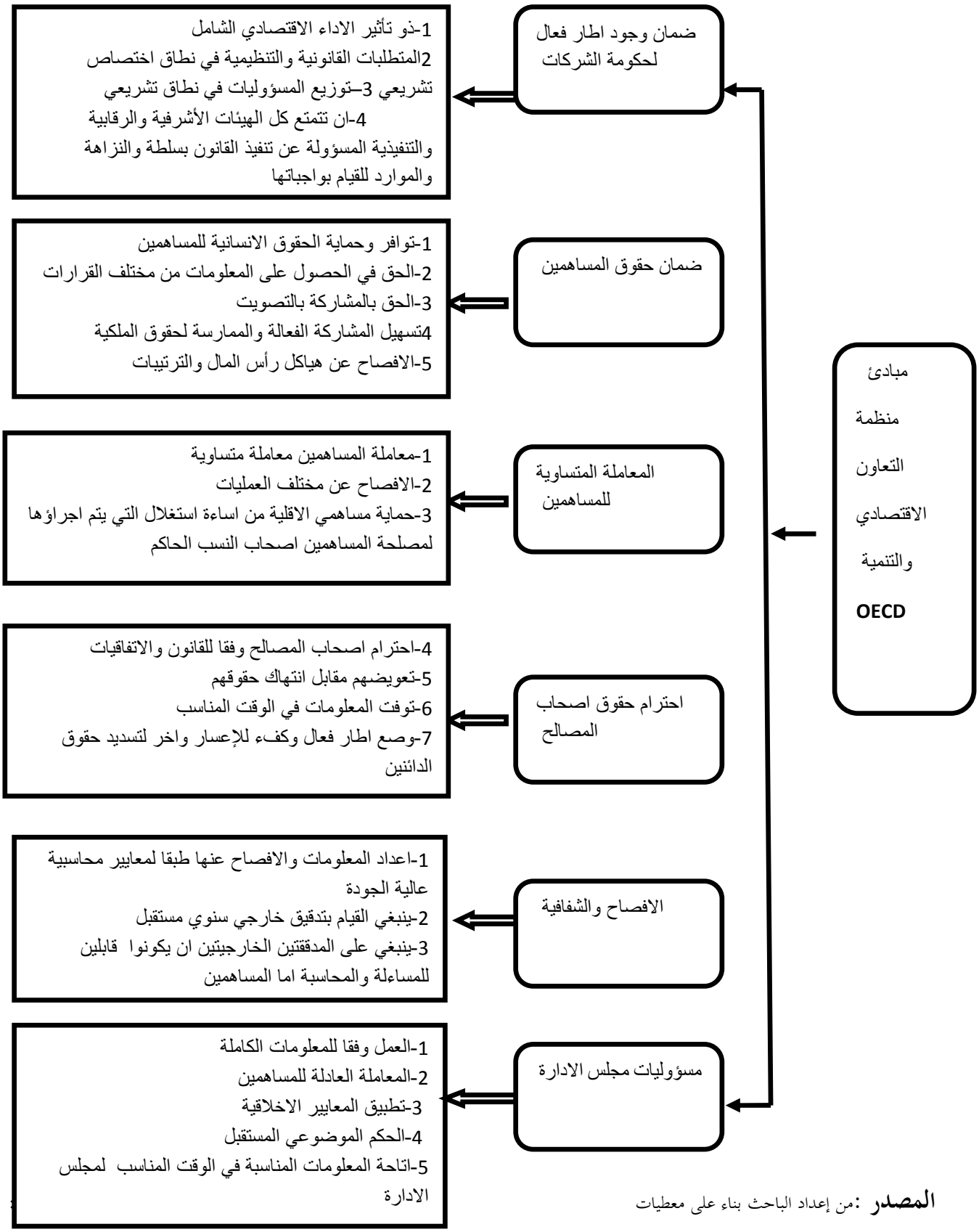
ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسئوليته أمام الشركة والمساهمين.

ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة:

•إعداد استراتيجية الشركة وتوجيهها، وخطط العمل الرئيسية، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ. •الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر. •اختيار وتحديد مكافآت ورواتب والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.

•مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة. •ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه. •رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين. •ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة وخصوصاً وجود نظم الإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات. •الإشراف على عمليات الإفصاح.

الشكل (3) مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD



المصدر :من إعداد الباحث بناء على معطيات

OECD, 2004 **Corporate Governance**"

المبحث الثانى.: حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الاول: مدخل مفاهيمى للمؤسسات الاقتصادية.

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية .كما يشمل تعاملها المحيط، ولقد اتخذت المؤسسات الاقتصادية عبر التاريخ أشكالا مختلفة، وبالأخص في القرن العشرين، حيث تطورت بصفة كبيرة تجاوزت الدورين الاقتصادي والاجتماعي لتقتحم الدور السياسي(الشركات متعدية الجنسيات)، ولعلّ من أهم أسباب نموها واستمراها تلك الأنظمة والمعايير التي تتبعها في تنفيذ مهامها ومن أبرز هذه الأنظمة الحديثة حوكمة الشركات التي أصبحت ملجأ وملاذا لعديد المؤسسات العالمية .ولهذا سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم تسمح لنا فهم مختلف مكونات المؤسسة وسير نشاطاتها.[1]

أولا–تعريف المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية، وذلك عبر مختلف الأزمنة وحسب الاتجاهات والمداخل، إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية وهذا يعود لعدة أسباب نذكر منها:[2]

- التطور المستمر الذي تشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الإنتاجية .وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجيات(اشتراكية –ليبيرالية.)

وبصفة عامة يمكن اعتبار كل الأعوان الاقتصاديين المساهمين في النشاط الاقتصادي، ما عدى المستهلكين، مؤسسات(البنوك، شركات التأمين، صناع السيارات، الموزعين)...، كما أنها ومن خلال ما سبق يمكن سرد بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية:

- عبارة عن تجمع لأشخاص مهيكلين ومنظمين لإنتاج سلع وخدمات قابلة للمتاجرة، بهدف تحقيق أهداف معينة(الربح، النمو، تنمية سمعة المؤسسة.)...

[1] نجوى بن عويدة، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة، مذكرة شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر بسكرة،2013/2012، ص 02.

[2] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العاصمة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998 ، ص 08.

•يعرف) Henri Truchy (المؤسسة على أنها " :الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي[1]".

•منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني".

•المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل إنتاج وتبادل السلع أو خدمات مع أعون اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزّماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه."

•المؤسسة هي " :شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل ا لمشترك للعاملين فيها وتشغل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدّد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوّعة."

مما سبق نستنتج بأنه ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه، وبغية تبسيط وتوضيح مفهوم المؤسسة، سوف نعتمد على ثلاثة محاور للمقاربة، وهي :المؤسسة بصفتها عون اقتصادي– المؤسسة منظمة اجتماعية– المؤسسة كنظام.

1. المؤسسة بصفتها عون اقتصادي :حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها " :المؤسسة تنسق بين عوامل الإنتاج(رأس المال–العمل–الطبيعة)بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات(الطلب .)المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة، متمثلا في سلطة الإدارة وقدراته التسييرين، من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.

2. المؤسسة منظمة اجتماعية :حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها " :مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة (داخل تنظيم مهيكل)لإنتاج السلع أو الخدمات ."محور التعريف يركز على منظمة مهيكلة، فالمؤسسة لم يعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية، وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار، مواقف تصرفات الأفراد...

3. المؤسسة كنظام :حيث تسمح لنا هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، يركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات)، مع بقاء الكل منظمًا ومتساندًا بغية تحقيق هدف موحد .وعليه فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية(نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، النظام المالي، نظام المعلومات)...، فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام.

[1] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 09.

ثانيا : تصنيف المؤسسات الاقتصادية .

توجد عدة أصناف للمؤسسة الاقتصادية ويقوم هذا التصنيف على أساس عدة معايير وهي:

1حسب القطاع :Par secteur économique حيث أن المؤسسة تصنف إلى ثلاثة قطاعات أساسية وهي:

أ .القطاع الأول :(Secteur Primaire) ويضمّ المؤسسات التي لها علاقة متينة مع الطبيعة مثل :المؤسسات الزراعية(الفلاحية)بمختلف أنواعها ومنتوجاتها، تربية المواشي الصيد البحري، الغابات، وغيرها.

ب .القطاع الثاني :Secteur Secondaire وهو تابع للقطاع الأول وتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتوجات غذائية وصناعية مختلفة، صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها (الصناعات الاستخراجية.) بالإضافة إلى المؤسسات التابعة للبناء والأشغال العمومية.

ج .القطاع الثالث :(Secteur Tertiaire) وهو قطاع تابع للقطاع الأول والثاني، ويتمثل في المؤسسات الخدماتية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات ويضم مؤسسات التوزيع والتسويق ومؤسسات النقل بمختلف أنواعها، السياحة، البنوك والتأمين. وتجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات يعرف تطورا مذهلا في العقدين الأخيرين، وعليه هناك من يضيف قطاعا رابعا، الذي يتمثل في تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى، ويشمل الاتصالات بمختلف أنواعها الإعلام الآلي، الأمن، الاستشارة.

2. حسب الحجم :Par taille عادة ما تصنف المؤسسات وفق هذا المعيار حسب عدد العمال أو رقم الأعمال:

أ .المؤسسات الصغيرة جدا (Les Très Petites Entreprises TPE) : تضم(أقلّ من 10 عمال)

ب .المؤسسات الصغيرة : (Les Petites Entreprises PE) تضم(أقلّ من 50 عامل، أي من 10 إلى 49 عامل).

ج .المؤسسات المتوسطة : (Les Moyennes Entreprises ME) يتراوح عدد عمالها 250-50 (عامل).

د .المؤسسات الكبيرة : :(Les Grandes Entreprises GE) وهي المؤسسات الضخمة التي(تضم أكثر **من 250عاملا كما نص عليه المشرع الجزائري حسب الجدول التالي:**

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 1الى9	>20مليون دج	>10مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 10الى 49	>200مليون دج	>100مليون دج
مؤسسة متوسطة	من50الى250	200مليون-2ملياردج	100-500مليون دج

المصدر: من إعداد الطالب.

3. **حسب المعيار القانوني** :نستطيع أن نميز نوعين هما:

أ .**المؤسسات الفردية** :**Les entreprises individuelles** هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة.

ب .**المؤسسات الجماعية** : (**Les entreprises sociétaires**) وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصّة من المال والعمل، مع اقتسام النتيجة المحققة، ويمكن تقسيمها إلى:
شركة الأشخاص :(Les sociétés de personnes) كشركات التضامن Société en nom Collectif: SNC) وشركات التوصية البسيطة ...(Société en Commandite Simple : SCS) ، وهي شركات سهلة التكوين ،فهي تحتاج إلى عقد شراكة يتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك، و هدف المؤسسة، وكيفية توزيع الأرباح.

ت .**شركات الأموال** :**Les sociétés de capitaux** (هي على شكل مؤسسات مالية و مصرفية تسمح للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات، ورأسمالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول، كشركات التوصية بالأسهم (Société en Commandite par action : SCA) وشركات المساهمة (Société par action : SPA)،شركات ذات مسؤولية محدودة La Société à responsabilité Limitée : SARL)....إلخ.

4. حسب طبيعة الملكية :تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى:

أ .المؤسسة الخاصة :(Les entreprises privées) والتي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص.

ب .المؤسسة العامة :(Les entreprises publiques) والتي تعود ملكيتها للدولة أو الجهات المحلية.

ت .المؤسسات المختلطة :) Les entreprises mixtes (والتي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والعام.

5. حسب طبيعة النشاط الاقتصادي: par secteur d'activité) تصنف إلى:

أ .**المؤسسات الصناعية** :(Les entreprises industrielles) ذات طابع إنتاجي، تختص في صناعة السلع المختلفة.

ب .**المؤسسات التجارية** :(Les entreprises commerciales) تهتم بالنشاط التجاري، كنقل السلع وتوزيعها.

ت .**المؤسسات الزراعية** :(Les entreprises agricoles) تهتم بزيادة إنتاجية الأرض وتقديم منتجات نباتية وحيوانية.

ث .**المؤسسات المالية**: (Les entreprises financière) تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك، مؤسسات التأمين...الخ.

ج .مؤسسات الخدمات:(Les entreprises de services) تقوم بتقديم خدمات معينة كالنقل، البريد والمواصلات.

المطلب الثاني : جهود الجزائر نحو تطبيق حوكمة المؤسسات وفق ميثاق الحكم الراشد.

اولا– تطوّر الإصلاحات والتقارب نحو مبادئ الحوكمة:

إن مسيرة الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الجزائر بغرض مسايرة الاقتصادات العالمية سواء على مستوى النظام الاقتصادي الوطني او الاستراتيجيات المتبعة تجاه المؤسسات الاقتصادية ساهمت بشكل كبير في تقنين العلاقات بين الشركات وأصحاب المصلحة من خلال تحديد حقوق والتزامات الشركاء في الشركة .وقد اعتمدت في ذلك العديد من القوانين منها القانون التجاري، قانون الضرائب، قانون التأمينات... الخ، إن المتتبع لتطور نظم إدارة الشركات انطلاقا من التسيير الاشتراكي الذي ساد قبل 1988 وإنشاء هيئات أخرى للتسيير في هذه السنة تمثلت في صناديق الاستثمار، لتحل محلها الشركات القابضة العمومية سنة 1995 وبعدها شركات تسيير مساهمات الدولة سنة 2001 والاتجاه إلى خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، قد كرّست الفصل بين الملكية والتسيير على الأقل نظريا، وأرسى اللبنات الأولى لأطر حماية مختلف الأطراف أصحاب العلاقة، كما تحث على ذلك مبادئ حوكمة الشركات .حيث تضمنت مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مبادئ أساسية هي ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، الإفصاح والشفافية ومسئولية مجلس الإدارة[1] ،

كل هذه المبادئ لم يتم الوفاء بها حسب متطلباتها ولكن كانت هناك محاولات لتحقيقها .

[1] مركز المشروعات الدّولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون والتنمية بشأن حوكنة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 03.

إن مصالح المساهمين محمية بموجب القانون التجاري الذي يمنح لهم ممارسة حقوقهم في إطار الجمعيات العامة العادية وغير العادية .حيث يمكن للمساهمين الوصول إلى أي وثيقة في الشركة لتمكينهم من اتخاذ قراراتهم بشأن التسيير تعيين وإقالة أعضاء مجلس الإدارة، تعيين محافظ حسابات أو أكثر لضمان نزاهة
الوثائق المحاسبية للشركة، حيث أن وسائل حماية مصالح المساهمين والشركاء هي صالحة بصرف النظر عن
الشكل القانوني للشركة المعنية .كما صدرت كذلك مجموعة من القوانين الهامّة التي تحمي حقوق أصحاب
المصلحة الآخرين من الدائنين، الموردين، والمديرين ، والموظفين.. الخ، ومنها القانون المتعلق بالتسيير والتنظيم والخصخصة للشركات المملوكة للدولة، القانون المدني بخصوص عقد الملكية، قوانين المستهلك والقوانين المتعلقة بعلاقات العمل والوقاية وحل النزاعات والحق في التنظيم النقابي لحماية الموظفين، وأحكام القانون التجاري التي تحدّد العلاقة بين الإدارة والشركة[1]، كلّ هذه الحزمة من التشريعات والقوانين أرست بصفة مبدئية لتحديد المسؤوليات ومهدت لتبلور مفهوم الحوكمة في صورته الحالية.

فيما يخص مسؤولية الشركات والمديرين والإطارات فان الشركات ومؤسسات الائتمان والمؤسسات المالية والتأمين وشركات القطاع العام أو الخاص، محكومون بالقانون التجاري، أحكام مجلس النقد والقرض، قانون التأمين، قانون الضرائب ويقعون كذلك تحت طائلة العقوبات المدنية والجنائية التي أنشئت في ذلك الوقت، وهذا يمثل الشق الثاني من مفهوم الحوكمة المتمثل في المساءلة عن الإخلال بالمسؤوليات الموكلة لطرف معين من أطراف الحوكمة أو حتى الأطراف أصحاب المصلحة .ويتم مراقبة امتثال المؤسسات العمومية للمعايير المنصوص عليها من قبل شركات تسير مساهمات الدولة (SGP) التي ينتمون إليها.

إن نظام المعلومات الدّاخلي للشركة أو حتى الوطني يعتريه نقص في توفر وتدفق المعلومات وعدم وجود معلومات عن بيئة الأعمال، ومن أجل تدعيم الإفصاح والشفافية اللذين يعتبران من أهم مبادئ حوكمة الشركات ,كانت هناك إصلاحات محاسبية عميقة في الجزائر تبلورت بإعداد نظام محاسبي مالي يستند إلى معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS ، ويهدف إلى الارتقاء بمستوى الاتصال المالي ويتكيف مع توحيد اللغة المحاسبية على المستوى الدولي، بدأ تطبيقه في 01 2010 / 01 /، فهذا يمثل تطو ر ا في مستوى الإفصاح والشفافية وتقاربا أكثر نحو مبادئ الحوكمة من الناحية النظرية على الأقل، في انتظار بذل جهود اكبر من اجل تكريس هذا الإطار النظري في الواقع من خلال الممارسات الميدانية.
إن شركات تسيير المساهمات التي أنشئت سنة 2005 ، تأخذ الشكل القانوني لشركات المساهمة التي تمثل الدولة بوصفها المساهم الوحيد الذي لديه القدرة على التوجيه الاستراتيجي للشركة .كما يشكل مجلس الإدارة في هذا التنظيم الجديد للشركة العمومية جزءا محوريا للشركة يوفر له القانون التجاري أوسع السلطات للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة.[2] حيث تنص المادة 610 من القانون التجاري الجزائري على أنه يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة

[1] BOUTALEB, K, op cit, p : 12

[2] القانون رقم 59 – 75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدّل والمتمم .التعلق بالقانون التجاري الجزائري ، المادة 622 .

أعضاء على الأقل ومن اثنتي عشر عضوا على الأكثر، يتداول مجلس الإدارة ويتخذ قراراته حسب الشروط التي يحددها القانون الأساس ي ويمثل رئيس مجلس الإدارة الشركة في علاقاتها مع الغير، تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساس ي دون أن يتجاوز ذلك ست) 06 (سنوات، وهذا يمثل تكريسا لمبدأ ممارسة المساهمين لحقوقهم في مبادئ حوكمة الشركات، ويجب على مجلس الإدارة أن يكون مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل 20% من رأس مال الشركة[1]، و يحدد القانون الأساس ي العدد الأدنى من الأسهم التي يحو زها كل قائم بالإدارة .تخصص هذه الأسهم بأكملها لضمان جميع أعمال التسيير بما فيها الأعمال الخاصة بأحد القائمين بالإدارة وهي غير قابلة للتصرف فيها، وهذا يمثل ضمانا لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة التي تنص عليهم صراحة مبادئ حوكمة الشركات.

ثانيا–سياق الاصلاحات والاستجابة لدواعي الحوكمة:

لقد كان لسعي الجزائر في التّحول من الاقتصاد المركزي الى اقتصاد السّوق دون إيجاد هيكل تشريعي يضمن حوكمة رشيدة للشركات العامّة والخاصّة أثر على الشفافية، وهذا ما أثبته المستوى السيئ الذي احتلته الجزائر(المرتبة 99)في تقرير منظمة الشفافية الدّولية الذي صدر في 26 سبتمبر 2007 فيما يخص تفشي ظاهرتي الفساد والرشوة وعدم اتخاذ أي خطوة لكبح لجام هذه الظواهر.إن من بين الأهداف الأساسية للحوكمة هي السير في سبيل إصلاح الاقتصاد وتدوير عجلته بشكل سليم لتحقيق التنمية، وهذا لا يأتي إلا بصياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للشركات وتدعيم مسيرتها ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها . من هنا تبرز الحاجة لدور الحوكمة، فالعمل على الارتقاء هذا من مجرد مفاهيم ونظريات تتداول في الندوات والمؤتمرات إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي . وتظهر جليا تضمين الجزائر لمبادئ الحوكمة في الإصلاحات المتخذة في سبيل الارتقاء بمرتبة الجزائر التي تحتل مراتب متأخرة ضمن مؤشرات الفساد والعمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ويظهر ذلك من خلال:

. 1تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته:

تأسست هذه الهيئة سنة 2006 ، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات و تدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلي جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلي الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008 ، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.[2]

[1] المادة 619 من القانون التجاري الجزائري.

[2] الجزائر تنظم إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد، موقع الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد، . aciaciac.org-http://www.undp

2. **انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي2007** :

شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ.[1]

3. **إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات:**

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهي تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007بإنشاء مجموعة عم للحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGFومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

4. إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري:

تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر[2].

5. **الانتقال إلى اقتصاد السّوق والاندماج في الاقتصاد العالمي:**

إنّ فرض المنظمات الدّولية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والتنافسية في الاقتصاد جملة من القيود على الدّول الراغبة في ا لانتقال إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي، كان حافزا للجزائر لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المحيط الخارجي لاسيما في الاتجاه نحو الخوصصة وتقليص حجم الدولة في الاقتصاد، حيث ارتفع عدد الشركات التي تمت خوصصتها من 58 سنة 2003 إلى 110 سنة 2007[3].

6. **إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري:**

وذلك باعتماد النظام المحاسبي المالي الذي طبق ابتداءً من 2010 / 01 / 01 على مختلف الشركات سعيًا لمعالجة النقائص التي كانت في المخطط المحاسبي الوطني ل 1975 ، من خلال تنسيق الممارسات الوطنية مع ما تفرضه التحديات الدولية وتماشيا مع مبادئ حوكمة الشركات الداعية إلى إرساء مبادئ ولوائح واضحة لعملية الإفصاح عن المعلومات لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة، مع مراعاة الشفافية والعدالة في الإفصاح بتغليب الجوهر الاقتصادي للعمليات على الشكل الذي يفرضه القانون . ولتعزيز الشفافية أكثر، تم إلزام كذلك الشركات ذات المسؤولية المحدودة الذي يتجاوز رقم أعمالها 10 ملايين دج[4]، بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات معتمد مستقل يضمن صدق وشرعية الحسابات المقدمة من طرف الشركة بما يحقق العرض العادل لوضعية الشركة.

---

[1] حسين يرقي، عمى علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، ص http://iefpedia.com .

[2] نفس المرجع، ص 09.

[3] تقرير حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الافريقية للتقييم من النظراء/نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر، نوفمبر 2008 ، ص. 25 :نوفمبر 2008 ، ص 25.

[4] القانون 13 – 10 المؤرّخ في 29 ديسمبر 2010 ، المتضمّن قانون المالية لسنة 2011 ، الجريدة الرّسمية، العدد 80 ، المادة. 66

7. الإصلاح الضريبي:

لقد تم إصلاح النظام الضريبي وعصرنة إدارة الضرائب، حيث تم إعادة تنظيم المديرية العامّة للضرائب وفقا للخطوط الوظيفية بالنسبة للمصالح المركزية، كما تم تخفيض الضغط الضريبي بواسطة إلغاء الدّفع الجزافي وتخفيض نسب الضرائب على أرباح الشركات IBS ، وإصلاح ومراجعة الضريبة شاط المهني، وإدخال الضريبة الجزافية الوحيدة IFU لدافعي الضرائب الصّغار.[1]

8. تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية:

لقد أقدمت السلطات العمومية بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها، وتنشيط عمل السّوق المالي بتشجيع دخول الشركات إليه وهذا بإرساء الثقافة المالية لدى مسيري الشركات وبيان أهمية السوق المالي،[2] كما تمّ إدخال نظام بازل (Bale 2) بغرض تسيير وتقييم المخاطر من خلال أليات ال رقابة الدّاخلية والمراقبة الوقائية، وتعزيز أنظمة الرّقابة والضبط في الأسواق .وفي مجال التأمينات تمّ في أوت 2007 إعادة تقييم الأرصدة المحمّدة، إضافة إلى الفتح التدريجي لرأس المال وفتح السّوق إلى فروع ووكالات أجنبية، كما تمّ إعداد مخطط لتنمية سوق التأمينات من شانه ان يشكل خارطة طريق لكافة الأطراف، و هو يهدف أساسًا إلى تحسين الحكم على مستوى هذه المؤسسات من خلال تحديث أنظمة المعلومات، تعميم عقود الأداء على الوظائف الأساسية، توحيد مهمّات لجان التّدقيق.[3]

9. إطلاق مركز حوكمة الجزائر:

بناء اعلى قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكزن بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفعا للوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.[4]

10. برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر

تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل (الربيع) ، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذا البرنامج إلي تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلي العدالة، و تعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، و تحسين متابعة الإدارة المالية العامة[5].

---

[1] غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص109.

[2] قدي عبد المجيد، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية :الجزائر نموذجا، متاح على https://kantakji.com

[3] غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 109.

[4] علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2001.

[5] ناريمان بن عبد الرحمن وسارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، متاح على https://manifest.univ-ouargla.dz

المطلب الثالث: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر الواقع والتحديات

أوّلا–ميثاق الحكم الراشد :

كان مجتمع الأعمال هو الذي أخذ المبادرة لوضع مدونة الحوكمة، وهذا بتضافر جهود ثلاث مؤسسات هي : مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة CARE ومعهد رؤساء المؤسسات والاتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات APABوتم وضع وتطوير المدوّنة بدعم من هيئة التمويل الدولية IFC والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات GCGE بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصّة حاليًا بدعم التنفيذ.

يعتبر انعقاد المؤتمر الدولي حول " **الحكم الراشد للمؤسسات** " بالجزائر في جوان 2007 النواة الأولى في بلورة فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للشركات، تلاها فيما بعد تشكيل فريق عمل لحوكمة الشركات مكون من 08 أعضاء من القطاع الخاص، حيث لاقت هذه الفكرة دعما من سلطات حكومية ممثلة في كل من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزارة المالية ووزارة العدل وقد تم الاستناد بشكل أساس ي في صياغة هذا الميثاق على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادرة في 2004،[1] مع مراعاة خصوصية الشركات الجزائرية يعتبر الالتزام بمبادئ " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة " تطوعي وغير ملزم وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة بعث مبادئ للحوكمة على المستوى الداخلي للشركة ودعمها واستخدامها ويحتوي هذا الميثاق على جزأين هما:

- الجزء الأول : يوضح الأسباب الدافعة لبروز مفهوم الحوكمة وأهمية الشركات الجزائرية.
- الجزء الثاني : يتطرق هذا الجز إلى إبراز العلاقات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة.

إن ميثاق الحكم الراشد موجه بصفة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما يفسره المساهمة الفعالة للوزارة الوصية وكذا مكانة هذا النوع من المؤسسات ومساهمتها في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات ووزنها في توفير عدد مناصب الشغل في الاقتصاد الجزائري . إذ جاء هذا الميثاق لمعالجة جملة من المشاكل الخاصة بالحوكمة التي تعاني منها هذه الشركات لاسيما ما يلي:[2]

- تصدع الثقة بين الشركات والمؤسسات المصرفية الموردة لرأس المال للشركة؛
- الطابع العائلي للشركات وأثر ذلك على الإقدام على فتح رأس مال الشركات أمام المستثمرين الخارجيين؛
- تضارب المصالح بين المساهمين والإخلال بالواجبات والحقوق الخاصة بمهامهم مما يستوجب تنظيم هذه العلاقة لاسيما بين المساهمين والمسيرين، إضافة إلى العمل على حماية حقوق الأقلية من المساهمين؛
- مشكل تركز السلطات مما يستدعي توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي بوضع تنظيم هيكلي لضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف؛ •العلاقة العدائية إذا أمكن القول بين الشركات والمصالح الجبائية، حيث ينظر كل طرف إلى الأخر نظرة العدو مما يؤدي إلى بروز انعدام النزاهة والشفافية بين الطرفين.

[1] ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، إصدار 2009 ، ص 14.

[2] ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، إصدار 2009 ، ص ص 24، 25.

انطلاقا من المشاكل السابقة الذكر، يمكننا القول أنّ اغلب الشركات تعيش نفس المشاكل، لذا يتوجب على هذه الشركات العمل على البد بتقييم علاقاتها الداخلية والخارجية وهذا بالاستناد إلى المبادئ التي توفرها حوكمة الشركات

ثانيا–تحديات ميثاق الحوكمة في الجزائر:

كان لميثاق حوكمة الشركات أثر بالغ في مجتمع الأعمال في الجزائر فكان حافزا لانطلاق مركز" حوكمة الشركات " hawkamah-eldjazair "في أكتوبر 2010 ، الذي يعتبر المرجعية التي يستند عليها لتحقيق الشفافية، المساءلة والمسؤولية،[1] من خلال التوسع في نشر الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات ومساعدة الشركات على الالتزام بمحتوى هذا الميثاق، وسواء كانت محتوياته من معايير ومبادئ إلزامية أو تطوعية، فإن سر نجاحها يكمن في فهم القائمين على الشركات بأنها تساعدهم على جمع منافع أكبر من المعتاد حتى مع التقدم التدريجي تجاه تلك المبادئ، ويعزز أخلاقيات العمل لصالح القطاع العام والقطاع الخاص والمصلحة العامة.

إن إقدام الجزائر على الاستثمار في مجال حوكمة الشركات سعيا منها لتعزيز إجراءات الرقابة والشفافية والإفصاح والارتقاء بمستوى الممارسات الأخلاقية للمدراء التنفيذيين، والحفاظ على استمرارية الشركات، لا سيما ذات الطابع العائلي منها، يواجه تحديات جمّة وعلى مختلف المستويات التي تتطلب الكثير من العمل في سبيل الإقدام على هذه الخطوة .وتمثل في نفس الوقت عناصر التحفيز التي تغذي هذه الإرادة.

توفير التمويل

لتستمر الشركات وتحقق خططها التوسعية تحتاج إلى الحصول على مصادر رأس مال، مما يستوجب إرساء الشفافية وتكريس الضوابط المالية للمحافظة على المستثمرين واستقطاب أكبر شريحة من المستثمرين المحتملين، حيث نشير في هذا المجال إلى الدراسة التي أجراها كل من مجمع" ماكينزي "بالتعاون مع البنك الدّولي، إذ توصلا إلى أن المستثمرين على استعداد لدفع قيمة أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز بممارسات الحوكمة مقارنة بتلك التي تفتقر لمثل هذه الممارسات كما أن لتنظيم العلاقة بين الشركة ومختلف أصحاب المصلحة اثر على استدامة الشركة وقدرتها على تحقيق نتائج مالية أفضل.

تأطير القوى العاملة

تعتبر الموارد البشرية العقل المفكر الذي تعتمد عليه الشركات لاسيما إذا اطرت بمواثيق أخلاقية، بحيث شكلت الشركة مكان عمل مفضل في جذب قوى عاملة تمتاز بمهارات أفضل وإنتاجية أعلى، فترسيخ القيم والإحساس بالالتزام اتجاه الشركة والتعامل بنزاهة داخل الأوساط العمالية باعتبارهم جز ا من أصحاب المصلحة لا يأتي إلا بوجود نظام حوكمة فعال، مدعم بنظم الاتصالات الداخلية والخارجية التي تتمتع بالشفافية وسياسات معاملات الأطراف .ذات الصلة وخطط التوفيق الداخلي ومكافحة الفساد.[2]

[1] مركز المشروعات الدّولية الخاصّة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا، العدد 21 ، 2011 ،

[2] مركز المشروعات الدّولية الخاصّة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا تجارب وحلول ، المنتدى العلمي لحوكمة الشركات، فيفري 2001 ، ص 03.

استشراف المخاطر

إن الخوض في هذا الموضوع يستوجب دائما الانتباه إلى الفساد والاحتيال، فمثل هذه الممارسات من شأنها أن تزيد من التعرض للمخاطر وهدر الموارد وتهدد استدامة الشركة، حيث أثبتت الدراسات أنّ ضعف الحوكمة من أسباب نشوء الممارسات الاحتيالية . فتأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات يشتمل على مشاركة المجلس والضوابط الداخلية الفاعلة، يساعد الشركة على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية . حيث يعد أعضاء مجلس الإدارة لا سيما المستقلون منهم عنصرا رئيسيا في وضع استراتيجية للمخاطر واتخاذ إجراء ات الحد منها.

استمرارية الشركات العائلية:

يتميز مجتمع الأعمال في الجزائر باتساع الملكية العائلية للشركات هذا يطرح مشكلا أخر في تضارب المصالح بين أفراد العائلة، مما يزيد من تهديد عدم استمرارية الشركة . فقد أثبتت الدراسات أن بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية 90% من هذه الشركات، 30% منها فقط تستمر حتى الجيل الثاني و 12% حتى الجيل الثالث و 03% تصل إلى الجيل الرابع وما بعده، مما يستوجب التفكير في طرق تحد من هذه المشاكل . فهناك شركات جزائرية عائلية لجأت، إلى فتح رأس مالها لمستثمرين أجانب حتى تضمن أن يبقى السعي إلى وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة واستشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها، وهذا من خلال وجود مجلس إدارة قوي داخل الشركة العائلية يشجع على التواصل والشفافية وبوضع الآليات اللازمة للانتقال الى وضع احسن..

ثالثا–التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى الحوكمة:

تمويل الشركات هو مشكلة رئيسية في الجزائر بسبب عدم كفاية رأس المال للشركات يجعل من الصعب تمويل أنشطتها وحصولها على قروض مصرفية . صعوبة الحصول على القروض المصرفية في بلادنا، وعموما البنوك ليدها شكاوى بسبب عدم تماثل بين معلومات الشركة والواقع . يرتبط نقص المعلومات والشفافية .حوكمة الشركات ترتكز على الشفافية، ودقة الحسابات سيؤدي إلى قراءة أسهل للشركة من طرف البنك والمساهمين وهذا يسمى بتحسين جو الثقة بين الطرفين.[1]

حدد الميثاق الوطني مشاكل المؤسسات الجزائرية التي تسعى للحوكمة في النقاط التالية:

•كيفية تحسين العلاقة مع البنك:

هناك مشكلة واسعة الانتشار في بيئة العمل الجزائرية تتمثل في صعوبة حصول هذه المؤسسات على قروض بنكية، وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأسمال هذه المؤسسات أو حساباتها السّابقة أو المتوقعة والتي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية، تهتم الحوكمة أساسا من خلال مبادئها بصحة الحسابات وارتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية المؤسسة في الجانب التاريخي و التوقعي.

•كيف يمكن جذب مستثمرين خارجين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية:

[1] مركز المشروعات الدّولية الخاصّة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا تجارب وحلول ، نفس المرجع، ص 02.

وهذا غالبا يطرح مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين خاصية أصحاب الأقلية خشية فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى الأغلبية، وحل هذه المشكلة في التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المتعلقة بحماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم.

•كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:

بمرور الوقت توسعت علاقة الجذر لدى المؤسسات الجزائرية حتى الخاصة منها مع الإدارة الجبائية، والحل يكمن في إتباع الشفافية والنزاهة في الإفصاح عن الحسابات وهو ما يعدُّ عنصرا أساسيا في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء.

•كيف يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين:

تعرف المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا والحل من وجهة نظر الحوكمة هو اعتماد مبدأ معاملة المساهمين على قدر من المساواة وتحديد حقوقهم وواجباتهم.

•كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين:

إن وجود المسيرين غير المساهمين أو غير المنتميين للعائلة يطرح العديد من المشاكل منها الثقة والامتياز والأجر، وهذا يظهر الحاجة إلى توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة والمراقبة للجنة المديرين وغيرها.

•كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي:

إن تبني قواعد الحكم الراشد يسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية التي تعاني إمّا من تمييعها أو من تركيزها المبالغ فيه وهذا يؤدي إلى ظهور الأزمات الداخلية سواء لدى الفريق التنفيذي أو بينه وبين المساهمين، لكن بالنسبة للقيود التي تواجه رجال الأعمال في تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية هي حسب دراسة مركز حوكمة الجزائر أول هذه القيود هي : نقص تمويل الأنشطة : ويمكن حل هذا الوضع من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة فيما يلي المنافسة أو المنافسة غير مشروعة . وتظهر الدراسة بوضوح مخاوف من المنافسة من قبل القائد وأهمية الأنشطة غير الرسمية . الجباية تظهر كثالث مشكل رئيسي مسجل .بالإضافة إلى إن المؤسسات تستمر في التركيز على الأرباح قصيرة الأجل والنتائج الفورية . سوء التجهيز والتركيز على الإدارة داخليا وتفتقر إلى طرق العمل الجديدة وتبقى متمسكة بطرق التسيير غير الفعالة .[1]

وفي هذا السياق تذكر ما يعرف بغياب الثقافة الإدارية في المحيط الاقتصادي الجزائري من المعروف الصعوبات العديدة التى تواجهها وادنى خطء قد يؤدي الى فشل مكلف الذي يؤدى بدوره الى الزوال من الساحة الاقتصادية.[2]

خلاصة الفصل الاول

يعتبر العديد أن مفهوم" حوكمة المؤسسات "حديث نسبيا، بالرغم من أن جذورها قديمة وتعود إلى مشاكل الوكالة الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة .لكن مازاد الاهتمام بها وبتطبيق مبادئها هو الانهيارات المفاجئة لعدد من

[1] L'institut algérien de gouvernance d'entreprise, Avec le soutien de CIPE ; Etude sur la compréhension et les pratiques de Gouvernance d'Entreprise ; www.hawkama-eldjazair.org, p 2.3.

[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009 ، ص 24.

المؤسسات العالمية مثل Enron و WorlCom ، مما دق أجراس الخطر لدى المهتمين وصناع القرار إلى ضرورة وضع هذه المبادئ قيد التنفيذ لتفادي مثل هذه الكوارث.

ومع مرور الوقت اكتسبت" حوكمة المؤسسات "أهمية بالغة في مختلف الاقتصاديات، بفضل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق مبادئها الأساسية المتمثلة في الشفافية والمسؤولية والعدالة وغيرها من المبادئ التي تهدف إلى الحد من التجاوزات والتلاعبات وبناء الثقة بين المتعاملين مما ينعكس لاحقا على أداء المؤسسة والاقتصاد ككل.
حيث أن" حوكمة المؤسسات "تخفف من الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من خلال ضمان حقوق كل طرف منها، مما يؤدي إلى استقرا ر المؤسسة وديمومتها والتحسين من أدائها وبالتالي الرفع من قيمتها السوقية .كما أن" حوكمة المؤسسات "تجذب الاستثمارات من خلال تعزيز ثقة ا لمستثمرين ومختلف المتعاملين، واصحاب المصلحة وتقلل من نسب حصول الأزمات والانهيارات من خلال الكشف حالات التلاعب أو الفساد.

مع هذا فإن اهتمام المؤسسات والمشرعين في دول العالم المتقدمة كان أكبر وأسرع من مثيلاتها في اقتصاديات العالم الناشئة، فراينا صدور العديد من القوانين والتعليمات والإجراءات في الدول المتقدمة مثل مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .oecd

وقامت الدول النامية والعربية منها بإصدار قواعدها الخاصة بحوكمة المؤسسات، ومنها الجزائر التي أصدر ميثاقها الخاص وهو" ميثاق الحكم الراشد "سنة 2009 ، إلا أن تطبيق بنوده لا يزال اختياريا، ولا تزال العديد من مبادئ الحوكمة غير مطبقة أساسا مما أدى إلى احتلال الجزائر المراتب متقدمة في مجال الفساد طيلة السنوات القليلة الماضية. حيث صنفت منظمة الشفافية الدولية بحسب مؤشر مدركات الفساد لسنة 2018 على المركز 105 من مجموع 180 دولة، هذا ما يستدعي اتخاذ اجراءات صارمة وردعية للتقليل من حجم الفساد المتفشي في مختلف القطاعات والمجالات، مع ادخال معاير الحوكمة لجميع المؤسسات الاقتصادية من اجل خلق بيئة مناسبة وواعية لزرع قيم الشفافية والعدل والمسؤولية في مجتمع الأعمال.

الفصل الثاني:

المؤسسات الاقتصادية والتجارة الخارجية بين الواقع والاسهامات.

تمهيد:

يعد التبادل التجاري بين الدول، حقيقة لا يمكن تصور العالم من غيرها اليوم، فلا يمكن لدولة ما ان تسقل باقتصادها عن بقية العالم سواء كانت متقدمة او نامية، حيث يقوم الاقتصاد الوطني لكل دولة على مختلف الأنشطة الاقتصادية التي تتكامل مع بعضها البعض بطريقة تجعل كل منها يؤثر و يتأثر بالأخر، أين تمثل التجارة همزة وصل بين هذه الأنشطة فيما بينها عن طريق تجارة داخلية، وبينها وبين العالم الخارجي كتجارة خارجية .

فبذلك تشكل التجارة الخارجية فرعا من فروع الاقتصاد الوطني وتعتبر المرآة العاكسة لاقتصاد كل الدول.

المبحث الاول :التجارة الخارجية المفهوم والاهمية والسياسات المنتهجة

المطلب الاول :مفهوم التجارة الخارجية واهميتها

اولا: مفهوم التجارة الخارجية

استعمل لفظ التجارة الخارجية لأول مرة في الفترة الي سادت فيها نظرية التجارة الحرة عندما كانت البلدان الصناعية تبحث عن منافذ خارجية لمنتجاتها، وعن مصادر للمواد الاولية في المستعمرات أو في البلدان الأجنبية.

كما يمكن أن نعرفها بأنها "مجموعة المعاملات الاقتصادية الدولية التي تشمل على السلع و الخدمات المختلفة وعناصر الانتاج من عمالة رؤوس الأموال والتكنلوجيا التي تتم عبر الحدود السياسية للدول المختلفة في العالم".[1]

كما تعرف بأنها "أن المعاملات التجارية الدولية في صورها الثلاثة في انتقال السلع، والأفراد، ورؤوس الأموال، تنشأ بين أفراد يقيمون في وحدات سياسية مختلفة، أو بين حكومات أو منظمات اقتصادية تقطن في وحدات سياسية مختلفة".[2]

[1] عبد المطلب عبد الحميد النظرية الاقتصادية(تحليل جزئي وكلي للمبادئ)،الدار الجامعية،مصر،2001،ص373.

[2] جمال جويدان الجمل، التجارة الدولية، مركز الكتاب الأكاديمي،مصر،2006،ص11.

ويمكن أن نعرفها بأنها" مبادلات السلع الاقتصادية القائمة بين الدول المختلفة التي تحددها الرقابة الجمركية وتقدر قيمتها بما في ذلك تقديرات البضائع المهربة ذات الأهمية ان وجدت".[1]

لا يمكن لأية دولة أن تعيش بمعزل عن بقية دول العالم، اذ تعتبر الدولة كالأفراد لا يستطيع أن ينتج كل ما يحتاجه من السلع، مما يقتضي عليها أن تتخصص في انتاج السلع التي تؤهلها الظروف الطبيعية والجغرافية لإنتاجها لتقوم في الأخير بتبادل مع دولة أخرى لها القدرة على انتاج سلع من نوع اخر.[2]

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف التجارة الخارجية على انها"تلك العلاقات الاقتصادية بين دولتين أو اكثر ، حيث تشمل حركة السلع و الخدمات و رؤوس الأموال و الهجرة الدولية للأفراد، فضلا عن سياسة التجارة التي تطبقها دول العالم للتأثير في حركة السلع و الخدمات ورؤوس الاموال ".

ثانيا: أهمية التجارة الخارجية

تعد التجارة الخارجية من القطاعات الحيوية في كل الاقتصاديات العالمية-النامية منهاوالمتقدمة-، وتكمن أهميتها في كونها تمكن كل دولة من أن تستفيد من مزايا الدول اللأخرى بحيث لا تستطيع اشباع حاجات مجتمعاتها بالأعتماد على مواردها الذاتية فقط،كما يصبح أي مورد لها ذا نفع كبير اذا أحسنت استغلاله لتحقيق اكتفائها الذاتي من جهة وتصديره الى باقي دول العالم من جهة اخرى.

ويمكن ان نوضح التجارة الخارجية من خلال النقاط التالية:

1. ربط الدول و المجتمعات مع بعضها البعض زيادة على اعتبارها منفذا لتصريف فائض الانتاج عن حاجة السوق المحلية.
2. اعتبارها مؤشرا جوهريا على قدرة الدول الانتاجية و التنافسية في السوق الدولي وذلك لارتباط هذا المؤشر بالإمكانيات الانتاجية المتاحة وقدرت الدولة على التصدير، ومستويات الدخول فيها وقدرتها،

[1] شايب يمينة، قراءة في نظريات التجارة الدولية اللبرالية من واقع العلاقات الاقتصادية العالمية، مذكرة ماجستير(غير نشورة)،جامعةالجزائر،2004،ص8.

[2] شرع نورة، سياسة اصلاح التجارة الخارجية وأثرها على الاقتصاد الجزائري، مذكرة ماجستير(غير منشورة)،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بغرداية،2011،ص9.

كذلك على الاستيراد وانعكاس ذلك كله على رصيد الدولة من العملات الاجنبية وماله من آثار على الميزان التجاري.[1]

3. زيادة معدل النمو الاقتصادي، عن طريق التخصص في السلع التي للدولة ميزة نسبية وتنافسية وبالتالي زيادة الدخل القومي وزيادة الرفاهية.
4. تعتبر التجارة الخارجية منفذا لتعريف فائض الانتاج عن حاجة السوق المحلية، حيث يكون الانتاج المحلي أكبر مما يستطيع السوق المحلي استعانة.
5. القدرة على تمويل الكثير من المشروعات، عن طريق الاستثمار، واستيراد رؤوس الأموال الأجنبية خاصة بالنسبة للدول النامية.
6. القدرة على الاستعانة بالأيدي العاملة والخبرات الأجنبية لان تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالي يحتاج الى كوادر فنية ماهرة، من الأيدي العاملة وقد تكون غير متوفرة بالبلد.
7. القدرة على تحويل المدخرات المحلية الى استثمارات وخاصة في الدول النامية التي تحتاج الى استيراد المعدات و الآلات والسلع الاستثمارية التي لا ينتجها الاقتصاد المحلي.
8. القدرة على الحصول على التقنية و التكنلوجيا الحديثة التي تؤدي الى زيادة الانتاجية، عن البلاد المتقدمة تكنلوجيا.[2]

المطلب الثاني: السياسات والادوات المنتهجة في مجال التجارة الخارجية

نظرا لقيام التجارة الخارجية على قواعد ثابتة وهى التصدير والاستيراد، فان القواعد والاجراءات منصبة على هاتين القاعدتين، فالدولة قد تعتمد تبعا لاختلاف النظم الاقتصادية ولأهداف معينة اما على فتح اسواقها للمبادلات الدولية مطبقة بذلك قواعد المبادلات الحرة، او تضييق الخناق غلى هذه المبادلات وغلق حدودها مطبقة قواعد حماية التجارة ومنه نميز سياستين للتجارة الخارجية:

[1] شلالي رشيد، تسير المخاطر المالية في التجارة الخارجية الجزائرية، مذكرة ماجستير(غير منشورة)في العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011،ص21.

[2] عبد المطلب عبد الحميد،النظريةالاقتصادية،ابق،ص372

اولا: سياسة حماية التجارة الخارجية

يرى اصحاب هذه السياسة الحمائية ضرورة تقييد التبادل مع الخارج لاسيما استيراد السلع الاجنبية قصد حماية السلع الوطنية من المنافسة الخارجية، ومنه تعرف بانها:

*تبنى الدولة لمجموعة من القوانين والتشريعات واتخاذ الاجراءات المنفذة لها بقصد حماية سلعها او سوقها المحلية ضد المنافسة

* كما تعرف بانها: قيام الحكومة بتقييد حرية التجارة مع الدول الاخرى باتباع بعض الاساليب كفرض رسوم جمركية غلى الواردات او وضع حد اقصى لحصة الواردات خلال فترة زمنية معينة مما يوفر نوعا من الحماية للأنشطة المحلية من منافسة المنتجات الاجنبية.

*ويستند هذا المذهب للعديد من الحجج منها:

– إتباع هذه السياسة سوف يؤدي إلى تقييد المستوردات و انخفاض حجمها و إزاء هذا الوضع لا يجد المستهلك المحلي مقرا من تحويل إنفاقه من السلع الأجنبية إلى البدائل المحلية.

– يلزم الدولة الحصول على موارد مالية منتظمة حتى يمكنها القيام بمهامها المختلفة.[1]

– حماية الصناعات الوطنية الناشئة من المنافسة الأجنبية المتوفرة على خبرة من الوجهة الفنية و ثقة في التعامل من الوجهتين التسويقية و الائتمانية.

– تحديد و وضع تعريفة جمركية مثلى لدخول السلع و الخدمات الأجنبية إلى الأسواق المحلية بهدف تحقيق الحماية المثلى للصناعة و السوق في الدولة.[2]

[1] رشاد العصار و آخرون، التجارة الخارجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2000 ص: 93-108.

[2] رعد حسن الصرن، أساسيات التجارة الدولية المعاصرة، مدخل تنظيمي تكاملي تحليلي، ج2، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ط1، ص:282 -283.

– مواجهة سياسة الإغراق المفتعلة و التي تعني بيع المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية بأسعار أقل من الأسعار التي تباع بها في سوق الدولة الأم، و ذلك بفرض رسم جمركي على الواردات يساوي الفرق بين سعر البيع في السوق المحلي و سعر البيع في الدولة الأم.[1]

أدوات لسياسة حماية التجارة الخارجية:

تعتمد الدول المنتهجة لسياسة الحماية التجارية على الأدوات التالية:

* **الأدوات السعرية:** يظهر تأثير هذا النوع من الأدوات على أسعار الصادرات و الواردات و أهمها:

* **الرسوم الجمركية:** تعرف على أنها: "ضريبة تفرض على السلع التي تعبر الحدود سواء كانت صادرات أو واردات" [2] وتنقسم إلى:

* **الرسوم النوعية:** و هي التي تفرض في شكل مبلغ ثابت على كل وحدة من السلعة على أساس الخصائص المادية (وزن، حجم....إلخ).

***الرسوم القيمية:** و هي التي تفرض بنسبة معينة من قيمة السلعة سواء كانت صادرات أو واردات و هي عادة ما تكون نسبة مئوية.

***الرسوم المركبة:** و تتكون هذه الأخيرة من كل من الرسوم الجمركية النوعية و القيمية.

* **نظام الإعانات:** يعرف نظام الإعانات على أنه:

كافة المزايا و التسهيلات و المنح النقدية التي تعطي للمنتج الوطني لكي يكون في وضع تنافس أفضل سواء في السوق الداخلية أو الخارجية.[3]

وتسعى الدولة من خلال هذا النظام إلى كسب الأسواق الخارجية و ذلك بتمكين المنتجين و المصدرين المحليين من الحصول على إعانات مقابل بيع منتجاتهم في الخارج و بأثمان لا تحقق لهم الربح.

[1] عبد النعيم محمد مبارك و محمد يونس، التجارة الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص208.
[2] المرجع نفسه، ص 208.
[3] أحمد عبد الخالق، تحرير التجارة العالمية في دول العالم النامي، الدار الجامعية، بيروت، 2003، ص 267.

***نظام الإغراق:** يتمثل نظام الإغراق في:

بيع السلعة المنتجة محليا في الأسواق الخارجية بثمن يقل عن نفقة إنتاجها أو يقل عن أثمان السلع المماثلة أو البديلة في تلك الأسواق أو يقل عن الثمن الذي تباع به في السوق الداخلية.[1] و نميز له ثلاثة أنواع هي:

– الإغراق العارض: يحدث في ظروف طارئة كالرغبة في التخلص من منتوج معين غير قابل للبيع في أواخر الموسم.

– الإغراق قصير الأجل: يأتي قصد تحقيق هدف معين كالحفاظ على حصته في السوق الأجنبية أو القضاء على المنافسة و يزول بمجرد تحقيق الأهداف.

– الإغراق الدائم: يشترط لقيامه أن يتمتع المنتج باحتكار فعلي قوي نتيجة حصوله على امتياز إنتاج سلعة ما من الحكومة أو تنتجه لكونه عضوا في اتحاد المنتجين الذي له صبغة احتكارية، كذلك يشترط أن تكون هناك ضرائب جمركية عالية على استيراد نفس السلعة من الخارج.[2]

* **الأدوات الكمية:** تنحصر أهمها في نظام الحصص، تراخيص الاستيراد، المنع(الحظر)

* **نظام الحصص:** يدور هذا النظام حول قيام الحكومة بتحديد حد أقصى للواردات من سلعة معينة خلال فترة زمنية معينة على أساس عيني (كمية) و قيمي (مبالغ).

الحظر (المنع): يعرف الحظر على أنه "قيام الدولة بمنع التعامل مع الأسواق الدولية".[3]

ويكون على الصادرات أو الواردات أو كليهما، و يأخذ أحد الشكلين التاليين:

– حظر كلي: هو أن تمنع الدولة كل تبادل تجاري بينها و بين الخارج، أي اعتمادها سياسة الاكتفاء الذاتي ، بمعنى عيشها منعزلة عن العالم الخارجي.

– حظر جزئي: هو قيام الدولة بمنع التعامل مع الأسواق الدولية بالنسبة لبعض الدول و بالنسبة لبعض السلع.

[1] مجدي محمود شهاب، أسس العلاقات الاقتصادية الدولية، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، 2006، ص 255.
[2] محمد عبد العزيز عجيمية، الاقتصاد الدولي، دون دار نشر، 2000، ص119.
[3] رعد حسن الصرن. مرجع سابق، ص 289.

* **تراخيص الاستيراد:** عادة ما يكون تطبيق نظام الحصص مصحوبا بما يعرف بنظام تراخيص الاستيراد الذي يتمثل في عدم السماح باستيراد بعض السلع إلا بعد الحصول على ترخيص (إذن) سابق من الجهة الإدارية المختصة بذلك.

* **الأدوات التجارية:** تتمثل في:

. **المعاهدات التجارية:** هي اتفاق تعقده الدولة مع غيرها من الدول من خلال أجهزتها الدبلوماسية بغرض تنظيم العلاقات التجارية فيما بينها تنظيما عاما يشمل جانب المسائل التجارية و الاقتصادية، أمور ذات طابع سياسي أو إداري تقوم على مبادئ عامة مثل المساواة و المعاملة بالمثل للدولة الأولى بالرعاية أي منح الدولة أفضل معاملة يمكن أن تعطيها الدولة الأخرى لطرف ثالث.

. **الاتفاقات التجارية:** هي اتفاقات قصيرة الأجل عن المعاهدة، كما تتسم بأنها تفصله حيث تشمل قوائم السلع المتبادلة و كيفية تبادلها و المزايا الممنوحة على نحو متبادل، فحصي ذات طابع إجرائي و تنفيذي في إطار المعاهدات التي تضع المبادئ العامة.

. **اتفاقيات الدفع:** تكوم عادة ملحقة بالاتفاقات التجارية و قد تكون منفصلة عنها، تنطوي على تنظيم لكيفية تسوية الحقوق و الالتزامات المالية بين الدولتين مثل تحديد عملة التعامل، تحديد العمليات الداخلية في التبادل...إلخ.[1]

ثانيا: سياسة حرية التجارة الخارجية: تتم دراسة حرية التجارة الخارجية في:

تعريف سياسة حرية التجارة الخارجية: تعرق سياسة حرية التجارة بأنها السياسة التي تتبعها الدول و الحكومات عندما لا تتدخل في التجارة بين الدول من خلال التعريفات الجمركية و الحصص و الوسائل الأخرى.[2] ومن هنا نستنتج أن سياسة الحرية تتركز على ضرورة إزالة كل العقبات أو القيود المفروضة على تدفق السلع عبر الحدود سواء كانت صادرات أو واردات.

[1] أحمد عبد الخالق، مرجع سابق، ص170

[2] رعد حسن الصرن. مرجع سابق، ص 292.

الآراء المؤيدة لسياسة حرية التجارة الخارجية: تتمثل مجمل الحجج في:[1]

– تتيح حرية التجارة لكل دولة التخصص في إنتاج و تصدير السلع التي لديها فيها ميزة نسبية على أن تستورد من الخارج السلع التي لديها فيما لا تتميز فيها نسبيا و بتكلفة أقل مما لو قامت بإنتاجها محليا.

– تشجع حرية التجارة التقدم الفني من خلال المنافسة التي تتم بين دول مختلفة مما يؤدي إلى زيادة و تنشيط العمل و تحسين وسائل الإنتاج.

– تؤدي حرية التجارة إلى فتح باب المنافسة بين المشروعات الاحتكارية التي تظهر في غياب المنافسة و تتحكم في الأسعار بما يضر بالمستهلك في السوق المحلية.

– تحفز حرية التجارة كل دولة على التوسع في إنتاج السلع المكثفة للعنصر الوفير و الحد من إنتاج السلع المكثفة للعنصر النادر.

– تساعد حرية التجارة استخدام كل بلد لموارده الإنتاجية استخداما كاملا و القضاء على ظاهرة الطاقات العاطلة.

أدوات سياسة حرية التجارة الخارجية: لأن معظم دول العالم اليوم تتحول إلى اعتماد سياسة الحرية التجارية سواء كان ذلك في مجال السلع و الخدمات نجد أن معظم الاتفاقات التجارية تسعى إلى إزالة جميع القيود و العوائق و الحواجز التي من شأنها أن تمنع (توقف) حركة التجارة عبر الدول و بالتالي فالأدوات المستخدمة في هذا التحول تنحصر أساسا في:

التكامل الاقتصادي: يأخذ التكامل الاقتصادي أشكالا عدة منها:

منطقة التجارة الحرة: و هو اتفاق مجموعة الدول على إلغاء كافة الرسوم الجمركية و القيود الكمية المفروضة على التبادل فيما بينها مع احتفاظ كل دولة بتعريفتها الجمركية و ما تفرضه من قيود كمية على تبادلها مع الدول غير الأعضاء.[2]

[1] عبد النعيم محمد مبارك و محمد يونس، مرجع سابق. ص 247-249.

[2] محمد عبد العزيز عجيمية. الاقتصاد الدولي. مرجع سابق. ص 142.

الاتحادات الجمركية: يقصد بالاتحاد الجمركي معاهدة دولية تجمع بمقتضاها الدول الأطراف أقاليمها الجمركية المختلفة في إقليم جمركي واحد حيث:

– توحيد التعريفة الجمركية الخاصة بالاتحاد في مواجهة الخارج.

– تعمل الدول الأعضاء في الاتحاد الجمركي على تنسيق سياساتها التجارية قبل الخارج بصفة خاصة من حيث عقد المعاهدات و الاتفاقات التجارية.[1]

الاتحادات الاقتصادية: هو تنظيم يتعدى تحرير المبادلات التجارية إلى تحرير حركة الأشخاص و رؤوس الأموال و إنشاء المشروعات و ذلك بفرض إقامة هيكل اقتصادي متكامل مصيره توحيد شتى السياسات الاقتصادية و المالية. حيث تحقق في المستقبل وحدة اقتصادية تضم شتى الأقاليم.[2]

السوق المشتركة: تتفق الدول الأعضاء في حالة السوق المشتركة على إزالة القيود المفروضة على حرية التجارة بينها مع وضع تعريفة موحدة في مواجهة الدول الأخرى غير الأعضاء، بالإضافة إلى إلغاء القيود المفروضة على تحركات عناصر الإنتاج بينها كالعمل، ورأس المال و من أمثلتها السوق الأوربية المشتركة التي تأسست عام 1958.[3]

التخفيض المتوالي للرسوم الجمركية: الهدف الأساسي من إنشاء منظمة التجارة العالمية هو السعي لإقامة نظام تجاري متعدد الأطراف هدفه حرية التجارة الدولية من خلال تطبيق مبدأ التخفيض المتوالي للرسوم الجمركية أي يجب على جميع الدول الأعضاء في المنظمة الدخول في اتفاقيات للمعاملة حيث تنطوي على مزايا متبادلة لتحقيق تخفيض كبير للتعريفات الجمركية و يختلف معدل خفض الرسوم من سلعة إلى أخرى.

تحديد التعامل في الصرف الأجنبي: أي تعويم سعر الصرف بترك قيمة العملة الوطنية تتحدد تلقائيا في سوق الصرف بتفاعل قوى العرض و الطلب في السوق الأجنبي لمنع أي دولة من احتكار التعامل في النقد الأجنبي.

[1] عادل أحمد حشيش. أساسيات الاقتصاد الدولي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.2002 ، ص 287.

[2] عادل أحمد حشيش، مرجع سابق، ص 288.

[3] عبد النعيم محمد مبارك و محمد يونس، مرجع سابق. ص279.

المبحث الثاني: اسهامات المؤسسات الاقتصادية المستدامة في ترقية التجارة الخارجية

تمهيد تعتبر المؤسسات الاقتصادية هي المحرك الأساسي لعجلة التنمية الاقتصادية وهذا لسهولة تكوينها ومرونتها الكبيرة تجاه التغيرات الاقتصادية مما يسمح لها بان تكون ذات اهمية بالغة في الاقتصاد الجزائري بصفة عامة وعلى قطاع التجارة الخارجية بصفة خاصة ،حيث اضحت التجارة الخارجية القلب النابض لاقتصاديات كل الدول سواء كانت نامية او متقدمة لان اغلب الدول تسعى من خلا ل مؤسساتها للاستحواذ على اكبر حصة ممكنة من الاسواق الدولية من خلال تصريف منتجاتها عن طريق عمليات التصدير وتحقيق فائض في ميزانها التجاري ومن ثم زيادة مستوى النمو الاقتصادي للبلد.

المطلب الاول: واقع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

اولا: مراحل نشأة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

عرفت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تحولات جذرية وعميقة تزامنت والتحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزار ،بدا من مرحلة الاقتصاد الاشتراكي الى غاية الاقتصاد الحر (اقتصاد السوق) ويمكن حصرها في ثلاث مراحل اساسية كما هي مبينة في الجدول التالي :

المرحلة	الفترة	المرتكزات والسياسات المنتهجة
المرحلة الاولى	1962-1993	اعتمدت الجزائر سياسة اقتصادية ركزت فيها على المؤسسات الاقتصادية الكبيرة وتميزت هذه الفترة المرحلة بفترتين اساسيتين هما:
	الفترة1 1962-1979	-اعتمدت الجزائر على استراتيجية التنمية المعتمدة غلى الاقتصاد الموجه والمؤسسات الكبى باعتبارها رمز التصنيع والتطور التكنولوجي والنمو الاقتصادي والاجتماعي، واهملت المؤسسات الصغيرة والمتوسط باعتبارها مكملة للصناعة الاساسية وانها تقوم بمهمة تدعيم التصنيع وتكثيف النسيج الصناعي الموجود.
	الفترة-2- 1980-1993	بدأت الجزائر بالتراجع التدريجي على الاسلوب التنموي القائم غلى الصناعات الكبيرة واعادة الاعتبار نسبيا للقطاع الخاص.

		-اصدار القانون 82/11الصادر في 82/19/1208المتعلق بالاستثمار و القانون 25/88 الصادر فلى1988/07/12 والمرسوم التشريعى12/93 الصادرفى1993/10/5 المتعلق بترقية الاستثمارات اعطى الكثير من الامتيازات للقطاع الخاص ويعتبر بداية انفتاح الجزائر على العالم الخارجي. والقوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسة الاقتصادية. المرسوم242/80 الصادر في 1980/10/4 والاجراءات المتعلقة باستقلالية المؤسسات (المرسوم 192/88 الصادر في 1988/10/4،بالرغم من الاجراءات القانونية الصادرة والموجهة للقطاع الخاص والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضل غير كافية في ظل عدم تكيف المحيط الاقتصادي لميلاد قطاع خاص مؤهل.
المرحلة الثانية	2000-1994	-بداية التحول الجذري نحو اقتصاد السوق من خلا تطبيق برامج الاصلاح الاقتصادي بالاتفاق مع مؤسسة برتن وودز بداية من سنة1994 بتنفيذ برنامج الاستقرار فصير المدى (1994/04/1-1995/03/31) وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي متوسط المدى(1995/03/31-1998/04/1) مع صندوق النقد الدولي وعقد اتفاقيات مع البنك الدولي. صاحبها المزيد من القوانين في اتجاه الخوصصة والاستثمار مستهدفة تحرير السوق وفتح المجال امام الخواص بإنشاء المؤسسات الصيغة والمتوسطة-تم انشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم 211/94فى 1994/07/18 والذى حدد اهدافها بترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتتوسع صلاحياتها بموجب المرسوم 190/2000 الصادر فى07/11/ 2000كل هذه القوانين شجعت قيام المؤسسات ص وم واخذت مكانة هامة في النسيج الصناعي والاقتصادي.
		عرفت المؤسسات الاقتصادية تطور ملحوظ عبر اربع برامج استثمارية:

المرحلة الثالثة مرحلة الانعاش الاقتصادي ودعم النمو	2001-الى غاية يومنا	*1* برنامج دعم الانعاش الاقتصادي (2001-2004):خصص له غلاف مالي اولى بقيمة525 مليار دينار حوالى 7مليار دولار يركز بصفة خاصة على دعم الانشطة المنتجة للقيمة المضافة والشغل لاسيما تشجيع المؤسسات الانتاجية ص وم وخاصة المحلية .وخصص البرنامج مبلغ 4مليار دينار للمؤسسة الاقتصادية و 2 مليار دينار لإعادة تأهيل المناطق الصناعية و2مليار دينار وجهة لصندوق ترقية التنافسية الصناعية المسؤول عن تمويل برامج التأهيل. *2*-البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2009):يستهدف مواصلة مجهود انعاش النمو وتكثيفه في جميع مجالات قطاعات النشاط ومرافقة اداة الانتاج الوطنية في تحولاتها الحتمية للانفتاح على الاقتصاد العالمي وقدرت الاعتمادات الماليةب4.202 مليار دينار منها 4 مليار دينار لترقية المؤسسات ال ص وم والصناعات التقليدية تستهدف انشاء، تستهدف انشاء 14 مشتلة ، انشاء مركز لتطوير المؤسسات الص وم، انجاز دور ومتاحف للصناعة التقليدية مع اعادة تأهيل وحدات انتاج الصناعة التقليدية القائمة. *3*-برنامج توطيد النمو او التنمية الخماسي(2010-2014): خصص له مبلغ21.214 مليار دينار حوالى 286 مليار دولار اندرج هدا المخطط صمن مسمى ديناميكية اعادة اعمار الوطني التي انطلقت سنة 2001 .حيث تم تخصيص ما يقارب 150مليار دج من اجل انشاء مناطق صناعية العم العمومي للتأهيل وتسير القروض البنكية التي قد تصل الى 300مليار دج وخلا هذه الفترة تم اطلاق اكبر برنامج لتأهيل المؤسسات ال ص وم بهدف تطوير قدرتها التنافسية في ضل الانفتاح الاقتصادي بقيمة 386 مليار دج تستهدف تأهيل 20000 مؤسسة.

		4- البرنامج الخماسي (2015-2019): يأتي كتكملة لسلسلة *1 برامج التوطيد الاقتصادي -تحقيق نسبة نمو اقتصادي قدرها 7% حلول سنة 2019. -إيلاء عناية خاصة لتكوين المورد البشري من خلال تشجيع وترقية تكوين الأطر واليد العاملة المؤهلة. -تحسين مناخ الأعمال من خلال تبسيط إجراءات إنشاء المؤسسة ولا سيما توفير العقار والحصول على القض وعلى خدمات عمومية جديدة . -زيادة الاهتمام بالجانب الفلاحي من خلال التنمية الفلاحة والريفية، التي من شانها تحقيق الأمن الغذائي وتقليص فاتورة الاستيراد الخاصة بالمواد الاستهلاكية.

(الجدول رقم 01) : من اعداد الطالب بالاعتماد على

http://www.premier ministre.gov.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=3765&Itemid=229.

ثانيا: تطور واسهامات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

من خلال المراحل التي مرت بها البرامج التنموية الجزائرية شهدت المؤسسات الاقتصادية بكل انواعها تطورا حيويا وذلك من خلال برامج دعم الانعاش والنمو سنة 2001 حيث عكست هده البرامج على الاهتمام الكبير الذى توليه الدولة لقطاع المؤسسات الاقتصادية باعتبارها المحرك الرئيس للاقتصاد وبدالك استطاعت ان تساهم في ترقية الاقتصاد الوطني بتوفير مناصب الشغل خلق قيمة مضافة زيادة الناتج المحلى الإجمالي وكذا زيادة الصادرات خارج المحروقات مما ساعد على ترقية التجارة الخارجية. وكمحاولة لتقييم مدى اسهامات قطاع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من حيث عددها الإجمالي وتوزيعها ونشاطاتها معتمدين في تحليلاتنا على الفترات الزمنية التي تغطيها البرامج والمخططات التنموية الخماسية مركزين على فترة نشوء الحوكمة في الجزائر.

اولا:تطور عدد المؤسسات الاقتصادية خلال الفترة (2001–2017).

جدول تطور وحركية المؤسسات الاقتصادية فى الجزائر خلا الفترة 2001-2017السداسي الاول

السنوات	المؤسسات الخاصة		المؤسسات الحرفية	المؤسسات العامة	مجموع أجمالي المؤسسات	المؤسسات المعنوية		
	م معنوية	م مهن حرة				انشاء	اعادة انشاء	شطب
2001	179893	/	64677	778	245348	/	/	/
2002	189552	/	71523	778	261835	/	/	/
2003	207949	/	79850	778	288587	/	/	/
2004	225449	/	86732	778	312959	18987	1920	3407
2005	245842	/	96072	874	342788	21018	2863	3488
2006	269806	/	106222	739	376767	24352	2702	3090
2007	293946	/	116347	666	410959	24835	2481	3176
2008	321387	70626	126887	626	519526	27950	2966	3475
2009	345902	71921	169080	591	587494	30541	3866	9892
2010	369319	113573	135623	557	619072	27943	3389	7915
2011	391761	120095	146881	572	659309	26239	5392	9189
2012	420117	130394	160764	557	711832	30530	5876	8050
2013	459414	142169	175676	557	777816	39355	8191	8249
2014	496989	159960	194562	542	852053	39343	7286	9054
2015	537901	178994	217142	532	934569	41919	6949	7956
2016	575906	211083	235242	390	1022621	41635	8056	11686
2017	595810	220516	243699	264	1060289	14811	3544	2051

(الجدول رقم 02): المصدر: من اعداد الطالب وبالاعتماد على Source: Ministère de développement Industriel et Promotion de l'Investissement, Bulletin d'information statistique de la PME, N° 31, November 2017, P : 08.

الفترة :(**2001–2004**):ما يلاحظ من الجدول ان عدد المؤسسات الاقتصادية ارتفع مع بداية تطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 261835سنة 2002 الى 312959 سنة 2004، وهذا بمعدل ما يقارب 25000 مؤسسة سنويا حيث كان من بين اهداف المرحلة تشجيع انشاء المؤسسات وتوفير هياكل الدعم المرافقة لها.

الفترة:(**2005–2008**): يلاحظ ارتفاع غير غادى لعدد المؤسسات وخاصة للعام2008 وهذا راجع لإدماج 70الف مؤسسة اقتصادية خاصة تنشط في مجال السلع والخدمات للمهن الحرة مثل المحاماة والتوثيق والطب والهندسة ووكالة السياحة.....الخ.

الفترة(**2009–2013**):ان مجموع المؤسسات في الجزائر في تزايد مستمر من سنة الى اخرى حيث ازداد عددها من 587494مؤسسة سنة 2009 الى 777816مؤسسة سنة2013 وتتشكل غالبية المؤسسات من المؤسسات الخاصة بفعل سياسة الاقتصادية للدولة والرامية الى دعم وانشاء وتكوين مؤسسات خاصة وتطويرها فقد خصصت الدول عدد هائل من التحفيزات والاجراءات القانونية والهياكل الداعمة والممولة من اجل النهوض بهذا القطاع كتشجيع الشباب الجامعي بالدخول الى عالم المقاولاتية واستحداث هيئات ترافق الشباب وكذا اصدار ميثاق الحكم الراشد لتسير المؤسسات وغيرها.

الفترة:(**2014–2017**): تواصل الزيادة المستمرة للمؤسسات الاقتصادية حيث سجلت سنة2014 852053مؤسسه في حين سجلنا سنة.2017 مؤسسة 1060289مؤسسة زيادة معتبرة ومطرة وهدا راجع للبرامج و السياسات التبعة من طرف الدولة من اجل مرافقة المؤسسات وخاصة الشبانية وتبنى الدولة لمشروع اقتصاد المعرفة وكذا الاقتصاد الاخضر وفق برامج تنموية مسايرة لذلك.

ثانيا: بعض الاحصائيات عن المؤسسات الاقتصادية ومساهماتها.

السنوات	التوزيع حسب الحجم			التوزيع حسب قطاع النشاط					التوزيع الجغرافي		
	م مصغرة 9-1	م صغيرة 49-10	م متوسطة 250-50	خدمات	ب واشغال عمومية	صناعات تحويلية	فلاحة وصيد بحري	خدمات صناعية	شمال	هضاب عليا	جنوب
2001	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2002	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2003	/	/	/	94997	65799	44023	2477	53	/	/	/
2004	/	/	/	102841	72869	46278	2748	713	/	/	/
2005	/	/	/	112644	80716	48785	2947	750	149964	72076	23802
2006	/	/	/	123782	90702	51343	3186	793	163492	80072	26242
2007	23015	997	128	135151	100250	54301	3401	843	177730	87666	28550
2008	26385	896	160	147582	111978	57325	3599	876	193483	96354	31550
2009	23375	1012	128	159444	122238	59670	3642	908	205857	105085	34960
2010	22717	632	68	172653	129762	61228	3806	1870	219270	112335	37714
2011	21461	873	108	186157	135752	63890	4006	1956	232664	119146	39951
2012	27231	989	136	204049	142222	67517	4277	2052	288259	94383	37475
2013	38158	1016	123	228592	150910	73037	4616	2259	316364	102533	40517
2014	36365	1065	145	251629	159775	78108	5038	2439	344405	108912	43672
2015	907659	24054	2855	277379	168557	83701	5625	2639	373337	118039	46525
2016	993170	262281	3170	302564	174848	89597	6130	2767	400615	125696	49595
2017	1035891	21202	3196	316044	177727	92804	6392	2843	415242	129767	50801

المصدر وزرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(جدول رقم 03): جدول يبن توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم وقطاع النشاط والمنطقة الجغرافية.

من خلال الجدول نجد تمركز المؤسسات الاقتصادية بشدة في قطاع الخدمات والبناء والأشغال العمومية وهذا راجع قلة اعتمادها على البنى التحتية، مما يسهل من عملية تأسيسها في أي منطقة ولا تحتاج الى راس مال كبير مع توفر الطلب على سلع وخدمات هذه النشاطات. كما ترجع هيمنة المؤسسات الخاصة على قطاع البناء الى الحركية التي يشهدها قطاع السكن وهى صمن القطاعات التي لقيت عناية كبيرة في برنامج الانعاش الاقتصادي ثم يأتي قطاع الصناعة في المرتبة الثالثة . اما بالنسبة للقطاعات الأخرى فقد سجلت نموا ضئيلا مقارنة بالقطاعات السابقة رغم الإجراءات المتخذة لترقيتها.

اما فيما يخص التوزيع الجغرافي حسب الجدول نجد ان النسبة الكبرى للمؤسسات الاقتصادية تتواجد 70/°منها في الشمال و22/ منها في الهضاب و8/ منها في الجنوب ان هدا التوزيع الغير متوازن من شانه ان يشكل خطر غلى التمية، ذلك أن الهدف من تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو إحداث توازن جهوي في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بين مناطق الوطن في كل المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، والجدير بالذكر أن التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو نتاج للتوزيع السكاني المتمركز بالمناطق الشمالية بصفة كبيرة، حيث تتوفر على بنى تحية1 . وبالنظر لكثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسية لعدد السكان على اساس عدد المؤسسات لكل 1000ساكن فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تمثل نحو10مؤسسات لكل1000 ساكن ويبقى هذا المعدل ضعيف جدا عن امكانيات الاستثمار في هدا المجال خاصة اذا قورن بعديد من دول العالم ندكر منها الولايات المتحدة الامريكية الدي تمثل فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 73مؤسسة لكل 1000عامل 58 مؤسسة لكل 1000 ساكن في المملكة المتحدة، و38 مؤسسة لكل1000عامل لكل من فرنسا والبرازيل.**

وتسعى الدولة إلى أن تبلغ نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 40 وحدة ل 1000 ساكن بحلول العام 2030وهوما يعادل إنشاء مليوني (2) مؤسسة صغيرة ومتوسطة بحلول ذات السنة.

مساهمة القطاع العام والخاص في الاقتصاد الوطني للفترة 2017—2003 .الوحدة مليار دينار جزائري

السنوات	القطاع العام	النسبة	القطاع الخاص	النسبة	الناتج المحلى الخام pib
2003%	550.6	%22.61	1884.2	%77.39	2434.8
2004	598.65	%21.81	2146.75	%78.19	2745.4
2005	651	%21.59	2364.5	%78.41	3015.5
2006	704.05	%20.44	2740.06	%79.56	3444.11
2007	749.86	%19.21	3153.77	%80.79	3903.63
2008	760.92	%17.55	3574.07	%82.45	4334.99
2008	816.8	%16.41	4162.02	%83.59	4978.82
2010	827.53	%15.02	4681.68	%84.98	5509.21
2011	923.34	%15.23	5137.46	%84.77	6060.8
2012	793.38	%12.01	5813.02	%87.99	6606.4
2013	893.24	%11.7	6741.19	%88.30	7634.43
2014	1187.93	%13.93	7338.65	86.07	8526.58
2015	1313.36	%14.22	7924.51	85.78	9237.87

(الجدول رقم 04): من اعداد الطالب بناءا على احصائيا وازارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نلاحظ ان القطاع الخاص يساهم بنسبة اكبر من القطاع العام في الناتج المحلى العام خارج المحروقات حيث في سنة 2003 بلغت نسبة 77.39% لترتفع بعد عام بعد عام لتصل 87.99 سنة 2012 بقيمة تقدر ب 5813.02 مليار دينار جزائري ، لتصل الى ما قيمته 7924.51 مليار دينار جزائري أي ما نسبته85.78 في سنة 2015 ، ام القطاع العام فنسبة مساهمته في الناتج المحلي الخام ضعيفة ومتناقصة من 22.61%عام 2003 الغاية14.22% عام 2015، فنلاحظ ان هذه النسبة تقل من سنة الى اخرى نتيجة المشاكل الكبيرة التي تعانى منهل مؤسسات القطاع العام بالضافة الى الديون المتراكمة عليها وخوصصة معظم المؤسسات العمومية وتحويلها الى مؤسسات خاصة

المطلب الثاني: واقع التجارة الخارجية في الجزائر.

الجزائر كسائر الدول النامية تحاول إيجاد مكانا لها في ظل هذه التحولات الاقتصادية العالمية خاصة وأنها لازالت في مرحلة التحول من الاقتصاد المخطط التي عاشت في ظله أكثر من ثلاثة عقود إلى اقتصاد السوق الذي يقوم على الحرية الاقتصادية وعدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، هذا التحول جاء بعد ظهور سلبيات النظام السابق والذي تجلى في الأزمة الاقتصادية التي عرفتها الجزائر نهاية الثمانينات وبداية التسعينات والتي عصفت باقتصادها إلى حافة الهاوية، إذ كانت كل المؤشرات الاقتصادية آنذاك تشير إلى قرب حدوث كارثة، وهو ما دفع بالجزائر إلى اللجوء إلى المؤسسات المالية والنقدية الدولية قصد الحصول على مساعدات مالية وتقنية، غير أن هذه المساعدات كانت مصحوبة بمجموعة من الاشتراطات كان على الجزائر تطبيقها والتي تمثلت في الشروع في الإصلاحات الاقتصادية التي مست كافة القطاعات ومنها قطاع التجارة الخارجية الذي مر بعدة مراحل كانت تهدف في كل مرة إلى تحريره من القيود التي كانت مفروضة في ظل الاقتصاد المخطط. واليوم وفي إطار التحرر الاقتصادي تسعى الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي وعدم البقاء بمعزل عن التطورات الاقتصادية العالمية، ويبرز ذلك من خلال توقيعها لاتفاقيات بين الدول ومحاولة الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة لاعتقادها ان التجارة الخارجية هي القوة الدافعة للتقدم الاقتصاد في العالم وهى احدى اوجه النشاط البشرى الذى يقوم على التبادل، وتعتبر التجارة الخارجية كبديل لاقتصاديات الدول البترولية فعن طريقها يمكن تحقيق فائض اقتصادي وذلك عن طريق التحكم في عمليات الاستيراد والتصدير.

ونجد الجزائر قد بذلت كل جهودها من اجل الرفع من مستوى مؤسساتها الاقتصادية والعمل غلى استمراريتها وتشجعها من اجل تنويع صادراتها خارج المحروقات.

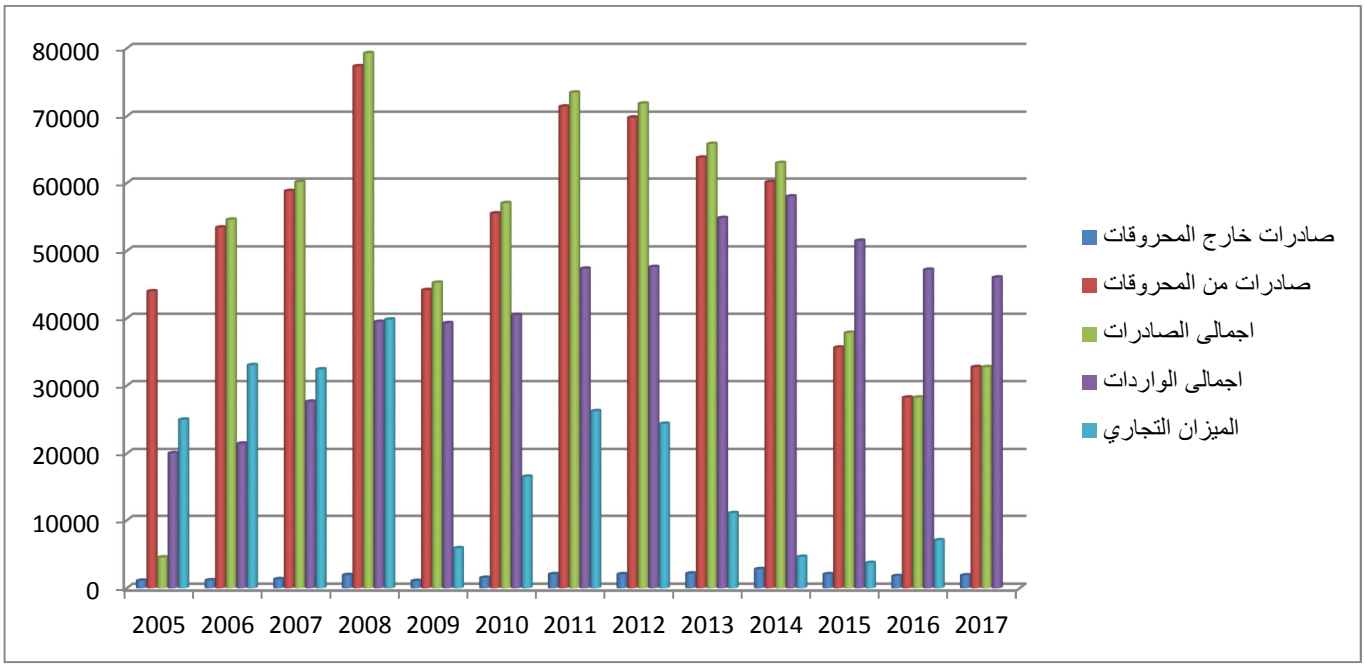
اولا: تطور التجارة الخارجية

لمعرفة تطور التجارة الخارجية يجب معرفة تطور ميزانها التجاري، كحالتي العجز والفائض ومدى تغطية الصادرات للواردات المتأتية من مساهمة المؤسسات الاقتصادية فيما يلي جدول يبن حصيلة التجارة الخارجية في الجزائر للفترة ما بين 2005-2017

(جدول رقم 05): حصيلة التجارة الخارجية 2005-2017

المصدر: احصائيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارمای2017 القيمة بملاين الدولارات

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
صادرات خارج المحروقات	**1099**	**1158**	**1332**	**1937**	**1066**	**1526**	**2062**	**2062**	**2165**	**2810**	**2063**	**1780**	**1890**
صادرات من المحروقات	**43937**	**53456**	**58831**	**77361**	**44128**	**55527**	**71427**	**69804**	**63752**	**60146**	**35724**	**28245**	**32873**
اجمالى الصادرات	**45036**	**54613**	**60163**	**79298**	**45194**	**57053**	**73489**	**71866**	**65917**	**62956**	**37787**	**30025**	**34763**
اجمالى الواردات	**20048**	**21456**	**27631**	**39479**	**39294**	**40473**	**47247**	**47490**	**54852**	**58033**	**51501**	**47089**	**45957**
الميزان التجاري	**24988**	**33157**	**32532**	**39819**	**5900**	**16580**	**26242**	**24376**	**11065**	**4923**	**13714 (-)**	**17064 (-)**	**11194 (-)**



أعمدة بيانية توضح حصيلة التجارة الخارجية ما بين الفترة 2005-2017

من خلال تحليلينا لقيم الجدول والشكل السابقين يتبين لنا ان الميزان التجاري سجل طيلة الفترة من 2005الى غاية 20017 فائضا بقيم متذبذبة حيث يأخذ اكبر قيمة له خلا ل الفترة عام2008 بقيمة39819 مليون دولار وادنى قيمة مسجلة عام2009 بقيمة 5900مليون دولار وما يفسر هذا الانخفاض في هذه السنة هو انخفاض قيمة الصادرات، حيث اخذت الصادرات ادنى قيمة لها مما ادى الى انخفاض رصيد الميزان التجاري وهذا راجع الى حدوث الازمة المالية العالمية التي ادت الى انخفاض الطلب غلى البترول وانخفاض اسعارها ثم ارتفع من جديد في سنة 2010 بقيمة57053 مليون دولار لتحقق الذروة من جديد في سنه2012 لتبلغ71860 مليون دولار وتبقى قيمة الصادرات تعرف ارتفعا متذبذبا الى غاية 2017.

ثانيا: هيكلة التجارة الخارجية الجزائرية.

ان الفائض المحقق في الميزان التجاري الجزائري من خلا ل النتيجة المحققة راجع الى عائدات المحروقات، اما الصادرات خارج المحروقات لم تتعدى 2810مليون دولار وهى اكبر قيمة محققة طيلة فترة الدراسة. ولتوضيح اكبر نفصل في مكونات الميزان التجاري :

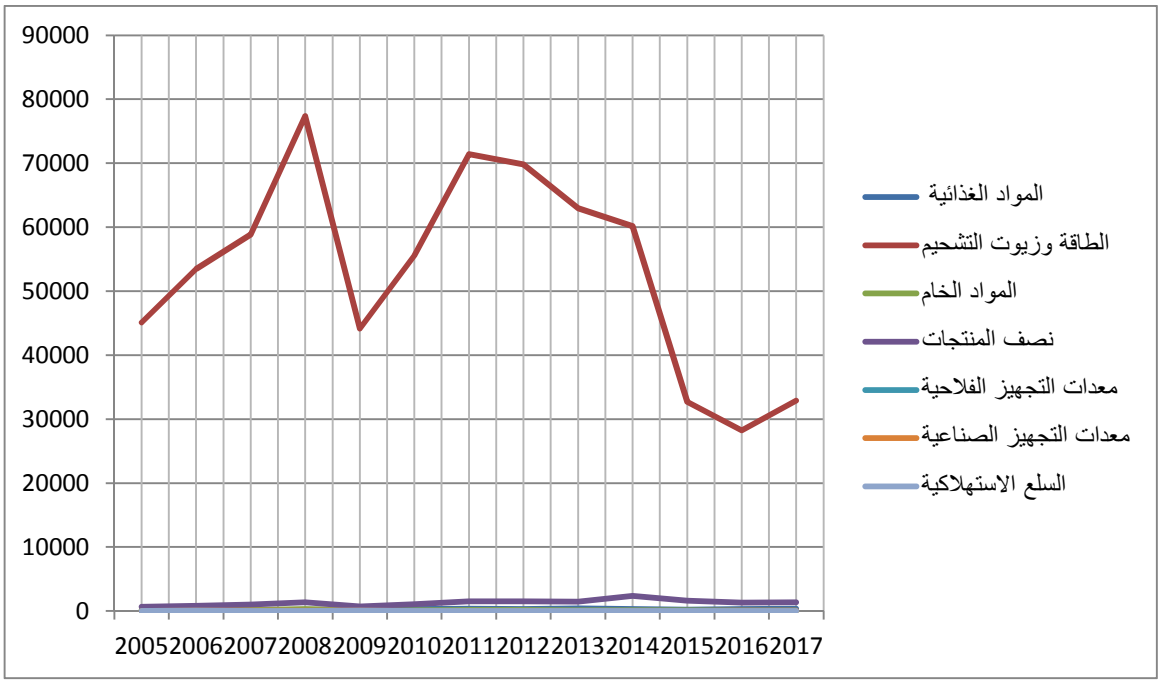
-1- الصادرات

كلما كانت الصادرات اكبر من الواردات يحقق الميزان التجاري فائض وسنظهر دالك من خلال حصيلة الصادرات للفترة2005-2017 حسب (الجدول رقم 06) التالي:

والمركزالوطني للمعلومات الاخصائية للجمارك:

المستخدمين مجموعة		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	حصة %	تطور (%)
الغذائية المواد	67	73	88	119	113	315	355	315	402	323	235	327	348	1.13	6.42
التشحيم وزيوت	45094	53429	58831	77361	44128	55527	71427	69804	62960	60146	32699	28221	32864	93.84	16.45
الخام المواد	134	195	169	334	170	94	161	168	109	110	106	84	73	029	-13.10
المنتجات نصف	656	828	993	1384	692	1056	1496	1527	1458	2350	1597	1321	1384	4.5	4.77
الفلاحية التجهيز	_	1	1	1	_	1	_	1		2	1	-	0.26	-	
الصناعية التجهيز	36	44	46	67	42	30	35	32	28	15	19	54	74	0.18	37.04
الاستهلاكية السلع	14	43	35	32	49	30	15	19	17	10	11	19	20	0.06	5.26
المجموع	46001	546113	60163	79298	45194	57053	73489	71866	64974	62956	34668	30026	34763	100	15.78

المصدر www.andi.dz/index.php/ar/statistique



منحنى بياني يمثل حصيلة الصادرات للفترة2005–2017

المحروقات أساس صادراتنا إلى الخارج خلال سنة 2017 بحصة 94.54% من القيمة الإجمالية للصادرات، بزيادة قدرها 16.45% مقارنة بسنة 2016. الصادرات خارج المحروقات لا تزال هامشية بـ 5.46% من القيمة الاجمالية للصادرات ما يعادل 1.89 مليار دولار والتي سجلت زيادة قدرها 5.21% مقارنة بسنة . مجموعة المواد التي يتم تصديرها خارج المحروقات تشمل اساسا :

- نصف المواد التي تمثل حصة 3.98% من الحجم الاجمالي للصادرات، ما يعادل 1.38 مليار دولار أمريكي
- السلع الغذائية بحصة 1% أي بـ 348 مليون دولار أمريكي.
- المواد الخام وسلع المعدات الصناعية بحصة مطلقة بنسبة 0.21 %. - السلع الاستهلاكية غير الغذائية بحصص مرتقبة بـ 0.06%.2016 سنة2005حتى سنة 2014.

أما المنتجات الخام فشهدت ارتفاعا مستمر انطلاقا من 2005 والتي وصلت ذروتها خلال 2014 وقدرت قيمتها ب1105 مليون دولار.

ما يمكن الاشارة اليه في الاخير أن الواردات الجزائرية تتأثر بسعر صرف الدولار الأمريكي وذلك راجع لان الجزائر تستورد باليورو وتصدر بالدولار فبمجرد انخفاض الدولار مقارنة باليورو تضيع الجزائر الفرق الناتج عن هذا الانخفاض. انخفضت الواردات الجزائرية بنسبة 2.4٪ مقارنة مع 2016 ، من 47.08 مليار دولار إلى 45.95 مليار دولار أمريكي.

يظهر توزيعها حسب مجموعة المنتجات زيادة لكل مجموعات المنتجات باستثناء سلع المعدات والسلع الموجهة لأداة الإنتاج ، والتي سجلت انخفاضاً في كل منها بنسبة 8.43٪. و 0.79 ٪. أما فيما يتعلق بالزيادات ، فقد كانت تتعلق بسلع استهلاك الأغذية وغير الغذائية بنسبة 2.6٪ و 1.34٪ على التوالي

3 :التوزيع الجغرافي للصادرات و الواردات الجزائرية

تعتبر الظروف السياسية و الاقتصادية ومختلف التغيرات العالمية والمحلية من اهم محددات حركية الصادرات والواردات الجزائرية اتجاه مختلف الدول والأقاليم والتكتلات الاقتصادية الدولية، ولذلك سنحاول معرفة اهم المتعاملين مع الجزائر من خلال عمليات التصدير والاستيراد ، ومعرفة وزن كل متعامل بالنسب.

(جدول رقم 07) يوضح التوزيع الجغرافي لصادرات وواردات الجزائر خلال 2015/2016 الوحدة: بالمليون دولار

المناطق الاقتصادية	الواردات بالمليون دولار أمريكي			الصادرات بالمليون أمريكي		
	السنة			السنة		
	2015	2016	التطور%	2015	2016	التطور%
دول الاتحاد الأوربي	25485	17922	-12.97	22976	16739	-27.15
دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	7363	6295	-14.50	5288	6251	18.21
الدول الاوربية الأخرى	1225	909	-25.8	37	80	116.22
دول امريكا الجنوبية	2822	2857	1.24	1683	1678	-0.30

اسيا	11850	11618	-1.96	2409	2331	-3.24
اوقيانوسيا	-	-	-	71	-	-
الدول العربية	1918	1934	0.83	572	385	-32.69
الدول المغاربية	680	697	2.5	1550	1368	-11.74
الدول الافريقية	359	238	-33.7	82	51	-37.8
المجموع	51702	46727	-9.62	34668	28883	-16.69

المصدر المركز الوطني للمعلومات الاحصائية للجمارك.

من خلال الجدول نلاحظ ان دول الاتحاد الاوربي لاتزال اهم شركاء الجزائر وفيما يتعلق بالتوزيع حسب المناطق الاقتصادية خلال عام 2017 تبين بوضوح أن معظم مبادلاتنا الخارجية ما زال الاستقطاب على شركائنا التقليديين الواقع أن دول منظمة التعاون الاقتصادي تشكل الطرف المهم في التعامل بـ 57٪ من وارداتنا و77٪ من صادراتنا.

1/ الاتحاد الأوروبي

تبقى دول الاتحاد الاوربية دائما الشريك الرئيسي للجزائر ، بنسب على التوالي 44.37 % واردات و 58.37% صادرات.

في المقابل ففي سنة 2016، ، انخفضت الواردات من الاتحاد الأوروبي بـ 9.95٪، من22.47 مليار دولار في 2016 إلى 20.24 مليار دولار أمريكي في عام2017، وبالنسبة للصادرات

من الجزائر إلى هذه البلدان أيضا تضاءلت إلى 449 مليون دولار أمريكي أي 17.83٪.

ضمن هذه المنطقة الاقتصادية، يمكننا أن نلاحظ أن زبوننا الرئيسي هو إيطاليا، والتي تمتص أكثر من 16٪ من مبيعاتنا إلى الخارج ، تليها فرنسا بـ 12.92٪ ثم إسبانيا 11.92٪.

بالنسبة للممولين الرئيسيين، تحتل فرنسا المرتبة الأولى بين دول الاتحاد الأوروبي بـ 9.35٪، تليها إيطاليا وألمانيا بحصة 8.17٪ و 6.99٪ من إجمالي الواردات من الجزائر إلى خلال عام2017.

2 / دول منظمة التعاون والتنمية (خارج الاتحاد الأوروبي)

تأتي دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (خارج الاتحاد الأوروبي)في المرتبة الثانية بحصة بلغت 12.93٪ من واردات الجزائر من هذه البلدان، و18.69٪ من صادرات الجزائر إلى هذه البلدان.

وبالمقارنة مع عام 2016، فإنه ينبغي ان نشير إلى انخفاض كبير في الصادرات المحققة مع هذه الدول دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (خارج الاتحاد الأوروبي)، من 6.94 مليار دولار أمريكي في عام 2016 إلى 6.49 مليار دولار عام 2017، كذلك فإن واردات الجزائر من هذه الدول ،سجلت انخفاضا يقدر بـ 4.91٪.

نلاحظ أيضا أهم المبادلات التجارية بين الجزائر وهذه المنطقة مع الولايات المتحدة، تليها تركيا مع معدلات كل من 3.95٪ و4.35٪ بالنسبة للواردات من هذه الدول، و5.64٪، و9.76٪ لصادرات إلى هذه البلدان.

خريطة تمثل الشركاء الرئيسيين للجزائر حسب هيكل الواردات

3/ باقي المناطق

نلاحظ أن المبادلات التجارية بين الجزائر وبقية المناطق تبقى دائما ضئيلة

إجمالي حجم التجارة مع البلدان الأوروبية الأخرى(خارج الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية) تظهر تراجعا في حصتها في السوق بما يقرب من94٪ مقارنة مع عام 2016، حيث تجاوزت من 1.02 مليون دولار أمريكي في عام 2016 الى 1.97 مليار دولار أمريكي في عام 2017.

دول "آسيا" تظهر زيادة طفيفة بنسبة 12.66٪ حيث تجاوزت من 13.91 مليار دولار أمريكي إلى 15.67 مليار دولار أمريكي لنفس الفترة.

سجل حجم التبادل التجاري مع دول المغرب العربي (UMA) انخفاض طفيف ما يقرب 1٪ مقارنة مع 2016 من مبلغ 1.87 مليار دولار أمريكي في عام 2016 إلى 1.85مليار دولار عام 2017.

كذلك المبادلات التجارية مع الدول العربية (خارج اتحاد المغرب العربي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية) سجلت انخفاض طفيف مقارنة مع عام 2016، حيث بلغ حجم التبادل التجاري مع هذه الدول من 2.34 مليار دولار أمريكي ليصل إلى 2.29 مليار دولار أمريكي وذلك بانخفاض قدره 2.26٪.

وأخيرا، سجلت المبادلات التجارية مع بلدان الأميركتين ارتفاعا ملحوظا من 18.37٪ مقارنة مع عام 2016،تجاوزت من4.8 مليار دولار أمريكي في عام 2016 إلى 5.68 مليار دولار أمريكي في عام 2017.

(جدول رقم 08): اهم الشركاء في الصادرات

.1الممولين الرئيسيين:

الدولة	القيمة	النسبة %
ايطايا	5548	15.96
فرنسا	4492	12.92
اسبانيا	4142	11.91
الولايات المتحدة	3394	9.76
البرازيل	2082	5.99
تركيا	1960	5.64
هولاندا	1849	5.32

بريطانيا	1611	4.63
البرتغال	917	2.64
باجيكا	892	2.57
الهند	860	2.47
تونس	751	2.16
الصين	695	2.0
كوريا	692	1.99
كندا	665	1.91
المجموع الفرعي	30550	87.88
المجموع	34763	100

المصدر المركز الوطني للمعلومات الاحصائية للجمارك.

بالنسبة لسنة 2017 ستة (06) عملاء وزبائن رئيسيين للجزائر هم : إيطاليا(5.55 مليار دولار)، فرنسا(4.50مليار دولار)،اسبانيا (4.14 مليار دولار)،الولايات المتحدة الامريكية(3.39 مليار دولار)، البرازيل (2.08 مليار دولار) و تركيا (1.96مليار دولار

(جدول رقم 09): اهم الشركاء في الواردات

2.العملاء والزبائن الرئيسين

البلد	القيمة	النسبة %	التطور%
الصين	8309	18.08	-1.18
فرنسا	4295	9.35	-10.01
ايطاليا	3754	8.17	-19.18
المانيا	3215	7.00	6.18
اسبانيا	3128	5.80	-12.33
تركيا	1998	4.35	3.26

الولايات المتحدة	1816	3.95	-20.84
كوريا	1675	3.64	53.39
الارجنتين	1518	3.3	13.71
البرازيل	1374	2.99	13.65
فدرالية روسيا	1221	2.66	
الهند	983	2.14	4.57
هولاندا	702	1.53	-5.9
بلجيكا	634	1.38	4.79
رومانيا	623	1.36	9.3
المجموع الفرعي	35245	76.69	
المجموع	45957	100	

المصدر المركز الوطني للمعلومات الاحصائية للجمارك

بالنسبة للزبائن الرئيسيين، احتلت الصين المركز الأول مع 18.08٪، تليها فرنسا وإيطاليا مع نسب كل من 9.35٪ و 8.17٪ على التوالي من إجمالي الواردات من الجزائر خلال عام 2017 .

خلاصة الفصل الثاني

نستخلص من خلال تحليل الإحصائيات وقراءة المؤشرات أن المؤسسات الاقتصادية لها د ورا حيويا ومساهمة هامة في قطاع التجارة الخارجية بصفة خاصة لكن تبقى ضعيفة ولا تتعدى 6%" وهدا راجع لاعتماد اقتصادنا على المحروقات الا ان الجهود المبذولة و السياسات المنتهجة تجاه المؤسسات الاقتصادية تستدعى التفعيل والتشجيع والدعم اكثر فاكثر لأنه لابديل عنها وخاصة اتباع بعض الدول هذه السياسة فكان لها الاثر الإيجابي على اقتصاداتها مثل المانيا ايطاليا ماليزيا هونغ كونغ الصين، مما يقودنا الى الاستفادة من هذه النماذج الناجحة لما لها من اثر فعال ومساهمة قوية في الدفع بمستويات النمو الاقتصادي الى درجات عالية من خلال توفير مناصب الشغل ساعد في التقليص من حجم البطالة، كما أن لها مساهمة معتبرة في الزيادة في القيمة المضافة وفي الناتج الداخلي ، وزيادة الصادرات خارج المحروقات وهدا ما تسعى إليه الجزائر للنهوض بالاقتصاد عن طريق وضع تدابير وبرامج لدعم مختلف المؤسسات الاقتصادية لتستمر وتحافظ على وجودها وخاصة التي مازالت تعاني من معوقات ومشاكل تجعلها غير قادرة على البقاء والاستدامة وتحد من قدرتها على المنافسة خصوصا في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده الجزائر .

الفصل الثالث

دراسة حالة

"مؤسسة كوندور

نموذجا

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدارسة النظرية لمفهوم حوكمة الشركات في الفصل ا لأول وواقع الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الفصل الثاني، وحتى نطفي على دراستنا شيء من الواقعية ارتأينا أن ندعمها بدارسة ميدانية، وقد وقع ا لاختيار على مؤسسة SPA **كوندور** برج بوعريريج الجزائر .وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث خصصنا المبحث ا لأول لتقديم والتعريف بالمؤسسة، أما المبحث الثاني فخصص لعرض وتحليل المعلومات المتاحة من أجل اختبار مدى صحة فرضية الدارسة ومعرفة واقع الحوكمة في المؤسسة ومدى تطبيق مبادئها ودور مجس ا لإدارة في تحسين حومكة الشركات في المؤسسة. ولتحليل موضوع بحثنا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي يتميّز بدراسة خصائص أو مضمون حالة واحدة وبصورة مفصّلة ودقيقة، حيث قمنا بعدد من الزيارات بغرض الحصول على أكثر المعلومات التي من شأنها أن ان تسمح لنا بتقديم تشخيص دقيق لبيئتها ومدى ملائمتها لمتطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسة حتى نستطيع الوقوف على واقعها بالمؤسسة.

واعتمدنا في ذلك على مجموعة من الأدوات وهي كما يلي:

•الملاحظة العلمية :وهي من أقدم وسائل جمع المعلومات، وتعتمد على المشاهدة والمراقبة الدّقيقة لظاهرة معيّنة قصد الحصول على معلومات دقيقة ومفصّلة في إطار الظاهرة المدروسة.

•المقابلة الشخصية :هي عملية جمع المعلومات بطريقة شفوية مباشرة من المبحوث، حيث يدور حوار بين الباحث والشخص الذي تتمّ مقابلته، ثم يقوم الباحث بتسجيل الإجابات بدقة كما وردت على لسان المستجيب، ومن هنا لابد من طرح الأسئلة بطريقة واضحة وبعيدة عن الغموض.

•وثائق وسجلات المؤسسة :إضافة إلى الادوات السّابقة كان لابد من الاطلاع على وثائق المؤسسة ومن-- هذه الوثائق نجد

-التقارير السنوية الخاصة بالتسيير.

ا-لإشاعات الخاصة بالمعلومات عن المؤسسة.

ا-لبيانات المالية.

-الإجراءات المعمول بها.

-النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية.

❖ الأطراف المعنيون بالمقابلة :حتى يتسنى لنا معرفة واقع تطبيق الحكومة في هذه المؤسسة أجرينا مقابلات مباشرة مع عضو من أعضاء مجلس الإدارة.

.مدرية المحاسبة والمالية

-مديرية الموارد البشرية.

* مديرة التكوين بالمؤسسة

ومن أجل الإلمام بما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة **كوندور**

المبحث الثاني: اليات و مبادئ تطبيق الحوكمة في مؤسسة **كوندور**

المبحث الثالث : مدى مساهمة مؤسسة **كوندور** في التجارة الخارجية

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور

تحتل مؤسسة **كوندور** مركزا هاما في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية في الجزائر، ومما يدعم هذا وخبرتها في هذا المجال، بالإضافة إلى الحجم الذي تتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، كما أن التطور الذي عرفته في الآونة الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة تثبت ذلك.

المطلب الأول :نشأة مؤسسة كوندور

أولا : المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي :

1- الشراء للبيع: .حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2- شراء المنتج مفككا جزئيا: مستفيدة من النظام الجمركي Semi Knocked Down S.K.D وتعنى إعادة تركيب نصف المنتوج بالجزائر مما يسمح للشركة بدفع حقوق جمركية في حدود.25%

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي :

أ- تخفيض تكلفة الشراء؛

ب- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛

ت- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

3- شراء الجهاز مفكك كليا: مستفيدة من النظام الجمركي Completely Knocked Down .C KD

أي إعادة تركيب المنتوج بالكامل بالجزائر مما يسمح للشركة بدفع 5% فقط كحقوق جمركية أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها :

أ- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛

ب- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛

ت- توفير مناصب عمل جديدة.

4- الإنتاج:

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

ثانيا : تعريف مؤسسة كوندور

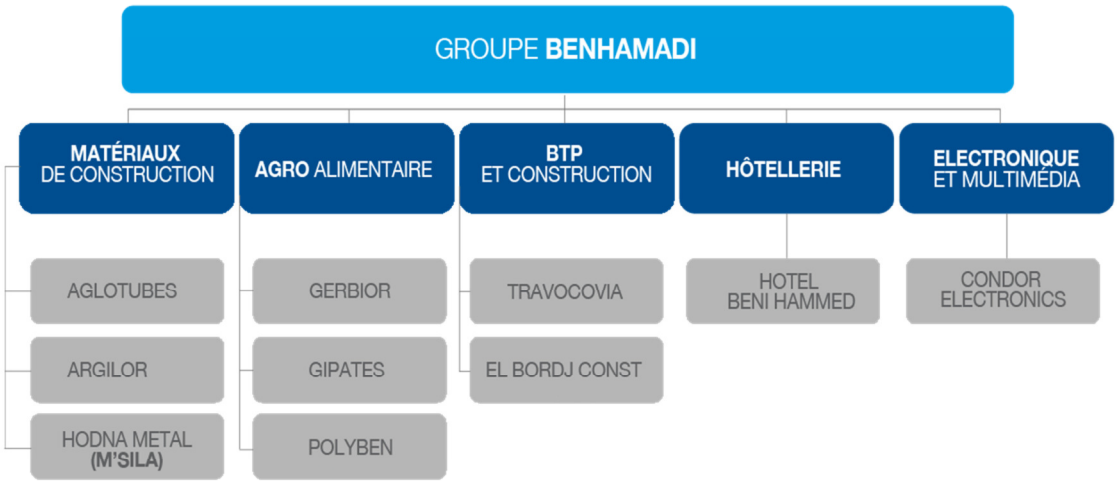
مؤسسة **كوندور** هي إحدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي الذي يتكون من المؤسسات التالية :

1- مؤسسة Gemac لإنتاج البلاط ومواد البناء؛
2- مؤسسة Polyben لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
3- مؤسسة Gerbior لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
4- مؤسسة Argilor لإنتاج الأجور؛
5- مؤسسة Hodna Métal تنشط في مجال المواد المعدنية؛
6- مؤسسة Condor لإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.
7- مؤسسة البناء والاشغال العمومية **ترافو كوفيا** والبرج للبناء
8- مؤسسة خدماتية في الفندقة فندق **الحماديين**.

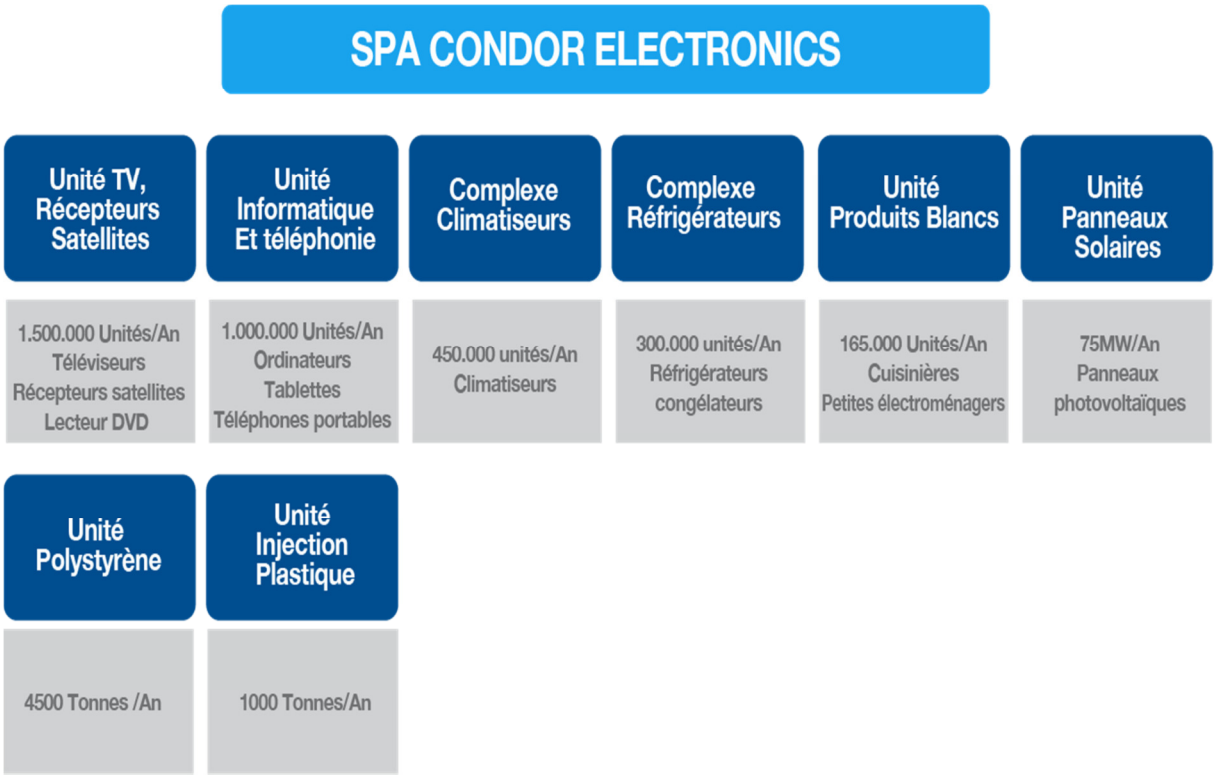
9- وقد حصلت مؤسسة **كوندور** على سجلها التجاري في أفريل 2002 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحت اسم Antar Trade وبدأت نشاطها في فيفري 2003 . ويوجد مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة تقدر ب 80104 م 2، برأس مال قدره 2.540.000.000 دج ويتمثل نشاطها في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية ثم حولت الشكل القانوني للمؤسسة من مؤسسة ذات المسؤولية المحدودةSarl الى مؤسسة ذات اسهمSPA ;واصبح رئيس مجلس الادارة عبد الرحمان بن حمادي والمدير العام عمار بن حمادي.

حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة : التلفاز، الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، الحاسب الآلي، آلات الطبخ والغسيل، قارئ الأقراص المضغوطة...الخ.

ويمكن اجمال المؤسسات في الشكل رقم (04) التالي:



كما يمكن اعطاء نظرة شاملة على منتجاتها وطاقتها الانتاجية حسب الفروع ملخصة في الشكل رقم (05) التالي:



ثالثا : أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

1- تحقيق احتياجات الزبائن (من خلال تطوير المنتجات و الخدمات) والمتطلبات القانونية والبيئية؛

2- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية؛

3- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج؛

4- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛

5- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة؛

6- تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة؛

7- التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي؛

8- التكوين المستمر للعمال والإطارات؛

9- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة؛

10- تطوير الاقتصاد الوطني و توفير منتوج وطني جزائري في السوق؛

11- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

12- التوجه للتصدير وإيجاد اسواق خارجية.

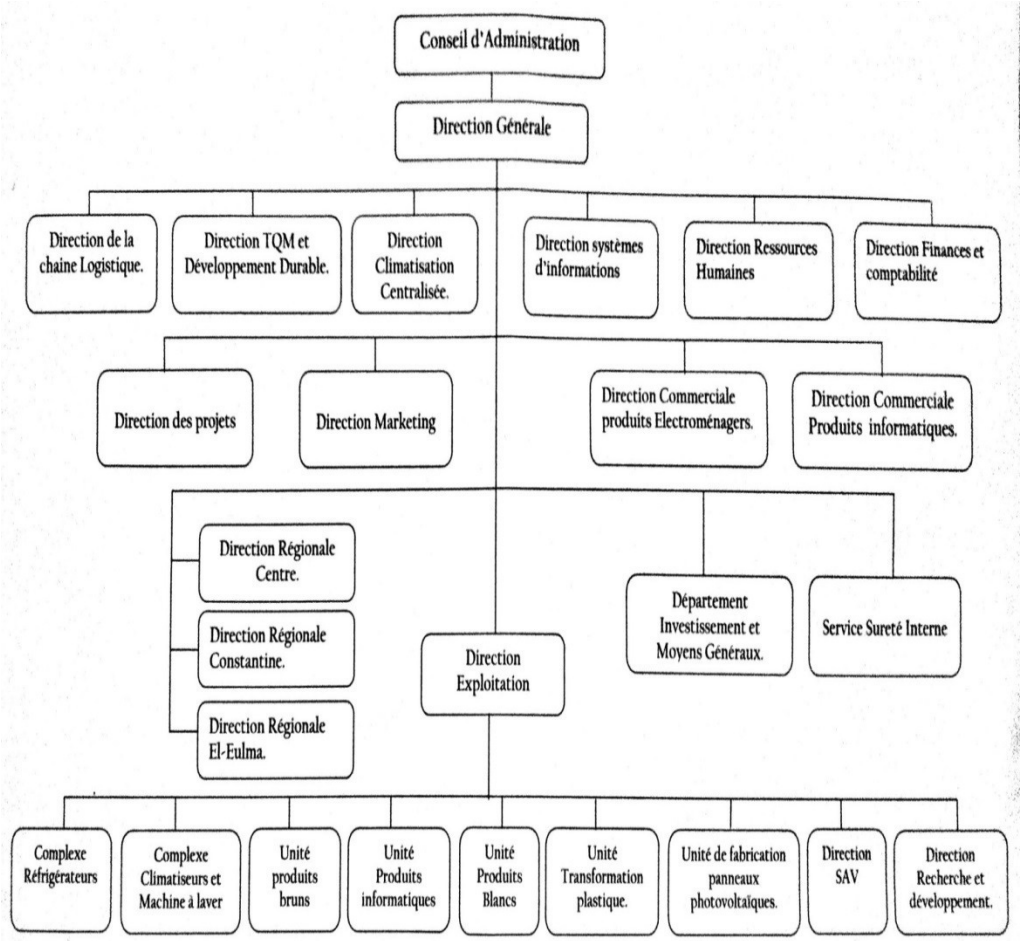
المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها.

لذلك ومن أجل ضمان نشر جيّد لمبادئ حوكمة الشركات الجيدة داخل **كوندور** ، فإن المؤسسة قامت بوضع مخطط تنظيمي واضح مع أوراق وظيفية مفصلة لتحديد أدوار ومسؤولية الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة داخل المنظمة.

والشكل رقم (06) الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة **كوندور**:



المصدر:

مديرية الموارد البشرية

2- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مجلس الادارة

تتكون من رئيس مجلس الادارة والمدير العام والأمانة العامة والمدراء التنفيذين ، تتمثل مهام مجلس الادارة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
- ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
- تطوير آليات الدخل للأعمال ؛
- تحقيق السير العام للأملاك والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين؛
- تقرير الأولويات العامة ، وتحسم في الأمور المعقدة؛
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

المصالح الاستشارية: وهي تتمثل في:

1- مسؤول تسيير الجودة: وظيفة استشارية، وهو يقوم بالمهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادةISO ؛
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير..

2- مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال بـ:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة؛
- معالجة الشؤون القانونية للعمال؛
- تنسيق أعمال الوسائل العامة؛
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

3- مصلحة العتاد :Logistique وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين...الخ

4- مصلحة المحاسبة والمالية: تعتمد على برنامج جد متطور وعالمي من انتاج شركة المانية يعرف بنظام SAP يمثّل نظام إس إيه بي (بالإنجليزيّة (SAP :في الأصل اسماً لشركة تحمل هذا الاسم، هو اختصار للأنظمة والتّطبيقات

والمنتجات في مُعالجة البيانات (بالإنجليزيّة Systems, Applications and Products in Data : Processing)، وقد أنشِئت هذه الشركة عام 1972م في ألمانيا من قِبل بعض المهندسين الذين كانوا يعملون في الشّركة الأميركيّة المعروفة بآي بي إم (بالإنجليزيّة].(IBM :١ [والهدف من إنشاء هذه الشركة كان إيجاد إصدارات برمجيّة خاصّة بالإدارة، وذلك من أجل ربطها ببعضها البعض وفق نظامٍ واحدٍ من أجل الارتقاء في أعمالها وكفاءتها في أدائها، وذلك للاستغناء عن أنظمة وبرمجيّات عديدة تكون مختلفةً في خصائصها. قام هذا النّظام بمُساعدة العديد من الشّركات؛ حيثُ سهّل أعمالها وفق برنامج تطبيقيّ واحد لجميع الشّركات بمختلف أنواعها، ويُذكَر بأنَّ هنالك العديد من الشّركات والمؤسّسات عبر العالم التي تستخدم هذا النظام؛ منها شركات صناعة السيّارات، وصناعة الحواسيب، إضافةً إلى العديد من شركات صناعة الأجهزة الإلكترونيّة وشركات استثماريّة، ومن الجدير ذكر أنَّ شركة IBM نفسها تستخدم مُنتجات SAP؛ حيث وَفَّر هذا النّظام لجميع الشّركات العاملة وفق تطبيقات هذا النّظام العمل بسهولة، خاصّةً في مجال الإدارة لمواردهم؛ إذ إنّه يُعتبر نظاماً قويّاً ومُتماسكاً أيضاً، لذلك يزداد الاهتمام والطّلب على هذا النّظام. بَلَغ إجمالي الأرباح السنويّة للشّركة في عام 2015م ما يفوق 3 مليار دولار، وقَد كانت سنة 2011م هي الأكثر تحقيقاً للأرباح ما بين الفترة 2006م و2015م؛ حيثُ بَلَغ إجماليّ الأرباح السّنويّة 3 مليار و400 مليون دولار. التّأسيس قام خمسة أشخاص من العاملين السّابقين في شركة IBM بتأسيس شركة SAP عام 1972م، وذلك بعد أن كانوا يعملون على مشروع تمّ إلغاؤه بعد ذلك من قِبَل شركةIBM ، فقام هؤلاء الخمسة بإنشاء شركة جديدة لإكمال هذا المشروع، وهؤلاء الأشخاص جميعهم من مدينة **مانهايم** (بالإنجليزيّة Mannheim) في ألمانيا، وهم: **ديتمار** هوب (بالإنجليزيّة : Dietmar Hopp)، **هانس فيرنر هيكتور** (بالإنجليزيّة .Hans-Werner Hector) :**هاسو بلاتنر** (بالإنجليزيّة .Hasso Plattner) :**كلاوس تشيرا** (بالإنجليزيّة .Klaus Tschira) :كلاوس فيلينروثر (بالإنجليزيّة : Claus Wellenreuther). يُعدّ الأمريكي **بيل مكديرموت** (بالإنجليزيّة Bill McDermott) :الرّئيس التنفيذيّ الحالي لشركة SAP ، حيثُ استلَم الرّئاسة في عام 2014م، ويُعتبَر أوّل أمريكيّ يحمل هذا المنصب في هذه الشركة الألمانية

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم وتستقبل التقارير الشهرية لمختلف الوحدات والمديرات ومعالجتها ، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

5- مصلحة الأمن والوقاية : هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة ، وتقوم بـ:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة؛
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما؛
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

6- المديرية التقنية : تتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

7- مصلحة البيع: تتمثل مهامها في:

- الاستماع إلى الزبون؛
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد؛
- تفقد عمليات البيع وطلبيات الزبائن والتكفل بتوفيرها؛
- دراسة السوق وإدارة مخزونه؛
- الإمداد والتكفل بالنقل.

8- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في :

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات ، ومتابعتها في مراكز العبور؛
- معالجة الطلبيات اتجاه البنك ، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك؛
- فرز ملفات الشراء.

9- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في:

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان؛
- جمع المعلومات حول مختلف الإعطاب في المنتوج.
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتوج؛

- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

10- مديرية التسويق : تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الأنترنت؛
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

وحدات الإنتاج و التركيب: وتتكون من:

1- وحدة المكيفات و المواد البيضاء: تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب المكيفات الهوائية؛
- تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة؛
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

2- وحدة الثلاجات: تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب الثلاجات؛
- تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة؛
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

3- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة ب:

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية؛
- تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية؛
- تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع.

4- وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة ب:

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز؛
- تركيب جهاز التلفاز؛
- تطبيق كل الاحتياط لصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع.

5- وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة ب:

صناعة المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز و الثلاجات و تلبية احتياجات وحدة الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.

6- وحدة البوليستران: تقوم هذه الوحدة ب:

- صناديق التغليف لوحدتي التلفاز و المكيفات الهوائية؛
- تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة؛
- تلبية احتياجات وحدة التلفاز و المكيفات الهوائية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نشاط المؤسسة

أولا :عرض وتحليل نشاط الإنتاج

يمكن توضيح واقع الإنتاج في مؤسسة كوندور من خلال الجدول الآتي:

(الجدول رقم 10): تطور كمية الإنتاج للمنتجات ا لرئيسية بمؤسسة كوندور خلال الفترة 2012-2014

السنة / المنتجات	2012	2013	2014
التلفاز	408358	480002	476038
استقبال الأقمار الصناعية	142862	208449	303849
الثلاجات	190288	223621	308715
المكيفات الهوائية	153461	224939	333965

المصدر: مصلحة الإنتاج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كمية الإنتاج من أجهزة التلفاز في انخفاض من سنة 2012إلى2013وهذانتيجةإلىحدةالمنافسة،كماارتفعتالكميةالمنتجةمن سنة 2013إلى سنة 2014وهذانتيجةإدخال المؤسسة لجهاز التلفازLED، وإدخال المؤسسة لجهاز التلفاز LCD وإقبال العملاء على الأجهزة منوعCRT.

وفيما يخص أجهزة استقبال الأقمار الصناعية فقد شهدت ارتفاعا في كل السنوات وذلك نتيجة الطلب المتزايد على هذا المنتج خاصة النوعينCarte & HD.

أما فيما يخص الثلاجات فنلاحظ أن كمية الإنتاج منها في حالة ارتفاع دائم وهذا نتيجة الإقبال الكبير على هذا النوع من المنتجات خاصة الثلاجات من نوعPorte 2 بمختلف أحجامها.

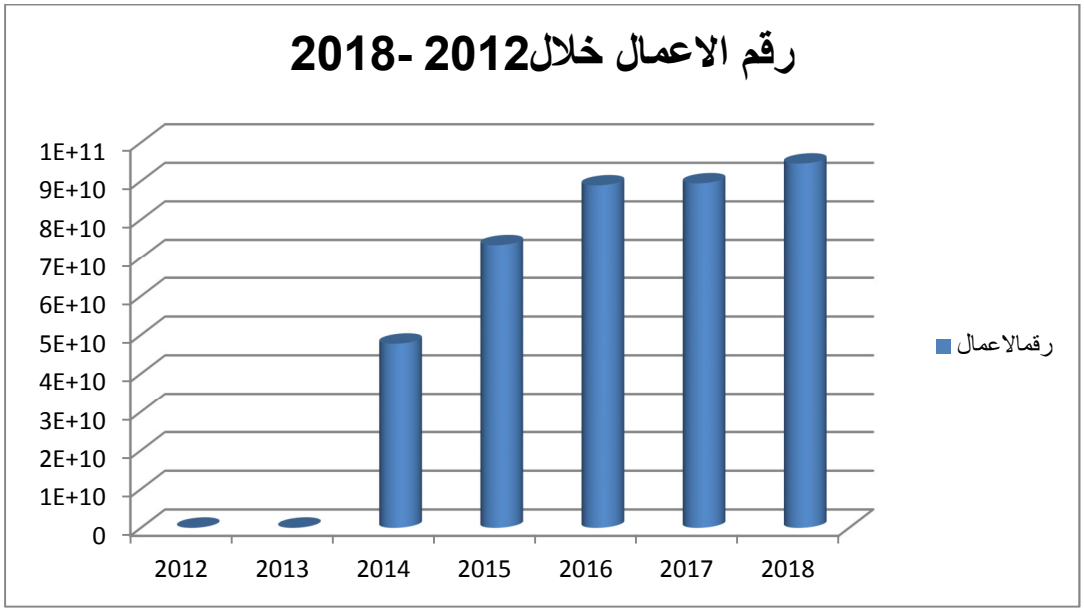
أما كمية الإنتاج من المكيفات الهوائية فهي في تطور مستمر حيث بلغت نسبة التطور من سنة الى أخرى.

ثانيا :عرض وتحليل النشاط التجاري

(الجدول رقم 11) تطور رقم اعمال مؤسسة **كوندور** خلال 2012-2018 الوحدة :الف دينار جزائري

السنوات	رقم الاعمال	السنوات	رقم الاعمال
2012	**31413521**	**2016**	**88900080130**
2013	**43921857**	**2017**	**89432576565**
2014	**87747116**	**2018**	**94555257489**

المصدر: مديرية المحاسبة والمالية



يتبين من خلال الجدول السابق أن رقم أعمال المؤسسة في ارتفاع مستمر من سنة إلى أخرى ،وهذا نتيجة الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة نتيجة انتهاج المؤسسة لاستراتيجية تخفيض التكاليف ،نتيجة تحقيق اقتصاديات الحجم إضافة إلى اثر الخبرة والتعلم. والسياسات التسييرية والتسويقية المنتهجة من طرف اعضاء المؤسسة

ثالثا :تسيير الموارد البشرية

يحتل المورد البشري في المؤسسة مكانة جد هامة لتحقيق أهدافها في النمو والاستمرار ،حيث أن استراتيجية المؤسسة تستمد نجاحها من المورد البشري المحترف الذي تسهر على تكوينه، حيث تولي مؤسسة **كوندور** أهمية بالغة لتدريب الموارد البشرية وتطويرها لإعداد كفاءات قادرة على استيعاب وتطبيق التقنيات الجديدة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

كما أن إدخال المعدات والآلات الحديثة (إبداع العملية) يتطلب يد عاملة ماهرة لتشغيلها ،ولذلك فإن مؤسسة كوندور تعتمد في أغلب عمليات التدريب المنجزة على المصادر الخارجية (كوريا الجنوبية، الصين، إيطاليا، ألمانيا) خاصة تلك التي تتعلق بطرق وتقنيات الإنتاج معا لدول التي تتعامل معها في استيراد آلات الإنتاج حيث ترسل المؤسسة سنويا إطارات حسب نوعية الآلات ،وهذا فيما يخص المكلفين بعملية الإنتاج مما سمح للمؤسسة بزيادة كفاءة عمالها المعرفية والتقنية.

أما العمال العاديين فيعتمد في تكوينهم على التكوين الداخلي ويتولى تكوينهم المسؤول المباشر(رئيس الوحدة) ولهذه الطريقة في التكوين فعالية ونتائج جيدة في تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة.

ومن خلال التكوين تتمكن المؤسسة من تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

1-أهداف اقتصادية تتمثل في : زيادة الإنتاج والمبيعات وتنمية الحصة السوقية وتأكيد المركز التنافسي للمؤسسة؛

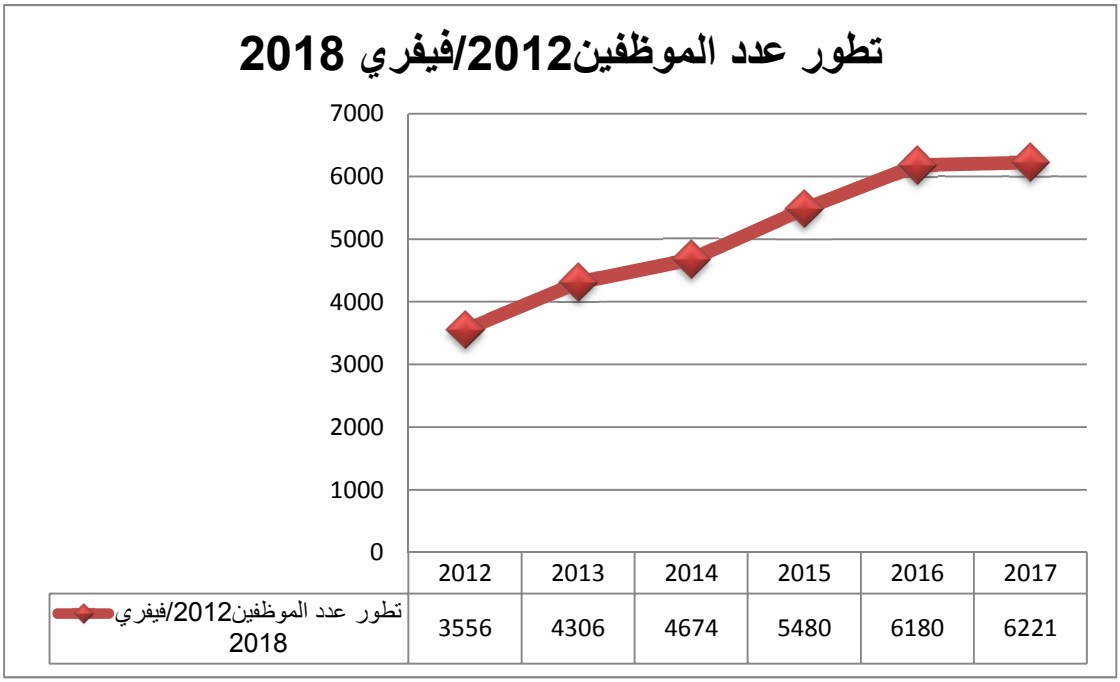
2-أهداف تقنية تتمثل في : تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.

والجداول التالية تبين ذلك:

(الجدول رقم 12): تطور عدد الموظفين بشركة كوندور

السنة	2012	2013	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018fev**
إطارات	290	343	449	584	740	461	478
أعوان تحكم	539	666	854	1351	1673	2304	2313
أعوان تنفيذ	2727	3297	3371	3545	3767	3456	3606
المجموع	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397

المصدر : مديرية الموارد البشرية.



من اعداد الطالب

حيث يظهر من خلال الجدول السابق أن المورد البشري بالمؤسسة في تطور مستمر حيث كان عددهم في 2012 3556 عامل وفي سنةفيفري2018 بلغ عددهم 6397 عامل بمعدل نمو قدر ب79.89%، وهذا نتيجة تنويع المؤسسة تشكيلة منتجاتها وإدخال تكنولوجيات عديدة وجديدة على مستوى وحداتها وفتح وحدات جديدة بحيث يتكون المورد البشري للمؤسسة من مهندسين وتقنيين سامين في العديد من التخصصات.

(الجدول رقم13): عدد الأفراد المستفيدين من التكوين

السنة	2012	2013	2014
تكوين خارج المؤسسة	19	12	06
تكوين داخل المؤسسة	585	474	901
المؤتمرات والملتقيات	09	22	11
المتربصين	186	204	288

المصدر : مديريةالمواردالبشرية.

المبحث الثاني: آليات الحوكمة في مؤسسة كوندور

من أجل التطبيق السليم للحوكمة حرصت المؤسسة على توفير مجموعة من الآليات التي تضمن التطبيق الفعلي والعملي للحوكمة، نذكرها كما يلي:

أولا–الآليات القانونية والتنظيمية:

أ .**القوانين والمراسيم** :تخضع مؤسسة **كوندور** إلى مجموعة من القوانين و المراسيم كونها كون اية مؤسسة اقتصادية، ومن بين القوانين :القانون التجاري الجزائري، قانون المالية، قانون العمل، الضمان الاجتماعي... إلخ،

ب .**الإجراءات الداخلية الخاصة بالمؤسسة** :وضعت المؤسسة منذ نشأتها الى حدّ الساعة مجموعة من الإجراءات المنبثقة من القوانين والمراسيم ذات الصلة بطابع المؤسسة التجاري، والإنتاجي و الاقتصادي ، وهذا من أجل تسهيل السير الحسن المؤسسة. منها

النظام الدّاخلي : كان لازما عليها وضع نظام داخلي خاص بها يطبق على جميع الوحدات التابعة للوحدات القائمة يحمل في طياته مجموعة من المواد الغرض منها تنظيم واضح وصريح مسؤولية كل طرف داخل المؤسسة كعلاقة العمل، تحديد مجال التطبيق، حقوق وواجبات العمال تنظيم العمل، الوقاية الصحية وطب العمل وأخيرا الأخطاء والعقوبات التأديبية الممكن اتخاذها من أجل المحافظة على النّظام العام في المؤسسة ومكافحة جميع أساليب الفساد الإداري والمالي وكذا يحدّ من تهاون العمال في تأدية مهامهم ومن إفراط بعض المسؤولين في السلطة أو لجوئهم إلى أي شكل من أشكال التحايل داخل المؤسسة.

ثانيا–الآليات الرقابية:

. 1**الرقابة الدّاخلية** :تعتبر الرّقابة الدّاخلية صورة جدّ مهمّة للمتابعة الذاتية لعمليات المؤسسة ويقصد بها ذلك الأسلوب من التنظيم الإداري والمحاسبي الذي يجعل الأعمال اليومية في مؤسسة ما يتمّ بشكل يشترك فيه أكثر من شخص واحد في تحقيق كلّ عملية من العمليات، وبهذا يكون كلّ موظف مكمّلا لأعمال الموظفين الآخرين . ومن آليات الرقابة في مؤسسة **كوندور**

أ .**الجمعية العامّة** :تتكوّن الجمعية العامة من المساهمين، بحضور الرئيس المدير العام للمؤسسة، كما تعتبر الجمعية العامة للمساهمين جهاز مداولة، وتمثل الهيئة السيادية للمؤسسة، فهي بمثابة المجال الأمثل للمساهمين في مؤسسة **كوندور** للتعبير عن إرادتهم في تسيير المؤسسة، وتأخذ هنا الجمعية العامة شكل الجمعية العامة العادية والجمعية العامة الاستثنائية ومن صلاحياتها نذكر:

•تعيين أعضاء مجلس المراقبة ومنحهم أجورا مقابل نشاطهم.

•انتخاب القائمين بالإدارة وإعادة انتخابهم وعزلهم والمصادقة على التعيينات المؤقتة التي قام بها مجلس الإدارة.

•تعيين القائمين بالمراقبة المالية (مندوبي الحسابات)وتحديد أجورهم.

المصادقة على تقارير مجلس الإدارة وتقارير مندوبي الحسابات

أ. **رقابة مجلس الإدارة** :يقوم مجلس الإدارة بالرقابة الدّاخلية على جميع اقسام المؤسسة بدءا من الإدارة التنفيذية، وذلك لكون مجلس الإدارة يمثل الهيئة العليا ، وعليه فهو يصادق نيابة عن المساهم على كل التقارير والنتائج المالية والإدارية ويصبح مسؤولا مدنيا وجزائيا عن صحّتها.

ب .**رقابة محافظ الحسابات** :يعتبر محافظ الحسابات جهة من جهات الرّقابة الدّاخلية على المؤسسة، ولدى **مؤسسة كوندور** محافظ حسابات ويمكن حصر صلاحياته الرّقابية في:

•التحقّيق في الدّفاتر والأوراق المالية للمؤسسة ومراقبة انتظام حساباتها وصحّتها.

•التّدقيق في صحّة المعلومات المقدّمة في تقرير مجلس الإدارة وفي الوثائق المرسلة إلى المساهمين حول الوضعية المالية لحسابات الشركة.

•التحقّق من مدى احترام مبدأ المساواة بين المساهمين وأصحاب المصالح.

رقابة خلية التدقيق والمراجعة الداخلية للمؤسسة :كما هو مبيّن في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال ادارة المحاسبة والمالية لدى للمؤسسة خلية تدقيق (Audit interne) وأخرى للمراقبة (Contrôle de gestion) ، واللتان تقومان بعملية التدقيق والمراقبة بشكل دوري من اجل الوقوف على مدى احترام تطبيق الإجراءات والقوانين وكدا احترام مبادئ الإفصاح والشفافية في التعاملات المختلفة .تضع مؤسسة **كوندور** برنامجا سنويا من اجل عملية المراقبة والتّدقيق لكل مصالحها ، ولإنجاح هذه الحملة سخرت كل الوسائل المادية اللازمة لذلك، كما سطرت برنامج لتكوين وتدريب المدققين يشرف عليهم كفاءات وخبراء في المالية والجباية ترفع التقارير شهريا للمديرية العامة والتي تعرضها بدورها على مجلس الإدارة عند الاجتماع عند الحصيلة السنوية للمؤسسة.

رقابة خارجية :رقابة البنوك وعلى راسها البنك المركزي .الرقابة الجمركية لحركة التجارة الخارجية دخول وخروج البضائع والاشخاص كذألك الوزارات المشرفة على هاته المؤسسات والتابعة لها كما نسجل ايضا جمعية حماية المستهلك الرقابة السوقية للبضائع .مؤسسة التقييس العالمية ومؤسسة Ey Alegriaالخاصة بمرافقة المؤسسات من الناحية التسييرية والتدقيق والخدمات المالية والجبائية والقانونية داخل الجزائر وخارجها.

المطلب الثالث: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة كوندور

تبدأ الحوكمة في المؤسسة من عملية احترام مبادئها من طرف كل الفاعلين داخلها إيمانا منهم بأنّ الحوكمة أداة شفافية والعدالة ومنح حق المساءلة تعمل على تحقيق اهدافها دون تمييز، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وكذا كافة أطراف التعامل، مع مراعاة مصالح العمل والعمّال، والحدّ من استغلال السّلطة في غير المصلحة العامّة، مّا يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أنّ آليات الحوكمة تعمل على تحسين أداء المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولهذا تسعى مؤسس **كوندور** إلى تطبيق نظام الحوكمة وذلك من أجل تحسين أداءها وصورتها على المستوى الوطني وكذا الخارجي.

وحسب ما سجلناه بعد عديد الزيارات و المقابلات مع عدد من إطارات و عمال المؤسسة فإنّ المبادئ المطبقة داخل مؤسسة **كوندور** تتمثل فيما يلي:

أولا–توفير إطار فعال لحوكمة في كوندور : تقوم المؤسسة منذ تأسيسها وحتى الآن بتطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بحقوق الملكية والنظم الضريبية ومعايير الجودة iso9000 وiso14000 وجزء من مبادئ iso26000 وحتى التسييرية منها، حيث تمكنها من تحديد بوضوح تقسيمات المسؤوليات والمهام بين الأقسام والجهات المسؤولة عن الأشراف والرّقابة، وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين المعمول بها.وحتى تتمكن السّلطات الرقابية والتنظيمية من القيام بواجبها داخل المؤسسة بشكل مهني وموضوعي تماشيا مع تلك الآليات الموضوعة مسبقا.

وعليه فإن حرص المؤسسة على تطبيق هذه المعايير والاليات و سعيها من أجل تجسيدها ميدانيا .ويتضح ذلك من خلال عمل مجلس الإدارة بتطبيق أعلى معاير الأداء المهني من خلال التحديد المدقق لمهام وصلاحيات الأفراد في جميع النشاطات.

ثانيا –المحافظة على حقوق المساهمين :تعتبر كل أسهم مؤسسة **كوندور** من نصيب ملاك المؤسسة لأنها مؤسسة عائلية ممثلة في رئيسها لذا نجد أنّ حقوق المساهمين مضمونة بحكم طبيعة المؤسسة.

ثالثا–الإفصاح والشفافية :في هذا المجال توفر المؤسسة معلومات معتبرة عن مختلف الأنشطة وأهم الاحداث الهامة مع القيام بإحصاء جميع المعلومات من الطاقم العمالي والإداري كل ذلك في التقارير الدورية(الثلاثية)والسنوية التي تصدرها، حيث تقام اجتماعات التنسيق (Réunion de coordination) في جميع ملاحق المؤسسة(المديريات الفرعية وبحضور ممثل عن الرئيس المدير العام من أجل الوقوف على حالة المديريات المالية والتجارية، ليتم بعدها رفع هذه التقارير

إلى المديرية العامة من اجل عرضها في اجتماعات مجلس الإدارة، كما تلتزم المؤسسة من خلال التقرير السنوي بالإفصاح عن:

•القوائم المالية المحددة وفق النظام المحاسبي المالي على قائمة الأصول وقائمة الخصوم وقائمة جدول حسابات النتائج وقائمة تدفقات الخزينة وحركة التغير في رؤوس الأموال الخاصة والملاحق؛

•الإفصاح عن الوضعية المالية للشركة بواسطة الميزانية(الأصول والخصوم)؛

•الإفصاح على أداء الشركة، الإفصاح على التغيرات في وضعية الخزينة(جدول تدفقات الخزينة).؛

•الإفصاح على التغيرات المفصلة عن رؤوس الأموال الخاصة(جدول تغير الأموال الخاصة).؛

•الإفصاح من خلال التقرير المكتوب عن الأصول المتعلقة بالمنتجات(الخدمات)وذلك بالتطرق إلى مختلف الأنشطة التي تمارسها والتي تدخل ضمن نشاطها الأساسي

•الإفصاح عن تطور رقم أعمالها بالمقارنة مع سنوات سابقة.

•الإفصاح عن المبالغ الدائنة والمدينة بشكل تفصيلي للمنشأة؛

•النزاعات التي تواجهها الشركة مع عمالها ومختلف المتعاملين الاقتصاديين،

•إجمالي الأرباح والفوائد المدفوعة خلال السنة في جدول تدفقات الخزينة.

رابعا–مسؤولية مجلس الإدارة :يتكون مجلس إدارة مؤسسة **كوندور** رئيس مجلس الادارة والمدير العام ومدراء الوحدات .ومن مهامه

التوجيه ومراقبة الإدارة وعرض التقارير كما يجمع بين التسيير والمراقبة، وهو مطالب ب:

✓ بذل العناية اللازمة في إدارة المؤسسة بطريقة فعّالة ومنتجة بما يحقق مصلحة الشركة والشركاء والمساهمين وأصحاب المصالح، ويحقق النفع العام وتنمية الاستثمار في الدّولة، وتنمية المجتمع، وعليه أن يتحمّل مسؤولية حماية المساهمين من ا لأعمال والممارسات غير القانونية أو التعسّفية أو أي أعمال أو قرارات قد تلحق ضررا بهم أو تعمل على التمييز بينهم أو تمكن فئة من أخرى.

✓ يجب أن يؤدي مجلس ا لإدارة مهامه بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام(أمانة ونزاهة)، وأن تكون قراراته مبنية على معلومات وافية من ا لإدارة التنفيذية، أو من أي مصدر آخر موثوق به.

✓ يجب على مجلس الإدارة التأكد من إتاحة المؤسسة المعلومات الكافية عن شؤونها لجميع أعضاء المجلس بوجه عام حيث ان كافة أعضاء مجلس ا لإدارة هم مدراء تنفيذيين وذلك من أجل تمكينهم من القيام بواجباتهم ومهامهم بكفاءة.

مهام مجلس إدارة مؤسسة : يؤمّن مجلس الإدارة توجيها استراتيجيا للمؤسسة بمحاسبة ومساءلة الإدارة تجاه المؤسسة، لذلك فهو يعمل على أساس معلومات شاملة، كما أنه يراعي الالتزام بالقوانين بالإضافة إلى ممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن الإدارة، ومن مهام مجلس إدارة المؤسسات:

➢اعتماد الخطة الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة وا لإشراف على تنفيذها ومن ذلك:

✓ تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة واستراتيجيتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.

✓ ا لإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للمؤسسة، وتملك ا لأصول والتصرف بها.

✓ تحديد ا لأهداف ومراقبة التنفيذ وا لأداء الشامل في المؤسسة.

✓ المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية في المؤسسة واعتمادها بما يضمن التوزيع المحكم للوظائف والمهام والمسؤوليات بالشركة.

✓ اعتماد الخطة السنوية للتدريب والرسكلة بالشركة.

➢ وضع أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية وا لإشراف العام عليها، ومن ذلك:

✓ وضع سياسة مكتوبة تنظم تعا رض المصالح ومعالجة حالات التعا رض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة وا لإدارة التنفيذية العليا والمساهمين ويشمل ذلك ا لإساءة لاستخدام أصول المؤسسة ومرافقها،وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع ا لأطراف ذوي العلاقة

✓ وضع نظام الإفصاح الكامل بما يحقق العدالة والشفافية ويمنع تعا رض المصالح واستغلال المعلومات التي لا تتاح للجمهور.

✓ التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما فيها ا لأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.

✓ المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في المؤسسة.

✓ وضع آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها ا لأنظمة والقوانين وتحميها العقود.

✓ وضع آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة وأصحاب المصالح.

✓ا لمصادقة على قواعد السّلوك المهني للإدارة التنفيذية والعاملين بالشركة بحيث تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السّليمة وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح، وآليات مراقبة تطبيق هذه القواعد والالتزام بها.

✓ توجيه الدعوة إلى جميع المساهمين لحضور اجتماع الجمعية العامة بالطريق الذي رسمه القانون، ويجب أن تشتمل الدّعوة والإعلان على ملخص واف لجدول أعمال الجمعية العامة.

✓ وضع أسس ومعايير تقييم أداء المجلس، والإدارة التنفيذية.

الإدارة التنفيذية :وهي المسؤولة عن التسيير الفعلي للشركة وتقديم التقارير تتكون من الرئيس المدير العام، نائب الرئيس المكلف بالإدارة; مديري(، مدير الموارد البشرية، مدير المالية والمحاسبة....; ..... ومدير الإدارة والوسائل. .)

خامسا–المسؤولية الاجتماعية في مؤسسةكوندور: فضلا عن دورها الاقتصادي والتجاري تعتبر مؤسسة **كوندور** مؤسسة مواطنة تعمل على مساعدة المجتمع الجزائري ككل حيث بأداء مهامها فهي تساعد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن هنا فإنّ المؤسسة هي تقدّم خدمات لأطراف متعددة نذكر منها:

1. **المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع** : تقوم المؤسسة بعدة نشاطات في هذا المجال ونذكر منها:كالمدارس، المستشفيات، المنشآت الصناعية، الثقافية والرياضية.

•مساعدة الجمعيات الدينية والثقافية والرياضية والخيرية وعلى راسهم تمويل الفريق الرياضي CABBA

2. **المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال** :وتتمثل في خدمات اجتماعية تقدم للعمال من طرف لجنة المساهمة للمؤسسة، وتتمثل في:

•كراءالمخيمات الصيفية لأبناء العمال.

•تقديم سلفيات للعمال تقتطع شهريا من الاجر لمدّة معينة، تقديم منحة قفة رمضان ومنحة كبش العيد كمساهمة من المؤسسة.

•دفع مبلغ العمرة للعمال المقبلين على التقاعد بصفة خاصة وأخرى للعمال بعد إجراء عملية القرعة.

- تسديد العمليات الجراحية وختان الاطفال

سادسا –دور أصحاب المصالح :تعمل مؤسسة **كوندورر** على أن تضمن حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون" كل شخص له مصلحة مع الشركة مثل المساهمين، والعاملين، والدائنين، والعملاء، والموردين "كما هي محددة في القانون بما في ذلك إتاحة الفرصة لتطوير آلية مشاركة العاملين في تحسين الأداء، وكذلك توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب .كما تأمن المؤسسة بمبدأ كسب ثقة أصحاب المصالح وتوطيد العلاقة معهم، فهي تلتزم بالوفاء بكافة التزاماتها معهم، ففي ظل تطبيق القوانين والتشريعات تنشا حقوق لأصحاب المصالح، ففي مؤسسة **كوندور** وحسب طبيعة عملها تنشأ اتفاقيات متبادلة مع العديد من الأطراف كالإدارات العمومية، المؤسسات و المنظمات و حتى الأفراد والذين بمجرّد التعاقد معها يصبحون أصحاب المصالح ، لذلك وضعت المؤسسة عدّة استراتيجيات سعيا منها إلى الحصول على رضا المتعاملين معها والمحيط الذي تعمل كافة من خلال:

. 1**العمال**:

•**تثبيت العمال** :حسب أخر التقارير المالية فإن مؤسسة **كوندور** تضم عددا لا يستهان به من العمال ، عبر كامل

•**التكوين** :تولي مؤسسة **كوندور** أهمية كبيرة فيما يخص التكوين، فلقد تعاقدت مع مجموعة من المعاهد المختصة والجامعات داخل وحارج الوطن وكذا احداث فسم التكوين والتدريب داخل المؤسسة ذاتها لضمان التكوين الداخلي الدائم والمستمر للعمال.

•تقسيم الأرباح بصفة متساوية بين كل الفئات العمالية، وذلك اعترافا من المؤسسة بجهد كل عامل داخل المؤسسة وأنّ لولا مساهمة وتضافر جهود الجميع لما حققت المؤسسة ذلك .

.**العملاء: خدمة الغملاء:** تقدم المؤسسة خدماتها لجميع العملاء وعلى مستوى التراب الوطني عن خدمات ما بعد البيع للحفاظ على زبائنها وسمعة المؤسسة.

.**المورّدون:** تحافظ المؤسسة على علاقتها الجيدة مع الموردين، فبدنوهم لا تستطيع القيام بمهامها على أحسن وجه، لذلك تحرص على الوفاء بالتزاماتها اتجاههم في أحسن الظروف، وحسب ما لاحظناه فإن

للمؤسسة علاقات جيدة وذات سمعة حسنة لدى البنوك ومصالح الجباية والضرائب ومصالح الجمارك ومفتشية العمل ومؤسسة الضمان الاجتماعي.

المبحث الثالث: مساهمة مؤسسة كوندور فى التجاره الخارجية

المطلب الاول: صادرات المؤسسات الاقتصادية بولاية برج بوعريريج.

بلغ حجم الصادرات للمتعاملين الاقتصاديين بولاية برج بوعريريج، خلال السنة المنقضية ، ما قيمته 12 مليون و 212 ألف دولار، كعائدات ناجمة عن أزيد من 165 عملية تصدير شملت مختلف السلع و المنتجات المصنعة على مستوى الولاية، من أهمها منتجات شركة «**كوندور إلكترونيكس**» التي تم تسويقها لدول إفريقية، و عربية، و دول أوربية.

وأكد مدير غرفة التجارة و الصناعة لولاية برج بوعريريج، على تشجيع المستثمرين و المتعاملين الاقتصاديين للتوجه نحو التصدير و الانفتاح على الأسواق الخارجية، و من ذلك إقامة ندوات، و تنظيم أيام دراسية و تكوينية لفائدة المتعاملين الاقتصاديين و أرباب العمل، لحثهم على وضع استراتيجيات و خطط بعيدة المدى لتطوير مؤسساتهم، و تحيين معارفهم، حيث نظمت غرفة التجارة «البيبان» مؤخرا يوما دراسيا حول قانون المالية لسنة 2018، ناهيك عن التحفيزات، و التسهيلات التي تقدمها للمنخرطين فيها للمشاركة في المعارض الوطنية و الدولية لتدعيم فرص الشراكة، والاحتكاك بكبار المستثمرين والشركات العالمية.

وأشار ذات المتحدث، إلى أن هذه الجهود و الإجراءات و القرارات المعتمدة لتطوير حجم الصادرات خارج قطاع المحروقات، أثمرت بتسجيل ارتفاع في صادرات الولاية إلى مختلف دول العالم، حسب حصيلة الصادرات للمتعاملين الاقتصاديين الذين تحصلوا على شهادة المنشأ لتصدير سلعهم من غرفة التجارة و الصناعة البيبان، و دون احتساب الصادرات نحو دول الاتحاد الأوروبي التي لا يحتاج فيها المصدر لشهادة المنشأ.

وتصدرت شركة «**كوندور**» قائمة المؤسسات المصدرة خلال العام الفارط، بقيمة بلغت 11 مليون و 470 ألف دولار، بتصديرها لمختلف منتوجاتها من الأجهزة الالكترونية و الكهرو منزلية و الهواتف النقالة، نحو 5 بلدان إفريقية، و 5 بلدان عربية، بالإضافة إلى فرنسا و إيطاليا و بلجيكا، فيما حلت مؤسسة «اكسترا و جيبات» لصناعة العجائن التابعة لمجمع بن حمادي المرتبة الثانية، بتصدير منتوجاتها نحو فرنسا، و ألمانيا، و الإمارات العربية المتحدة بقيمة صادرات بلغت 153 ألف دولار، كما ضمت قائمة المؤسسات المصدرة عديد الشركات بسلع و منتجات مختلفة منها شركة «بهلولي أندستري» بمبلغ قارب 116 ألف دولار و شركة مشري جيومومبران بقيمة تقارب 25 ألف دولار، بالإضافة إلى مؤسسة (صابم للبطانيات) التي قامت بعمليات تصدير نحو مصر بقيمة بلغت 20 ألف دولار.

ويتوقع ارتفاع حجم صادرات الولاية خلال العام الجاري 2018، في ظل وضع جملة من الإجراءات التحفيزية، والتسهيلات الجمركية المعتمدة لفائدة المصدرين، فضلا عن تسهيل عميلات التصدير بدخول الميناء الجاف بتيكستار حيز الخدمة، و انجاز و تسجيل مناطق للتوسع اللوجستيكي تابعة لميناء بجاية، ما سمح بخفض السعر اللوجيستيكي للمصدرين و المتعاملين الاقتصاديين.

وزيادة على المؤسسات الاقتصادية التي دخلت مجال التصدير يبق قطاع الفلاحة خارج التصدير و تبقى المديريات الوصية مطالبة بتفعيل دور الاتصال بكبار الفلاحين، لتحسيسهم بفوائد التصدير، و عائداته المادية الكبيرة، من خلال عرض و تبسيط إجراءات التصدير، و تمكينهم من معرفتها، كونهم ليسوا على دراية تامة بالإجراءات الواجب اتخاذها، خاصة و أن ولاية البرج تتوفر على إمكانيات زراعية و فلاحية هامة، و بمقدورها توجيه كميات هامة من منتوج زيت الزيتون، و العسل للتصدير.

فضلا عن توفرها على متعاملين اقتصاديين في مجالات عديدة، خاصة في مجال صناعة مواد البناء، مازال تركيزهم منصبا على السوق المحلية، في الوقت الذي يتوفرون فيه على قدرات و مؤهلات تسمح لهم بتصدير منتوجاتهم نحو دول الجوار، و الدول الإفريقية، بما يعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني و لمؤسساتهم، و ذلك رغم إطلاق حملات لإبراز التسهيلات المعتمدة من قبل الحكومة و مصالح الجمارك لفائدة المؤسسات الصناعية المتواجدة على مستوى المناطق

الصناعية و مناطق النشاطات، و التي كان من بينها زيارات لممثلين عن المديرية الجهوية للجمارك للوحدات الصناعية لشرح الاستراتيجية الجديدة، و مخطط المديرية العامة الذي يمتد من سنة 2016 إلى غاية 2019، و الذي يندرج في إطار برامج تفعيل دور الاتصال بين الإدارة و المتعاملين الاقتصاديين لحثهم على التوجه للتصدير، و إعلامهم بالإجراءات الجديدة لمرافقة المصدرين و أصحاب المؤسسات المنتجة.[1]

المطلب الثاني.,هيكل صادرات مؤسسه كوندور

ان سياسة الانفتاح على العالم الخارجي المنتهجة من طرفا الدول وتشجيعها للمؤسسات الاقتصادية نحو التصدير وخلق اجهزة مرافقة لها جعل من مؤسسة كوندور بعد ان سيطرة على السوق الوطني بجودة منتوجاتها تتوجه الى السوق الدولي لكسب اسواق جديدة وزيادة حجم ارباحها وكذا استغلال استراتيجية الدولة لدعمها لقطاع التجارة الخارجية والاستفادة من الانظمة والمزايا الجمركية والجبائية سواء في اطار المنظمة العربية او الاتحاد الأفريقي وكذا بعض دول الاتحاد الاوربي.وهذا ما تترجمه الاحصائيات والبينات الاتية.

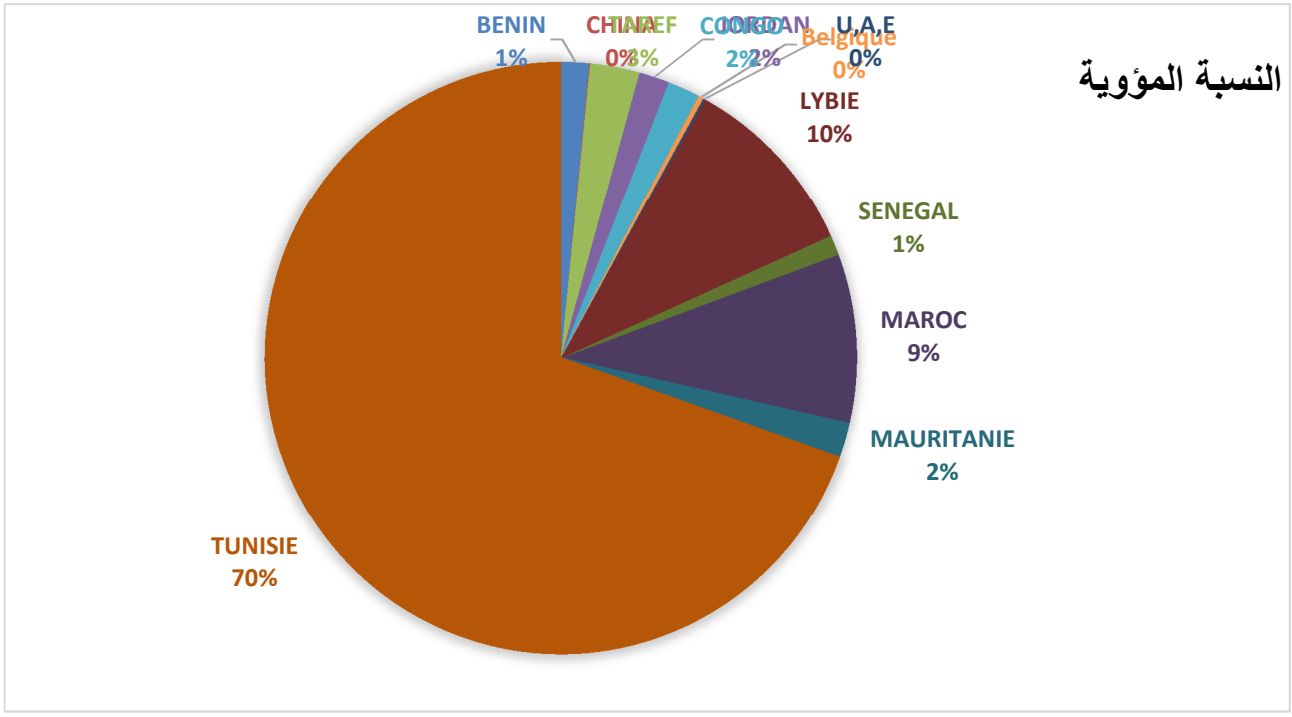
(جدول رقم 14) قيمة صادرات مؤسسة كوندور لسنة 2017

البلد	BENIN	CHINA	JORDAN	CONGO	Belgique
قيمة الصادرات دج	17316198,70	529634,10	18 758 759,00	19 960 381,70	3 219 508,90
النسبة المؤوية	1,53	0,05	1,66	1,76	0,28

U,A,E	LYBIE	SENEGAL	MAROC	MAURITANIE	TUNISIE
1 454 230,40	114 849 129,10	12 374 502,30	19 960 381,70	21 211 434,10	817877242,2
0,13	10,15	1,09	9,19	1,87	69,58

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مديرية الجمارك برج بوعريريج

[1] غرفة التجارة والصناعة، البيبان، برج بوعريريج .



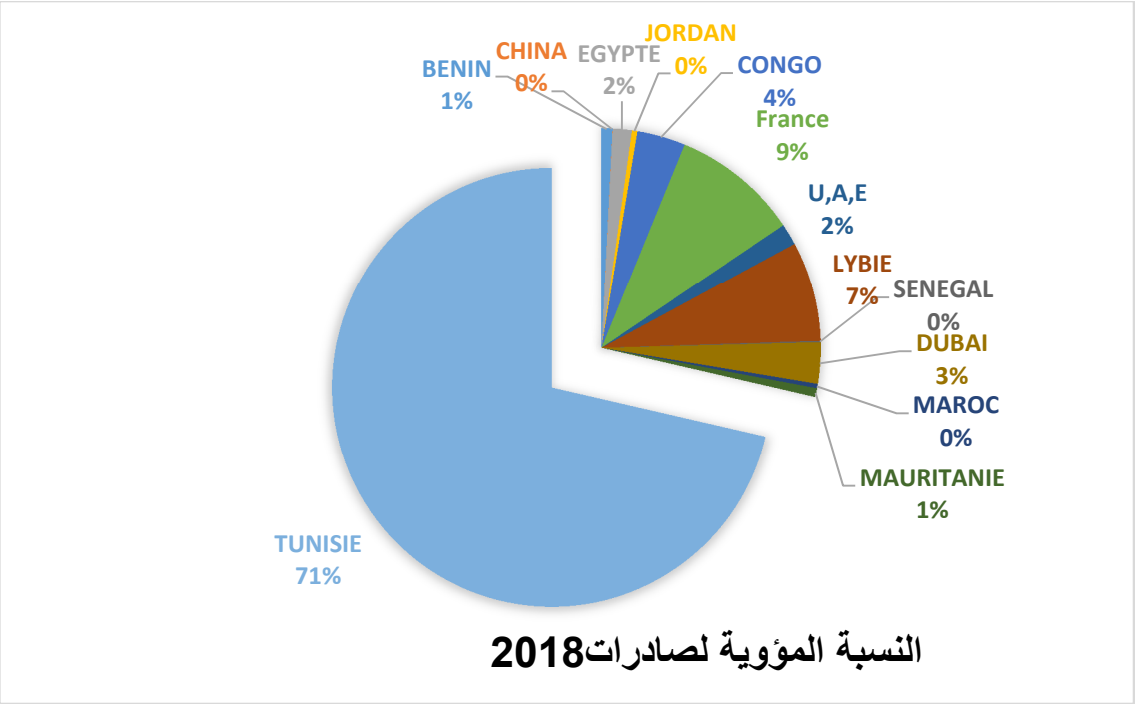
شكل رقم(07).نسبة صادرات شركة كوندور SPA لسنة 2017

من خلال الجدول والشكل السابقين: نسجل ان اكبر نسبة من الصادرات موجهة الى تونس بنسبة70%ثم تليها ليبيا ب10% المغرب ب9% ثم كلا من موريتانيا البنين والكونغو والاردن والبنين ب2% ثم تليها كلا من السنغال والأمارات العربية المتحدة والصين ما نسجله هنا ان صادرات **كوندور** موجه الى مجموعة دول الاتحاد الأفريقي. وبعض الدول الاوربية.

(جدول رقم15) قيمة صادرات مؤسسة **كوندور** لسنة2018

France	CONGO	JORDAN	EGYPTE	CHINA	BENIN	البلد
236 521 515,30	90 123 028,60	10 134 324,50	35 716 128,60	179498,00	20316548,10	قيمة الصادرات دج
9,36	3,57	0,40	1,41	0,01	0,80	**النسبة المؤوية**

TUNISIE	MAURITANIE	MAROC	DUBAI	SENEGAL	LYBIE	U,A,E
1 804 043 330,40	16 453 386,00	8 100 835,20	76 884 018,50	2 389 742,00	185 745 744,30	40 040 322,70
71,40	0,65	0,32	3,04	0,09	7,35	1,58



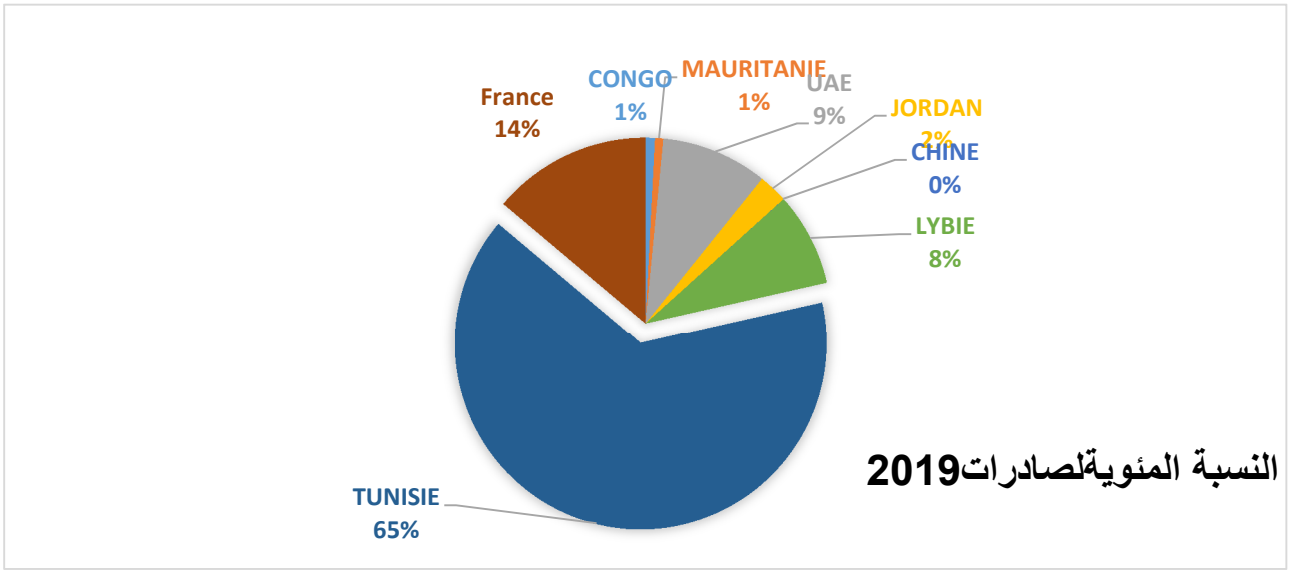
شكل رقم(08)نسبة صادرات كوندور لسنة2018

في سنة 2018 نلاحظ ان نسبة الصادرات عرفت ارتفاع طفيف في بعض الدول وعلى راسهم تونس بنسبة71.40%مقارنة بالعام الماضي بقيمة18040433330.40دج ثم تليها فرنسابنسبة9.36% بقيمةدج236521515.3دج ثم ليبيا بنسبة7.35% حيث عرفت تراجع طفيف بنسبة2.65%مقارنة بالعام2017وكذالك المغرب تراجع كبير مع ارتفاع لكل من الكونفو ودبي وهذا راجع لفتح **كوندور** اسواق جديدة في السوق الاوربية وعلى راسهم فرنسا.

(جدول رقم 16) قيمة صادرات مؤسسة **كوندور** لسنة2019 (السداسي الاول)

JORDAN	UAE	MAURITANIE	CONGO	**البلد**
36 968 306,60	134 894 572,40	10447840,80	11930499,90	**قيمة الصادرات دج**
2,53	9,25	0,72	0,82	**النسبة المئوية**

France	TUNISIE	LYBIE	CHINE
202 301 678,40	943 479 554,00	118 753 272,30	90 569,90
13,87	64,67	8,14	0,01



شكل رقم (09) يمثل النسبة المئويةلصادرات كوندور لسنة2019

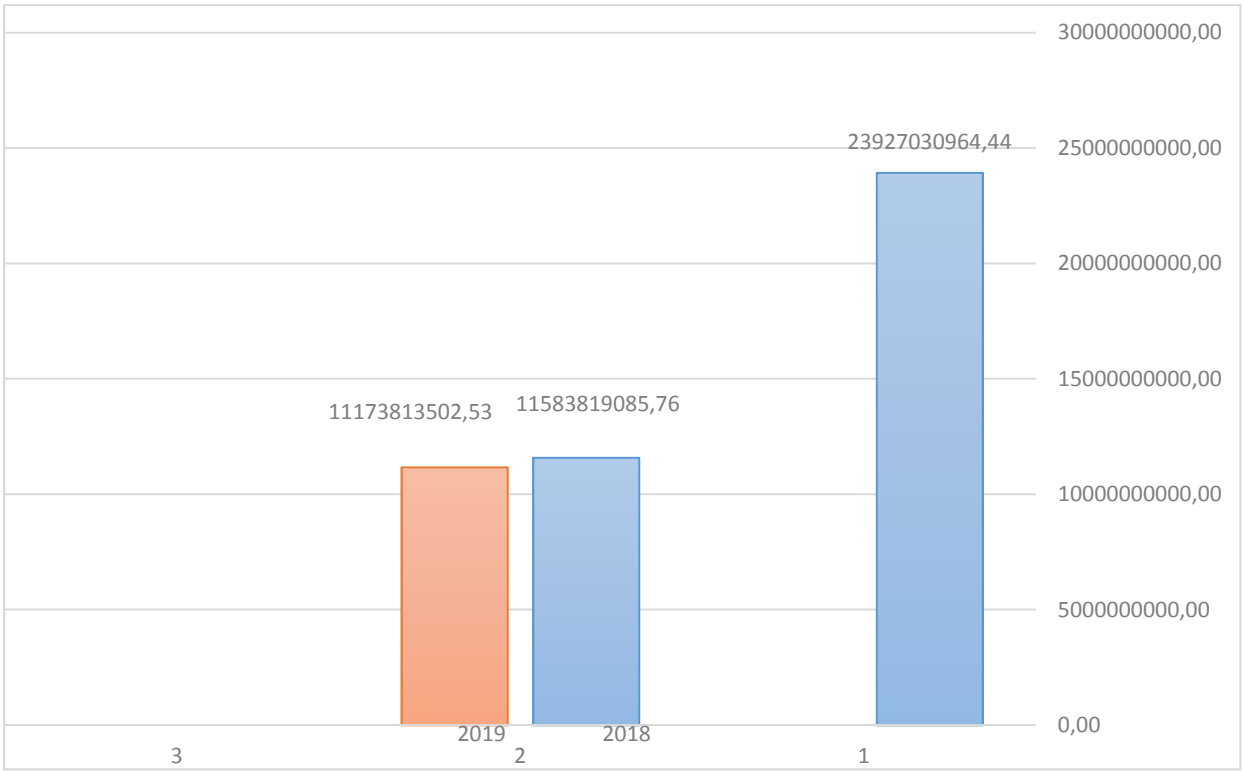
من خلال الجدول والشكل السابقين .سجلنا خلال السداسي الاول تطور سريع فى حركة الصادرات لكل من تونس بدرجة اولى ثم فرنسا بدرجة ثانية ثم الامرات العربية المتحدة ثم ليبيا ومصر مع بقاء باقي الدول على نقس الوتيرة وبنفس النسق تقريبا. حسب النسب والمبالغ المبينة في الجدول اعلاه.

المطلب الثالث.هيكل الواردات لمؤسسة كوندور

يعتمد هيكل واردات مؤسسة **كوندور** على حسب احتياجات وحداته الإنتاجية والصناعية وتتكون من الالت والمعدات الاستثمارية والمصانع و المواد الاولية التي تدخل في تصنيع المنتجات النهائية والجدول التالي يبين قيمة الاستيراد للخاص بالسداسيات الثلاثة الاخيرة لسنتي 2018 / 2019 وهذا ما استطعنا الحصول عليه من طرف ادارة الجمارك اما من خلال مديرية مشتريات الاستيراد داخل المؤسسة لم نتمكن من الحصول على المعلومات الكافية لذاك

(جدول رقم 17) قيمة الواردات لمؤسسة **كوندور** .

السنة/ ق الواردات	السداسي الأول	السداسي الثاني
2018	11583819085,76	23927030964,44
2019	11173813502,53	/



شكل رقم (10) تطور قيم الواردات لمؤسسة كوندور

اخذنا اخر الاحصائيات المتاحة لدى ادارة الجمارك لعام2018 والسداسي الاول للسنة2019 فوجدنا ان نسبة الاستيراد بلغت حوالى 82% من البضائع المستوردة اغلبها مواد اولية ومن الصين اما 18% تتقاسمها كلا من المانيا ايطاليا ومصر وتركيا. بنسب متقاربة وهى في تزايد مستمر لدخول هذه البضائع في الصناعة الانتاجية للمؤسسة وتعتبر اغلبها مواد اولية .تحتاجها على الدوام .

خلاصة الفصل

"من خلال هذا الفصل باعتباره الإطار التطبيقي للدراسة، حاولنا إعطاء نظرة شاملة عن واقع حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، كنموذج أو عينة مؤسسة**كوندور** والتي تعدّ من المؤسسات الاستراتيجية في الجزائر وخاصة في مجال الصناعات الإلكترونية والكهرو منزلية و كونها من المؤسسات السباقة والرائدة في هذا المجال والتي اتخذت شعارات متنوعة لمنتوجاتها كانطلق والحياة ابتكار و**كوندور** جزائري الاصل جعلت منها أهمية كبيرة في تطوير النسيج الصناعي والاقتصادي وهذا ما جعل مسيري المؤسسة من مجلس الإدارة، ا ولإدارة التنفيذية والعمال يولون الأهمية الكبيرة لترسيخ التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة على الميدان.من اجل ديمومة المؤسسة واستمرارها.

ومن خلال دراستنا لواقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة اتضح لنا أنّ مؤسسة **كوندور**

•يقوم مجلس الإدارة بأداء مهامه ومسؤولياته، كون جلّ أعضائه هم أعضاء مستقلين تم تعيينهم من طرف رئيس مجلس الادارة غلى اساس الكفاءة والفعالية والخبرة.

•تلتزم مؤسسة **كوندور** بتطبيق مبادئ الحوكمة من أجل ترسيخ المصداقية والشفافية لكل الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة.

•تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المعلومات المحاسبية والمالية من خلال تقارير محافظي الحسابات واجتماعات مجلس الإدارة وذلك بعرضها في الاجتماعات الدورية للمدراء التنفيذين عبر مديرياتها فقط من اجل اعلامهم بوضعية المؤسسة، لكنها غير متاحة للجمهور العام .

*للمؤسسة موقع الكتر ونى عبر الانترنت من اجل التعريف والترويج بمنتجات المؤسسة وخدماتها تحافظ المؤسسة على علاقتها مع أصحاب المصالح وتسعى دوما إلى إرضائهم والوفاء بالتزاماتها اتجاههم.كخدمة ما بعد البيع مع الزبائن . الوفاء بالتزاماتها البنكية. احترام الانظمة الجمركية.....الخ.

خاتمة

الخاتمة:

تعدّ حوكمة الشركات الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة واستدامتها في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

وكمحفز لاستدامه المؤسسات وتطويرها وانعاشها والجزائر ككل الدّول تواجه العديد من التحديات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، ممّا يستدعي سرعة تقويم وضعها الرّاهن والتخطيط لمواكبة المستجدّات بما يتوافق مع قيمها، مبادئها وإمكاناتها من أجل الوصول إلى تسيير كفء للمؤسسات الجزائرية وديمومتها، يؤدي إلى تعظيم أداء الشركات، ولقد أثمرت جهودها الإصلاحية بإصدار ميثاق الحكم الراشد في. 2009

من خلال: ما سبق نستطيع تأكيد الفرضيات السابقة، فالمؤسسة الجزائرية وكنموذج مؤسسة **كوندور**، ورغم حداثة الحوكمة أو الحكم الراشد في الجزائر بدأت تطبق مبادئ حوكمة الشركات، وعليه يمكن استنتاج ما يلي:

•إنّ مفهوم حوكمة المؤسسات في الجزائر من خلال مبادئ OCDE أو ميثاق الحكم الراشد يركز على التطبيق السليم والمستمر لهذه المبادئ.

- ضرورة فتح المجال للهيئات والمؤسسات الدولية والهيئات الائتمانية للعمل والتنسيق معها من اجل خلق فضاء اقتصادي شفاف ونزيه.

•الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات الاقتصادية والإدارية لما تحققه من منافع لكافة أصحاب المصلح والمجتمع.

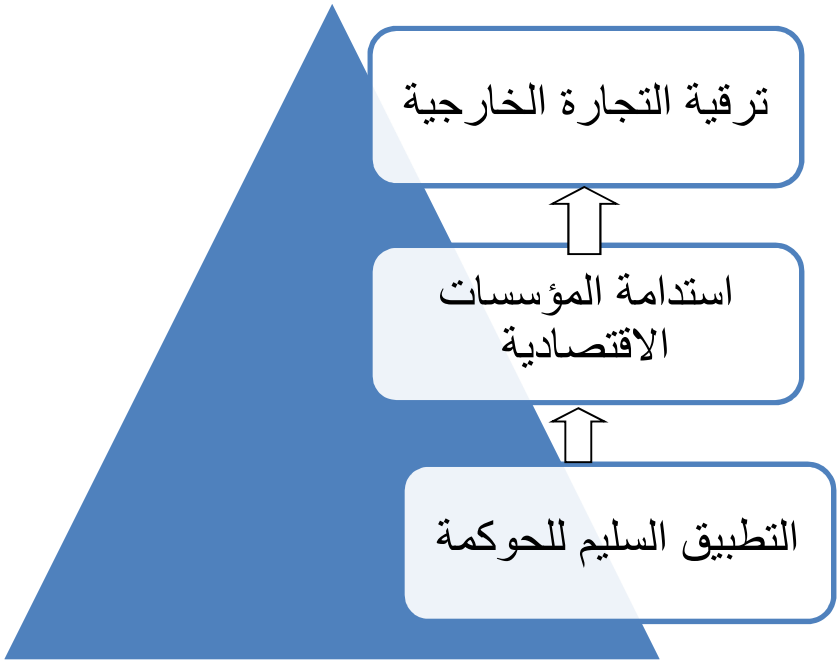
•الحوكمة نموذج إداري واليه ناجحة من اهدافها توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بهدف اعتماد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الإدارية وتفعيل دور أصحاب المصالح؛

•لغرض تفعيل مبادئ حوكمة الشركات لابد من أجهزة رقابية فعالة تتابع عمل الجهاز الإداري وتقوم بدراسة السبل الكفيلة بتقويم أداءه وفق المعايير المتعارف عليها؛

•لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، بالإضافة إلى تفعيل دور أطراف حوكمة الشركات والمتمثلة أساسا في :مجلس الإدارة، المراجع الخارجي، والمراجع الدّاخلي بالإضافة إلى الإدارة العليا.

- يمكن القول ان الحوكمة الاقتصادية لا تنفصل عن الحوكمة السياسية لأنها اداة فعالة وواحدة من الادوات المهمة لجعل الديمقراطية قادرة على تقديم ما تعد به لكل شرائح المجتمع.

- التطبيق السليم للحوكمة يؤدى الى استدامة المؤسسات الاقتصادية ومنه ترقية التجارة الخارجية ومنه تحقيق معدلات نمو اقتصادي لابأس بها وفق النموذج الهرمى المقترح.



التوصيات:

من أجل إرساء نظام حوكمة مؤسسات فعال داخل المؤسسات وقطاع التجارة الخارجية يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية

- :توفير بيئة ومناخ سياسي امن ونظام ديمقراطي مستقر لا نه لا يمكن الحديث عن جوكمة سليمة في بيئة حكمها فاسد.

•ضرورة الإسراع نحو بلورة دليل حوكمة للمؤسسات الاقتصادية سوآءا عامة او خاصة على غرار دليل حوكمة المؤسسات الخاصّة GOAL ويكون إلزامي ولو على مراحل تدريجية. وخاصة نحن نعيش هذه الايام على وقع الحراك الشعبي المطالب بمحاربة الفساد ومعاقبة المفسدين على مستوى هرم السلطة.

•العمل على تحسين طرق التسيير والتخلي عن نمط التسيير الإداري الكلاسيكي واعتماد النمط التسييري المعتمد دوليا من اجل تحقيق النتائج، والتقييم الدوري لهاته النتائج وإجراء التصحيحات، التي تحقق الشفافية؛

•اختيار الوسائل المناسبة لتعزيز الحوكمة المتمثلة في السياسات والبرامج والمخططات مع ضرورة التقييم الدوري لها؛

•الاهتمام أكثر بتلبية مطالب مختلف أصحاب المصالح ممّا سيؤدي إلى زيادة التقه في المؤسسة وإقبال المستثمرين عليها؛

•تعزيز نشر المعلومات خاصّة ضمن المواقع الالكترونية لتشمل كافة نواحي التسيير والتميل بغرض تعزيز الشفافية؛

•تشكيل لجان تعمل على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بطريقة سليمة وصحيحة. والاهتمام بالمؤسسات المتعثرة والتي تعانى ضعف في ادارتها وسوء تسيرها واعادتها الى الحياة الاقتصادية من خلال بث روح الحوكمة فيها.

•ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني لذلك؛ ضرورة توفير هياكل تتماشى مع الأهداف المراد تحقيقها وتفعيل دورها

•ضرورة إبراز أهمية هذا الموضوع من خلال تداوله في دورات تدريبية، ندوات متخصّصة وكذا مؤتمرات علمية؛ بصفة مستمرة وهذا فيما يخص حوكمة الشركات ودور أطرافها، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين على حد سواء؛

•ضرورة إلزام جميع الشركات العامة والخاصة مهما كان حجمها على تطبيق مبادئ حوكمة OCDE وميثاق الحكم الراشد؛

•التفكير في إنشاء على مستوى المؤسسات الاقتصادية لاسيما الكبرى دوائر أو مصالح خاصة بحوكمة الشركات كتلك المختصة بإدارة المخاطر أو إدارة الجودة، حتى يتم التعريف بالحوكمة ميدانيًا؛

•إنشاء معهد للحوكمة بالجزائر متخصص لتدريب وتكوين الإطارات على نظم واليات الحوكمة. مع الاستفادة من التجارب والنماذج الدولية الناجحة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب العربية:

1. عبد الوهاب نصر علي، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية،2007.
2. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 ،
3. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2009 ،
4. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العاصمة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998 .
5. علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2001.
6. مركز المشروعات الدّولية الخاصّة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا، العدد 21 ، 2011.
7. مركز المشروعات الدّولية الخاصّة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا تجارب وحلول ، المنتدى العلمي لحوكمة الشركات، فيفري 2001 ،
8. عبد المطلب عبد الحميد النظرية الاقتصادية(تحليل جزئي وكلي للمبادئ)،الدار الجامعية،مصر،2001.
9. جمال جويدان الجمل، التجارة الدولية، مركز الكتاب الأكاديمي،مصر،2006.
10. رشاد العصار و آخرون، التجارة الخارجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2000.
11. رعد حسن الصرن، أساسيات التجارة الدولية المعاصرة، مدخل تنظيمي تكاملي تحليلي، ج2، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ط1.
12. عبد النعيم محمد مبارك و محمد يونس، التجارة الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 2001.
13. أحمد عبد الخالق، تحرير التجارة العالمية في دول العالم النامي، الدار الجامعية، بيروت، 2003.

14. مجدي محمود شهاب، أسس العلاقات الاقتصادية الدولية، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، 2006.
15. محمد عبد العزيز عجيمية، الاقتصاد الدولي، دون دار نشر، 2000.
16. عادل أحمد حشيش. أساسيات الاقتصاد الدولي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.2002.

ب- الأطروحات والرسائل:

1. شايب يمينة، قراءة في نظريات التجارة الدولية اللبرالية من واقع العلاقات الاقتصادية العالمية، مذكرة ماجستير(غير نشورة)،جامعةالجزائر،2004.
2. شرع نورة، سياسة اصلاح التجارة الخارجية وأثرها على الاقتصاد الجزائري، مذكرة ماجستير(غير منشورة)،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بغرداية،2011.
3. نجوى بن عويدة، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة، مذكرة شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر بسكرة،2013/2012.
4. شلالي رشيد، تسير المخاطر المالية في التجارة الخارجية الجزائرية، مذكرة ماجستير(غير منشورة)في العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3،2011.

ج- القوانين والمواثيق:

1. القانون رقم 59 - 75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدّل والمتمم .التعلق بالقانون التجاري الجزائري ، المادة 622.
2. المادة 619 من القانون التجاري الجزائري.
3. القانون 13 - 10 المؤرّخ في 29 ديسمبر 2010 ، المتضمّن قانون المالية لسنة 2011 ، الجريدة الرّسمية، العدد 80 ، المادة. 66
4. ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، إصدار 2009 .

د- الملتقيات والمنتديات:

1. أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة.
2. الجزائر تنظم إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد، موقع الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد، aciaciac.org-http://www.undp

3. حسين يرقي، عمى علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها. http://iefpedia.com
4. تقرير حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الافريقية للتقييم من النظراء/نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر، نوفمبر 2008 .
5. ناريمان بن عبد الرحمن وسارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، متاح على https://manifest.univ-ouargla.dz
6. قدي عبد المجيد، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية :الجزائر نموذجا، متاح على. https://kantakji.com

هـ- المراجع باللغة الأجنبية:

1. BOUTALEB, K, op cit, p : 12
2. L'institut algérien de gouvernance d'entreprise, Avec le soutien de CIPE ; Etude sur la compréhension et les pratiques de Gouvernance d'Entreprise ; www.hawkama-eldjazair.org, p 2.3

قائمة الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

ملحق رقم 01

Exercice du	01/01/2018	au	31/12/2018

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES		2018 DEBIT (en Dinars)	2018 CREDIT (en Dinars)	2017 DEBIT (en Dinars)	2017 CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises			2 265 266 343		2 114 826 110
Production vendue	Produits fabriqués		90 695 776 358		85 830 642 035
	Prestations de services				
	Vente de travaux		1 351 086 091		1 511 063 027
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés		24 898 547		23 954 607	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			94 287 230 245		89 432 576 565
Production stockée ou déstockée			111 757 725	1 545 263 570	
Production immobilisée			156 269 519		97 333 003
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			94 555 257 489		87 984 645 999
Achats de marchandises vendues		1 638 531 570		2 005 637 249	
Matières premières		68 807 569 508		65 954 422 760	
Autres approvisionnements		337 477 158		291 405 466	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services		903 000			
Autres consommations		243 292 961		132 912 610	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats			33 274 156		119 003 738
Services extérieurs	Sous-traitance générale	1 241 450 066		367 615 870	
	Locations	925 346 347		765 729 518	
	Entretien, réparations et maintenance	41 802 808		80 246 880	
	Primes d'assurances	116 439 532		88 028 120	
	Personnel extérieur à l'entreprise	160 227 404		150 333 248	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	781 120 375		549 740 326	
	Publicité	1 184 027 395		1 016 751 519	
	Déplacements, missions et réceptions	228 425 994		197 171 775	
Autres services		1 623 688 190		1 602 845 279	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		77 297 028 155		73 083 836 888	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			17 258 229 334		14 900 809 110
Charges de personnel		5 339 617 318		4 432 440 874	
Impôts et taxes et versements assimilés		873 941 933		873 694 715	
IV-Excédent brut d'exploitation			11 044 670 081		9 594 673 520
Autres produits opérationnels			139 209 033		505 422 449
Autres charges opérationnelles		479 834 040		1 028 460 328	

../.. la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du	01/01/2018	au	31/12/2018

ملحق رقم-02-

COMPTE DE RESULTAT ../..

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Dotations aux amortissements	1 826 541 349		1 306 875 543	
Provision	276 421 675			
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		8 601 082 049		7 764 760 098
Produits financiers		437 080 011		453 341 406
Charges financières	2 686 431 806		2 888 538 749	
VI-Résultat financier	2 249 351 794		2 435 197 343	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		6 351 730 254		5 329 562 754
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	568 051 813		1 069 529 657	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		29 333 034		29 333 034
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		5 813 011 475		4 289 366 131

(*) A détailler sur état annexe à joindre

30 AVR. 2019

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2018

03 ملحق رقم

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2018			2017
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	59 821 989	19 779 962	40 042 026	8 902 756
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 302 293 500		1 302 293 500	1 028 933 500
Bâtiments	15 426 113 414	3 622 618 252	11 803 495 162	9 461 286 654
Autres immobilisations corporelles	9 663 418 596	4 879 732 907	4 783 685 688	4 041 700 245
Immobilisations en concession	720 570 482	142 671 119	577 899 363	517 080 350
Immobilisations encours	5 036 286 579		5 036 286 579	2 534 504 921
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 927 925 800		5 927 925 800	4 875 868 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	465 232 646		465 232 646	3 408 515 254
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	**38 601 663 008**	**8 664 802 242**	**29 936 860 766**	**25 876 791 682**
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	22 331 584 142		22 331 584 142	19 349 815 573
Créances et emplois assimilés				
Clients	12 578 862 815	276 421 675	12 302 441 140	9 718 135 143
Autres débiteurs	7 514 822 938		7 514 822 938	4 876 042 337
Impôts et assimilés	277 515 931		277 515 931	953 907 019
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	4 691 668 652		4 691 668 652	3 477 927 505
TOTAL ACTIF COURANT	**47 394 454 481**	**276 421 675**	**47 118 032 805**	**38 375 827 579**
TOTAL GENERAL ACTIF	**85 996 117 489**	**8 941 223 917**	**77 054 893 572**	**64 252 619 261**

30 AVR. 2019

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.I.F 000234046277228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2018

04 ملحق رقم

BILAN (PASSIF)

	2018	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	14 676 968 056	10 966 638 758
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	5 813 011 475	4 289 366 131
Autres capitaux propores - Report à nouveau		260 963 167
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	**24 766 979 532**	**19 793 968 056**
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	7 035 035 755	4 257 859 736
Impôts (différés et provisionnés)	70 908 784	100 241 818
Autres dettes non courantes	745 293 820	589 759 934
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	**7 851 238 360**	**4 947 861 489**
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 981 469 687	7 855 555 664
Impôts	394 373 697	561 398 009
Autres dettes	2 498 142 487	1 617 447 890
Trésorerie passif	35 562 689 806	29 476 388 150
TOTAL III	**44 436 675 679**	**39 510 789 715**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	**77 054 893 572**	**64 252 619 261**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d''états financiers consolidés

30 AVR. 2019